

# Alt for Norge?

## *Kommunikasjon i sport – Den norske modellen*

Ida Kristine Gangstø Berg



Masteroppgave ved Institutt for medier og kommunikasjon

UNIVERSITETET I OSLO

16.06.2020



# **Alt for Norge?**

Kommunikasjon i sport – Den norske modellen

Ida Kristine Gangstø Berg

Masteroppgave ved Institutt for medier og kommunikasjon

UNIVERSITETET I OSLO

16.06.2020

Copyright Ida Kristine Gangstø Berg

2020

Alt for Norge? Engasjement i sport – Den norske modellen

Ida Kristine Gangstø Berg

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo



# Sammendrag

I denne oppgaven har jeg sett på omdømmeoppturen Norges herrelandslag i fotball hadde mellom 2016-2018, som presentert i VG-artikkelen fra 13. november 2018 *Sjekk den oppturen: Landslagets omdømme i kraftig bedring*. I artikkelen påpeker landslagets mediesjef Svein Graff at landslagssjef Lars Lagerbäcks retorikk, i tillegg til bedre resultater på banen, kunne være en faktor for at omdømmet steg (Ould-Saada, A.B., Syversen, C.P. og Delebekk, B.S, 2018). Ved bruk av case-studie, intervju og dokumentanalyse ønsket jeg å finne ut av hvordan landslaget og Norges Fotballforbund jobbet med kommunikasjon for å øke omdømmet. Oppgaven sikter på å finne svar på hvordan et sportslag kan øke omdømmet via mediebruk, der jeg skal ta utgangspunkt i hva landslaget og NFF gjorde i sitt tilfelle. Her skal jeg ta i bruk teorier fra feltet strategisk kommunikasjon og PR, samt utforske relasjoner og identifikasjonsteori innenfor sport.

# Abstract

In this thesis, the rise in reputation of the Norwegian national men's team in football experienced between 2016-2018, called *Sjekk den oppturen: Landslagets omdømme i kraftig bedring* presented in the VG-article from November 13<sup>th</sup>, 2018, has been examined. In the article, the national team's head of media, Svein Graff, points out that the national team's coach, Lars Lagerbäck, and his rhetoric, could in addition to the better results on the pitch be a factor for the rise in reputation (Ould-Saada, A.B., Syversen, C.P. og Delebekk, B.S., 2018). Using case studies, interviews and document analysis, I wanted to find out how the national team and the Norwegian Football Association worked with communication to increase their reputation through the use of media. The thesis aims to find an answer to how a sports team can increase their reputation through the use of media, based on how the national team and the Norwegian Football Association did it. I will utilize theories from strategic communication and PR, and explore relationship building and identification theory in sports.

# Forord

Da jeg startet på masterstudiet var jeg klar over at det kom til å bli en lang og hard prosess, med mange frustrerende dager på lesesalen. Jeg forventet også at det kom til å bli lærerikt og spennende. Arbeidet med masteroppgaven har levd opp til forventningene. Selv om lesesalen ble byttet ut med stua de siste tre månedene, har det fortsatt vært en frustrerende, men samtidig givende prosess.

Først og fremst vil jeg takke min veileder, Kjetil Rødje, for utrolig god hjelp og støtte gjennom hele skriveprosessen. Selv med digital veiledning har jeg følt at jeg har fått den hjelpen jeg trenger, uansett om det har vært over Zoom eller e-post. Tusen takk!

Jeg vil også takke de som stilte opp til intervju: Yngve Haavik, Svein Graff og Mats Theie Bretvik. Uten dere hadde jeg ikke hatt halvparten av den innsikten i hvordan Norges Fotballforbund arbeidet med strategi, og bidraget deres til oppgaven har vært uvurderlig.

Takk til alle mine medstudenter for gode samtaler og hyggelige stunder på kjøkkenet og ved kaffemaskinen, og alle andre på IMK som har bidratt til at tiden som student på IMK har vært fin. Spesielt takk til Stian, som ga meg ideen om å skrive om landslaget, alltid har sett gjennom oppgaven og vært en god støtte gjennom hele perioden. Takk til Terje, som har vært der hver dag, jeg har satt stor pris på kaffepausene våre. Tusen takk til Irene for språkvask! Det har hjulpet utrolig mye.

Takk til mamma, Arnfinn og Anders, som hele tiden har støttet meg og stilt opp der det trengs.

Spesielt takk til min forlovede, Alexander, som har stilt opp og vært støttende gjennom hele perioden. Takk for at du har holdt ut med klaginga mi, at du har laget middag når jeg vært opptatt med å skrive, og rett og slett bare vært en klippe.

Nå ruller ballen videre.

Ida Kristine Gangstø Berg, Oslo, mai 2020.





# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning.....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstilling.....	4
1.2	Begrepsavklaring.....	5
1.2.1	Sportslag og klubb lag.....	5
1.2.2	Mottakere og aktører .....	5
1.2.3	Kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonsplan .....	6
1.2.4	Taktikk og Strategi, Sosiale Medier, Norges Fotballforbund .....	6
1.2.5	Engasjement.....	6
1.3	Litteraturgjennomgang .....	7
1.3.1	Sportskommunikasjon.....	8
1.4	Norge .....	9
1.4.1	Norges Fotballforbunds sosiale medier-kontoer.....	9
1.5	Oppbygging av oppgaven .....	10
<b>2</b>	<b>Metode.....</b>	<b>11</b>
2.1	Datainnsamling .....	12
2.1.1	Kildemateriale og utvalg.....	12
2.1.2	Tidsperiode.....	14
2.2	Case-studier .....	14
2.3	Kvalitativt intervju .....	15
2.3.1	Tematisering og design .....	15
2.3.2	Intervju og transkribering .....	17
2.3.3	Analysering av intervju .....	17
2.3.4	Validitet og reliabilitet.....	18
2.3.5	Rapportering.....	19
2.3.6	Etikk.....	20
2.3.7	Generalisering .....	21
2.4	Dokumentanalyse.....	22
2.4.1	Kildekritikk.....	23
2.4.2	Mottakere .....	23
2.4.3	Formålet med dokumentanalyser .....	24
<b>3</b>	<b>Teori.....</b>	<b>25</b>
3.1	Strategisk kommunikasjon og PR.....	25
3.1.1	Definisjoner .....	25
3.1.2	Omdømme.....	27
3.2	Engasjement.....	28
3.2.1	Dialogisk engasjement.....	29
3.2.2	Elementer og dimensjoner i engasjement.....	30
3.2.3	Sosiale medier-engasjement.....	35
3.3	Identifikasjon og relasjonsbygging.....	35
3.3.1	Identifikasjonsteori.....	36
3.3.2	Motivasjon for identifikasjon.....	36
3.3.3	Sosiale medier som verktøy for fankultur .....	37
3.3.4	Dialog i relasjonsbygging.....	39
3.3.5	Relasjonsbygging med mediene .....	43
<b>4</b>	<b>Analyse.....</b>	<b>44</b>

<b>4.1</b>	<b>Grunnleggende faktorer</b> .....	<b>44</b>
4.1.1	Dårlig omdømme.....	44
4.1.2	Strategiarbeid.....	45
4.1.3	Internkommunikasjon.....	47
4.1.4	Handlingsplanen 2016-2019.....	48
4.1.5	Kommunikasjonsstrategien.....	49
4.1.6	Oppfølging av kommunikasjonsstrategien.....	50
4.1.7	Strategisk arbeid med sosiale medier.....	51
4.1.8	Sosiale medier-strategien.....	53
4.1.9	Oppfølging av sosiale medier-strategien.....	54
4.1.10	Oppsummering.....	55
<b>4.2</b>	<b>Elementer for omdømmeoppturen</b> .....	<b>55</b>
4.2.1	Lagerbäck's retorikk.....	56
4.2.2	Relasjonen til mediene.....	58
4.2.3	Åpenhet.....	60
4.2.4	Oppsummering.....	62
<b>4.3</b>	<b>Relasjonsbygging</b> .....	<b>62</b>
4.3.1	Relasjonsbygging ved bruk av sosiale medier.....	62
4.3.2	Identifikasjon som relasjonsbygger.....	63
4.3.3	Oppsummering.....	66
<b>4.4</b>	<b>Norge</b> .....	<b>66</b>
4.4.1	Norge og verden.....	66
4.4.2	Det kommersielle fotball-Norge.....	67
4.4.3	Norges Fotballforbund og fotball-Norge.....	68
4.4.4	Klubblagene.....	70
4.4.5	Norske medier.....	72
4.4.6	Oppsummering.....	72
<b>4.5</b>	<b>Oppsummering av analysen</b> .....	<b>73</b>
<b>5</b>	<b>Diskusjon og konklusjon</b> .....	<b>74</b>
<b>5.1</b>	<b>Funn: Lærdom fra casen</b> .....	<b>74</b>
5.1.1	Identifiser utfordringer.....	74
5.1.2	Lage en strategi.....	74
5.1.3	Kommunikasjonsarbeidere.....	75
5.1.4	Relasjon med mediene.....	75
5.1.5	Oppsummering: Hva kan det brukes til?.....	75
<b>5.2</b>	<b>Generalisering</b> .....	<b>77</b>
5.2.1	Norsk og internasjonalt.....	77
5.2.2	Norske forhold.....	77
5.2.3	Litteraturen.....	78
5.2.4	Folkelig og åpenhet.....	79
<b>5.3</b>	<b>Mediebruk</b> .....	<b>80</b>
5.3.1	Relasjonsbygg med mediene.....	80
5.3.2	Relasjonsbygging via sosiale medier.....	80
5.3.3	Dialog.....	80
<b>5.4</b>	<b>Konklusjon</b> .....	<b>81</b>
5.4.1	Funn.....	82
5.4.2	Resultater.....	82
<b>5.5</b>	<b>Videre forskning</b> .....	<b>83</b>
	<b>Vedlegg / Appendiks</b> .....	<b>84</b>
	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>118</b>

## **Vedlegg:**

**Vedlegg 1:** Kommunikasjonsstrategi for Norges Fotballforbund (2018)

**Vedlegg 2:** Informasjonsskriv for intervju

**Vedlegg 3:** Intervjuguide

**Vedlegg 4:** Intervju Yngve Haavik (26.09.2019)

**Vedlegg 5:** Intervju Svein Graff (30.09.2019)

**Vedlegg 6:** Intervju Mats Theie Bretvik (03.10.2019)

**Vedlegg 7:** Taktikk og strategi, Sosiale Medier, Norges Fotballforbund (2018)

## **Tabeller:**

**Tabell 1:** Oversikt over antall Facebook-, Instagram- og Twitter-følgerne til LA Kings, Arizona Cardinals, Dallas Mavericks og Fotballandslaget.

# 1 Innledning

Den 13. november 2018 publiserte VG en artikkel som handlet om at Norges herrelandslag i fotball sitt omdømme hadde fått en kraftig opptur etter ansettelsen av den nye landslagssjefen Lars Lagerbäck. Gode resultater på banen var en viktig faktor, men landslagets mediesjef Svein Graff la også vekt på at andre forhold som kunne spille inn var hvordan Lagerbäck snakket, og hvordan spillerne fremsto. Omdømmeundersøkelsen, gjort av Sponsor Insight, et analyse- og rådgivingselskap innen blant annet sport, viste at omdømmet lå på 9 prosent på den positive siden, der undersøkelsen før Lagerbäck's ansettelse i februar 2017 var minus 28 prosent (Ould-Saada, A.B., Syversen, C.P. og Delebakk, B.S., 2018).

For herrelandslagets del var det dårlige omdømmet i 2016 et resultat av dårlig prestasjoner på fotballbanen. VG-artikkelen fra 13. november 2018 viste at landslagets omdømme var på sitt laveste det siste kvartal i 2016 (Ould-Saada, A.B., Syversen, C.P. og Delebakk, B.S., 2018). Dårlige resultater var hovedgrunnen, og måten spillerne og daværende landslagssjef Per-Mathias Høgmø uttalte seg i mediene var preget av misnøye. Fotballpresident Terje Svendsen uttalte til VG den 19. oktober 2016 at de hadde forventninger om å få flere poeng i kvalikkampene enn de har fått, og at Norges Fotballforbund skulle gjennomføre en evaluering av Høgmø etter kampen som skulle spilles mot Tsjekkia, uavhengig av resultatet. NFF hadde tidligere den dagen sendt ut en pressemelding som var en oppdatering av det de hadde sagt etter «de litt skuffende resultatene i de tre første kvalikkampene», en pressemelding VG var kritiske til. De spurte hvorfor NFF sendte «ut en pressemelding for å fortelle at noe fortsatt er som det er», der Svendsen svarte at det var for «å legge ballen død», altså at det var deres måte å være åpne på (Herrebrøden, Ø, 2016b). Svendsen var også ærlig på at NFF ikke var fornøyd med resultatene. Dette ønsket ikke Høgmø å kommentere, ifølge landslagets mediesjef Svein Graff, da han hadde fokus på forberedelsene til kampen. I det siste kvartalet av 2016 var det ikke bare stor misnøye fra offentligheten og mediene, men også innad i spillertroppen. Ole Selnæs gikk ut mot både laget, dommeren og eksperter etter å ha tapt for Aserbajdsjan 08. oktober 2016 (Sævig, C., Øgar, S. og Henriksen, J.M., 2016). To dager senere gikk Joshua King ut og slo tilbake mot kritikken fra lagkameraten, ba ham passe på seg selv, og erkjente at stemningen i gruppa var sur (Stokstad, M. og Johannessen, B.A., 2016). Også Markus Henriksen gikk ut mot mediene og mente det var en heksejakt på ham, der han har fått dårlig karakter på spillerbørsen til tross for at han er fornøyd med egen

prestasjon. Han fikk også spørsmål om hvordan de opplevde at VG og mediene krevde at Høgmo skulle gå av som landslagssjef, der han påpekte at det var «[n]orsk presse i et nøtteskall» (Overvik, J., Sævig, C., Herrebrøden, Ø. Og Delebekk, B.S., 2016).

Neste samling uttalte Høgmo at de hadde lagt bråket bak seg, men han ønsket ikke å svare på flere ting, som blant annet at fotballpresident Terje Svendsen sa etter tapet for Aserbajdsjan at det ville være en evaluering av Høgmos tre år som landslagssjef (Herrebrøden, Ø, 2016a).

Den 11. november 2016 publiserte VG en artikkel om at Høgmo ble slaktet på sosiale medier, og dagen etter hadde VG kilder på at spillerne var lei (Stokstad, M. 2016 og Stokstad, M., Herrebrøden, Ø., Henriksen, J.M. og Overvik, J., 2016). Den 14. november gikk leder i Norsk Fotballtrenerforening ut mot behandlingen av Høgmo i mediene, og la vekt på at han var et menneske og en ansatt (Øgar, S., 2016). To dager senere var det klart at Per-Mathias Høgmo var ferdig som landslagssjef (Øgar, S. og Vesteng, C., 2016).

I begynnelsen av 2016 stormet det rundt Norges Fotballforbund. VG hadde startet en artikkelserie som handlet om pengebruken i norsk idrett. De ønsket innsyn i diverse utgifter for topplederne i særforbundene, da særlig reiseregninger. Det var ikke topplederne interesserte i å gi ut (Hernes, Ø., Christiansen, A.K. og Øgar, S., 2016). I tillegg var resten av fotball-Norge også misfornøyde med pengebruken til NFF. Norsk Breddefotballforening gikk ut i VG og sa at de ville legge frem et forslag om lønnstak for toppsjefene i NFF. De ønsket også «mer åpenhet i frivilligheten, og åpenhet om hva pengene går til» (Sævig, C. og Bakkehaug, W., 2016). Tre uker senere gikk tidligere visepresident i NFF, Einar Schultz, ut og innrømte at han hadde vært med på «mye rar pengebruk», og det kom også frem at lønningene hadde økt med 59 millioner kroner på to år (Stokstad, M. og Øgar, S., 2016).

Under Forbundstinget 27-28. februar 2016 gikk Ivar Koteng, styreleder i Rosenborg BK (RBK) ut mot toppene. Han sa at det måtte innføres nøkternhet i Norges Fotballforbund, og at det da ville føre til folkelighet. Folkelighet ble også vedtatt som en femte verdi under Forbundstinget, som et tillegg til trygghet, glede, respekt og likeverd (protokoll Forbundstinget 2016). Klubbene hadde også sett en utvikling der omdømmet til NFF ble svekket. Den nyvalgte fotballpresidenten, Terje Svendsen, kalte bråket surrealistisk etter Forbundstinget (Øgar, S. og Strøm, O. K., 2016a), og uttalte at han vil ha nådeløs åpenhet (Welhaven, L. 2016). Samme dag sa generalsekretær Kjetil Siem at han ville legge frem reiseregningene sine for det nye Forbundsstyret, og deretter for offentligheten (Øgar, S. og

Strøm, O.K., 2016b). En drøy uke etter å ha blitt valgt, uttalte fotballpresidenten at de får «opprør om avstanden mellom grasrota og Ullevaal blir for stor», og at de må bruke ressursene deres effektivt. De skulle også passe på at avisene ikke fikk definere hva som var åpenhet i NFF, men heller fortelle selv hva de legger i det (Overvik, J., 2016).

Den 17. mai 2016 fortalte generalsekretær Kjetil Siem at han hadde fått ny jobb i FIFA via Norges Fotballforbund sine nettsider (Madsen, C., 2016). Den nye generalsekretæren, Pål Bjerketvedt, ble ansatt i november 2016, kun tre dager etter at Per-Mathias Høgmo var ferdig som landslagssjef. Bjerketvedt startet i sin nye jobb 6. februar 2017. Et par måneder senere opprettet de stillingen direktør for kommunikasjon og samfunn, og ansatte Svein Graff. I det første intervjuet Graff gjorde med VG, der også Bjerketvedt var delaktig, viste de noen av resultatene fra DNS Gallup sin forrige omdømmeundersøkelse av NFF, samt at Graff fortalte om grep han ville ta for å endre hvordan ting var i forbundet. Det hersket en debatt rundt hvorvidt NFF var for lukket, og det kom også frem i artikkelen at NFF scoret dårligere enn toppklubbene og fotballkretsene i omdømme. Graff og Bjerketvedt konkluderte med at det var fordi nærhet hjelper på omdømmet. Organisasjonen ble også opplevd som udemokratisk, de ble oppfattet som at de sløste med penger, og at de var ineffektive. Undersøkelsen viste også at NFF ble oppfattet som de hadde for stort fokus på penger, og at kommunikasjonen var markedsdrevet, og ikke minst at det var avstand til grasrota. I samme artikkel la de også vekt på at ansettelsen av Graff ikke skulle skape enda en mur mot mediene, og at de ikke kom til å opprette en ny toppstilling, men heller ikke ansette noen nye i andre stillinger slik at de ikke endte opp med å øke lønningene igjen (Christiansen, A. K., 2017).

Til tross for at Norges Fotballforbund jobbet mer med åpenheten, resultatene kom sammen med Lars Lagerbäck og omdømmet deres ble bedre, var ikke alle fornøyde med hvordan NFF opererte. Tidlig i 2018 gikk Molde Fotballklubb og RBK ut og sa at de var skuffet over omorganiseringen mellom toppfotballen og breddefotballen (Herrebrøden, Ø. Og Ould-Saada A.B., 2018). Toppfotballsjef Nils Johan Semb ville ikke avsløre sin lønn, og selv om klubbene ville ha full åpenhet fra styret i NFF, sa de nei (Magnussen, J., Arntzen, M., og Aaserud, M., 2018). I tillegg var billettprisene for landskampene altfor høye, og etter en måned der NFF forsvarte prisene, åpnet de om at de hadde gjort noen feilvurderinger (Ould-Saada, A.B. og Øgar, S., 2018). Joshua King, en av stjernespillerne som spilte og spiller i den engelske fotballigaen Premier League, var krass mot norsk presse i britisk presse, og hvordan han mente norsk presse hele tiden var ute etter spillerne (Ould-Saada, A.B. og Aulstad, V.,

2018b). Kun en uke etter dette kom VG med en kommentar om at landslaget fortjente publikum, fordi de nå leverte resultatene publikum hadde bedt om (Svegaarden, K. E., 2018). Helt i slutten av oktober ble det klart at Norges Fotballforbund hadde blitt nominert til en pris fra UEFA for arbeidet med kommunikasjonsstrategien og bedringen av organisasjonens omdømme (Madsen, C. 2018). En måned etter dette kom artikkelen der VG presenterte omdømmeoppturen til landslaget (Ould-Saada, A.B., Syversen, C.P. og Delebekk, B.S., 2018).

## 1.1 Problemstilling

Resultater på banen er til syvende og sist det som teller for et sportslag og opprettholdelsen av et godt omdømme, men som denne casen viser er også kommunikasjonsarbeid viktig. Dette har lagt grunnlaget for oppgaven min, der jeg ønsker å se nærmere på hvordan et sportslag kan bruke kommunikasjon for å øke omdømmet når resultatene nødvendigvis ikke har vært tilfredsstillende for de som bryr seg om laget. I fotballandslagets tilfelle ble resultatene bedre, men som Svein Graff sa, handlet det også om kommunikasjonen og om den nye landslagssjefens retorikk (Ould-Saada, A.B., Syversen, C.P. og Delebekk, B.S., 2018).

Hvilke virkemidler kan et sportslag bruke for å skape relasjoner mellom dem og offentligheten? Og hvordan skal de få til dette om offentligheten ikke er fornøyd med hva som skjer rundt sportslaget? Dette leder da opp til problemstillingen min:

*Hvordan kan et sportslag øke omdømmet sitt via mediebruk?*

For å undersøke bruken av kommunikasjon vil jeg se på konseptet engasjement, og basere den på Taylor og Kent (2014) sin artikkel *Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts*, for å svare på problemstillingen. En annen interessant faktor er ikke nødvendigvis hvordan de bruker kommunikasjonen, men også hvordan relasjoner kan bygges for å øke omdømmet, og hvordan de kan bruke mediene for å gjøre dette.

Her vil jeg se nærmere på konseptet engasjement, som jeg mener kan svare på dette, fordi det inneholder elementer og tanker som passer. Konseptet handler om forhold mellom organisasjoner og offentligheten, bruken av dialog og hvordan man skal kommunisere på en



etisk måte, som er viktig for et sportslag når de skal skaffe og opprettholde et godt omdømme.

## **1.2 Begrepsavklaring**

Noen av begrepene jeg bruker i oppgaven ønsker jeg å bruke på min egen måte, og derfor vil jeg gjøre rede for disse begrepene og forklare hvorfor jeg har valgt å gjøre det slik.

### **1.2.1 Sportslag og klubblag**

I oppgaven velger jeg å bruke begrepet sportslag om isolerte lag, da både på klubb- og landslagsnivå. Betegnelsen idrettslag brukes som oftest når man snakker om idrett, men det omfatter gjerne en hel idrettsklubb med opptil flere idretter, og ikke de enkelte lagene. Det kan være håndball, fotball, ishockey, bandy eller rugby, for å nevne noen typer sporter som kan gå under denne betegnelsen. Dette gjør jeg for å kunne ha en samlebetegnelse for sportslagene. En av utfordringene her blir når jeg skal redegjøre for forskjeller fra lokalbaserte klubblag og til et landslag, som for eksempel når jeg skal se på forskjellene mellom de to nevnte typene lag. Derfor vil jeg bruke ordet klubblag når jeg snakker om et sportslag som ikke er landslag, som for eksempel Stjernen Hockey (ishockey) eller Vipers Kristiansand (håndball).

### **1.2.2 Mottakere og aktører**

Jeg vil også avklare noen av begrepene jeg bruker om hvem som er de faktiske mottakerne av kommunikasjonen som kommer fra sportslagene. Offentligheten bruker jeg som begrep om alle mennesker som sportslagene kan nå ut til. I teorien kan dette bety hele verden, men jeg ønsker å bruke det slik at det passer til sportslagets offentlighet, enten det er et lite tettsted eller en by. For landslaget vil det da bety hele landet. Ordet publikum blir brukt om de som er fysisk til stede på stadion under kampen. Videre er fans er de som aktivt støtter laget.

Watkins (2019) bruker merkevare (brands) og kunder (consumers) for å beskrive sportslag og offentligheten, og behandler sportslag som en merkevare, men setter det i en amerikansk kontekst fordi sportslagene hun skriver om er amerikanske. Offentligheten kan også brukes om organisasjonene som er på den mottakende enden av Norges Fotballforbunds kommunikasjon, og da mener jeg fotballklubbene.

I tillegg ønsker jeg å bruke begrepet interessenter. I følge Ihlen (2013) burde alle virksomheter finne ut av hvem de skal forholde seg til, der en måte å gjøre det på er å se på

ulike typer forbindelser (s. 44). «En viktig funksjon av interessentbegrepet er at det peker på det relasjonelle aspektet mellom en virksomhet og dens omgivelser ettersom disse påvirker hverandre». Ideen bak viser til at en virksomhets suksess avhenger av relasjonene til nøkkelgrupper, som kunder, leverandører, samfunnet, politikere og eiere. Her ligger det da en oppgave hos ledelsen i virksomheten for å sørge for at de har støtte fra disse gruppene (s. 45).

For et sportslag vil hvem som er interessenter variere. Større sportslag kan ha rike eiere, men det er ikke lov i Norge at et sportslag er eid av en eller flere personer, som i England der de største klubbene har styrtrike eiere. Hos mindre sportslag vil det være viktig med lokale bedrifter som kan sponse dem med midler. Norges Fotballforbund har mange samarbeidspartnere, som BAMA, Nike, Equinor, Norsk Tipping og Telenor, for å nevne noen få. De er ikke bare sponsorer, men de lager også innhold som brukes i sosiale medier, der de bruker landslagsspillerne når spillerne er på samling med landslaget.

### **1.2.3 Kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonsplan**

I oppgaven brukes både ordene kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonsplan om hverandre, men jeg referer til det samme dokumentet (2018, vedlegg 1). Jeg bruker ordet kommunikasjonsplan i intervjuene jeg har gjort, fordi det er kommunikasjonsplan som er ordet jeg og de jeg intervjuet brukte internt for å beskrive dokumentet. Kommunikasjonsplan blir også beskrevet som et eget dokument i kommunikasjonsstrategien, som skal være en del av det proaktive arbeidet, samt at kretsene skal få bistand til å lage lokale kommunikasjonsplaner.

### **1.2.4 Taktikk og Strategi, Sosiale Medier, Norges Fotballforbund**

I oppgaven bruker jeg dokumentet som er navngitt Taktikk og Strategi, Sosiale Medier, Norges Fotballforbund (2018, vedlegg 7). Det kommer til å bli omtalt som sosiale medier-planen, eller sosiale medier-strategien. Den inneholder en oversikt over hvordan NFF skal bruke de forskjellige sosiale medier-kontoene deres, som inkluderer målsettinger, virkemidler for måloppnåelse og målgrupper for de forskjellige kontoene.

### **1.2.5 Engasjement**

Engasjement og sport blir ofte knyttet sammen, men handler ofte mer om å være engasjert overfor et sportslag gjelder å være en fan; en person som er emosjonelt investert i laget. Jeg

skal dekke hvordan fans kan bli og være engasjert i et sportslag i oppgaven, men kommer ikke til å bruke det ordet i den forstand. Ordet engasjement kommer til å brukes som en oversettelse fra Taylor og Kent (2014) sitt «engagement», og den senere forskningen som har blitt gjort på området (Johnston og Taylor, 2018, *The Handbook of Communication Engagement*). I oppgaven skal jeg se på Taylor og Kent (2014) og undersøke deres arbeid med dialog i engasjement.

I oppgaven refererer jeg også til artiklene fra Kent og Taylor (2002) og Kent og Taylor (1998). Siden jeg fokuserer på Taylor og Kent (2014) sitt perspektiv, refererer jeg til dem slik som Taylor og Kent gjør i *Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts* (2014), i stedet for å referere direkte til deres artikler.

Lane og Kent (2018) mener at hensikten med engasjement er å nå ut til interessenter med kommunikasjon som er så interessant at de følger med på innholdet, og responderer på det. Dialogisk engasjement involverer å fokusere på relevante saker hos interessentene, heller enn det typiske organisatoriske fokuset som er skapt primært for å oppnå organisasjonens mål. Interessenter blir betraktet som en ressurs som skal bli forvaltet for å hjelpe organisasjoner til å nå deres forutbestemte mål, som betyr mål skapt av organisasjoner som skal gi fordeler for egen organisasjon (s. 67).

### 1.3 Litteraturgjennomgang

Forskningen gjort om konseptet engasjement i dialog er relativt ny. Taylor og Kent (2014) utforsket hvordan engasjement kan brukes i dialogisk teori ved å bygge på Rob Pearson (1989a; 1989b). I 2018 kom *The Handbook of Communication Engagement* ut, der redaktørene Johnston og Taylor skrev at boka signaliserte en begynnelse på en helhetlig konseptualisering av engasjement som kommunikasjon, og gir en moderne vurdering av engasjement i alle former, funksjoner og rammer på tvers av disipliner innenfor kommunikasjon.

Her refererer de også til Taylor og Kent (2014), som foreslår hvordan engasjement kan bli sett på som konsept:

*Engagement is part of dialogue and through engagement, organizations and publics*

*can make decisions that create social capital. Engagement is both an orientation that influences interactions and the approach that guides the process of interactions among groups (s. 1).*

Sitatet viser hovedgrunnen til at jeg ønsker å bruke engasjement, fordi den sier noe om hvordan organisasjoner og offentligheten kan kommunisere. Dialog blir betraktet som en av de mest etiske formene for kommunikasjon, fordi det prøver å involvere deltakerne i samtaler og i beslutningstaking ved å minske maktforholdene (s. 388).

Watkins (2019) bruker også konseptet engasjement, der hun legger vekt på engasjement mellom merkevare og konsumere (s. 37). Hennes definisjon handler om at engasjement reflekterer en dypere forpliktelse og motivasjon der det er konsumenten som er aktive i å oppsøke merkevaren (s. 38). Selv om ikke konseptualiseringen hennes av engasjement inneholder dialogisk engasjement, som er hovedfokuset i denne oppgaven, er det likevel verdt å nevne hennes synspunkt på engasjement, fordi hun er en av forskerne jeg har brukt oftest i oppgaven.

### **1.3.1 Sportskommunikasjon**

Feltet sportskommunikasjon er stort og inneholder mange elementer, som for eksempel i Billings et al. (2018) sin bok *Communication and sport: sportsmedia; kjønn i sport; spiller-trener-forhold i sport; krisekommunikasjon i sportsorganisasjoner*; og det som er mest relevant for min oppgave i dette feltet – kulturen rundt sportsfans. Mange av disse elementene kunne vært relevante for denne oppgaven, for eksempel krisekommunikasjon i sportsorganisasjoner. Likevel vil jeg legge vekt på at feltet mitt ikke er sportskommunikasjon, men strategisk kommunikasjon og PR, og for å svare på problemstillingen mener jeg at teoriene som ligger der kan svare bedre på det. Jeg vil likevel nevne feltet sportskommunikasjon, fordi det er i bunn og grunn det jeg skriver om – sport og kommunikasjon.

Grunnen til at jeg landet på Watkins (2019) som hovedteoretiker innenfor feltet som inneholder sport og kommunikasjon, var fordi det var den nyeste boka jeg fant som inneholdt relevant forskning for meg på det tidspunktet jeg plukket ut teorier. Teoriene hennes sier noe

om forholdet mellom fans og sportslag, og dette kan da relateres til relasjonsbygging.

## **1.4 Norge**

Casen min handler om Norges Fotballforbund og Norges herrelandslag i fotball. Dette gjør at oppgaven hovedsakelig kommer til å dreie seg om Norge, og norske sportslag, fordi det er enklest å overføre for å svare på problemstillingen. Mye av fokuset kommer også til å havne på fotball, på grunn av casen. Det jeg mener er interessant med casen som gjør den verdt å studere, er ikke bare bruken av kommunikasjon mellom et sportslag og offentligheten for øking av omdømmet, men også i hvor stor grad de har muligheten til å kommunisere med offentligheten. Et poeng rundt landslagets omdømmebygging er også at sportslaget er sterkt knyttet til Norges Fotballforbund som organisasjon. NFF er et forbund som er til for alle fotballklubbene i Norge, mens flaggskipene deres er landslagene.

Norge er kanskje ikke den største nasjonen, og herrelandslaget i fotball har heller ikke nytt stor suksess i mesterskap de siste årene. Norge har noen stjernenavn som spiller i de store, europeiske ligaene, som Joshua King, Martin Ødegaard og den unge Erling Braut Haaland (henholdsvis England, Spania og Tyskland), men det setter ikke Norge mer nevneverdig på kartet i fotballverden, som også er basert på at norske klubblag som oftest ikke kommer langt i europeiske turneringer som Mesterligaen (Champions League) og Europaligaen (Europa League). Interessen for Norge i fotballens verden er ganske liten, hvis man ser det i et større perspektiv. Selv om Norges Fotballforbund var i finalen som en av tre nominerte til finalen i UEFA Grow Award for arbeidet med den nye kommunikasjonsstrategien og øking av NFFs omdømme, defineres suksess ut ifra resultater på banen, ikke ut ifra priser for utenomsportslige prestasjoner.

### **1.4.1 Norges Fotballforbunds sosiale medier-kontoer**

På grunn av de mange sosiale medier-kontoene Norges Fotballforbund bruker, ønsker jeg å klargjøre hva de forskjellige kontoene brukes til, ettersom det ikke nødvendigvis forklares i sosiale medier-strategien deres.

På Facebook har de fem kontoer, som presentert i sosiale medier-strategien (2018, vedlegg 7): A-Landslagene, NFF (primær), NFF (futsal), Morgendagens Fotballhelter og Esport, der de to siste var nye i 2018. A-landslagene kontoer heter Fotballandslaget, og blir brukt til alt

som er relatert til herre- og kvinnelandslagene, Norges Fotballforbund sin primære blir brukt til ting som omhandler NFF sentralt (NFFs aktiviteter og satsingsområder, som konseptet kvalitetsklubb, spillerutvikling og jentefotball) og NFF (futsal) er reservert alt som handler om futsal, altså innendørsfotball. Kontoen Morgendagens Fotballhelter endte opp med å bli kalt Landslagsskolen, og inneholder alt om de aldersbestemte landslagene til Norges Fotballforbund. Esport-kontoen blir brukt til alt som er relatert til det relativt nye esportlandslaget. På Instagram finnes de samme kontoene, uten om futsal. På Twitter har kun A-Landslagene (ny i 2018) og NFF egne kontoer. Hos A-Landslagene postes nyheter om landslagene, samtidig som resultatene fra kampene fortløpende blir publisert der. NFF sin konto brukes til å publisere nyhetsinnhold og inneholder for det meste det samme som det som publiseres på Facebook, uten om de postene som skal «provosere frem følelser» (sosiale medier-strategien, 2018, vedlegg 7).

## **1.5 Oppbygging av oppgaven**

Oppgaven er delt inn i fem deler. Den første er innledningen, som jeg allerede har presentert. Deretter følger metodekapittelet, der jeg skal gjøre rede for metodene jeg har brukt og hvorfor jeg har brukt akkurat dem. Etter det følger teorikapittelet, der jeg gjør rede for teoriene jeg benytter meg av for å svare på problemstillingen, og deretter analysen. Avslutningsvis skal jeg diskutere og konkludere.

## 2 Metode

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for metodene jeg har anvendt, hvorfor akkurat de passer for å besvare min problemstilling, og hvordan datainnsamlingen er gjennomført. Jeg skal begrunne valgene jeg har tatt, og vise hvorfor datamaterialet jeg har plukket ut er relevant for analysen av problemstillingen.

Metodene jeg har valgt å bruke er case-studier, kvalitativt intervju og dokumentanalyse. Case-studier kan på overordnet vis betegnes som en studie av en eller flere tilfeller eller situasjoner (Andersen, 1997, s. 8). I dette tilfellet vil det være Norges herrelandslag i fotball sin omdømmeopptur jeg vil se nærmere på, og jeg skal bruke det som en case for å få innsikt i hvordan et sportslag jobber for å øke omdømmet. For å få en dypere forståelse for hvordan arbeidet rundt denne oppturen ble gjennomført, valgte jeg å bruke metoden kvalitativt intervju. Denne metoden kan gi oss et innblikk i hvordan andre forstår verden, og hvordan de vil beskrive sine erfaringer og begrunne valgene de har tatt (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 3). Jeg valgte å intervju tre representanter fra NFF: daværende direktør for kommunikasjon og samfunn, og landslagets mediesjef Svein Graff, kommunikasjonssjef Yngve Haavik og tidligere sosiale medier-ansvarlig Mats Theie Bretvik.

Det jeg først og fremst fokuserte på i intervjuene var strategisk kommunikasjon og hvordan de forholdt seg til den måten å jobbe på, men også at de utviklet en kommunikasjonsstrategi (2018, vedlegg 1) og en sosiale medier-strategi (2018, vedlegg 7). For å analysere disse dokumentene har jeg valgt dokumentanalyse som metode. Dokumenter kan fungere som bakgrunn- eller tilleggsdata (Tjora, 2012, s. 163). Jeg har plukket ut flere dokumenter jeg mener har verdi som data, både artikler generert av Norges Fotballforbund selv (handlingsplanen til Norges Fotballforbund for 2016-2019; protokollen fra deres høyeste organ, Forbundstinget fra 2016; og artikler fra nettsiden deres), og artikler fra VG.

Det må også sies at selv om casen tar utgangspunkt i landslagets omdømmeopptur, kommer jeg også til å se på Norges Fotballforbund og hva som foregikk i organisasjonen NFF i perioden 2016-2018. Til tross for at de konkrete tallene jeg bruker som utgangspunkt kun omhandler herrelandslaget, har jeg nok data fra artikler om NFF, og intervjuene til å konkludere med at NFF heller ikke hadde et positivt omdømme i 2016.

## 2.1 Datainnsamling

Innhenting av data baserte seg på casen jeg skal undersøke. Derfor var det naturlig å velge data som er relevant for landslagets omdømmeopptur. Da jeg først begynte denne studien var artikkelen *Sjekk den oppturen: Landslagets omdømme i kraftig bedring* (Ould-Sadaa, A.B. og Syvertsen, C.P. og Delebekk, B.S. 2018) en viktig del av grunnlaget som ble lagt for valg av case. Her presenterte VG data hentet fra Sponsor Insight, et analysebyrå for blant annet sportsmarkedsføring, som viste hvor stor oppturen hadde vært fra slutten av 2016 til slutten av 2018. Etter det fortsatte jeg å lete i VG sine databaser for å se om jeg kunne finne flere relevante artikler. Måten det ble gjort var å gå gjennom artikler som hadde blitt «tagget» med Norges Fotballforbund og herrelandslaget. Kriteriene for at jeg skulle bruke artikkelen som data var at den handlet om omdømme eller noe som kunne påvirke omdømmet. Dette inkluderte da artikler som kunne brukes som bakgrunnsstoff for hvorfor omdømmet var negativt, som mangel på gode resultater på fotballbanen, og åpenhet i selve organisasjonen.

Etter å ha gått gjennom artiklene fant jeg ut hvem som kom til å være de mest aktuelle å intervju for oppgaven. De identifiserte jeg som Svein Graff og Yngve Haavik, på bakgrunn av deres rolle som henholdsvis direktør for kommunikasjon og samfunn og kommunikasjonssjef. Bakgrunnen ligger i deres rolle med lederstillinger, at de uttalte seg i mediene i artiklene jeg hadde funnet, samt fordi jeg mener at de var sentrale i arbeidet med omdømmeløftet. I tillegg inkluderte jeg Mats Theie Bretvik som i 2017 ble ansatt som sosiale medier-ansvarlig, for å se på hvordan de arbeidet med sosiale medier.

Jeg fikk jobb hos Norges Fotballforbund tidlig i 2019, og tilgangen til datamaterialet ble enklere fordi jeg omtrent hadde daglig kontakt med de jeg ønsket å intervju, og jeg fikk i tillegg innblikk i hvordan arbeidet med kommunikasjonen ble opprettholdt. Hvordan de forskjellige kommunikasjonskanalene, som nettsiden deres, sosiale medier-kontoene, samt samtaler med mediene, ble brukt for å kommunisere med omverden har vært noe jeg har sett på og betraktet som datainnsamling.

### 2.1.1 Kildemateriale og utvalg

For min egen del var det veldig viktig å hele tiden være kritisk til kildematerialet mitt med tanke på opphav, og å se på hva som er budskapet til avsenderen. Jeg ville være grundig med



utvalget for å ikke ende opp med for mye data som ikke var relevant, så det var viktig at jeg så nøye på det jeg plukket ut for å få mest mulig representativt materiale.

Hovedgrunnen til at jeg valgte å legge fokus på VG er fordi deres artikler hadde lagt mye vekt på Norges Fotballforbund, og ifølge Yngve Haavik «.. hadde [VG] en redaksjon som hadde sine hypoteser om NFF på den tiden, [og] som arbeidet hardt ut fra dem» (Haavik, 2019). Dette handlet da om fokuset på pengebruken og åpenheten i norsk idrett.

Utvalget inneholder også handlingsplanen 2016-2019, referat fra Forbundstinget, og egne uttalelser har jeg hentet fra hjemmesiden til Norges Fotballforbund.

Kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1) og sosiale medier-strategien (2018, vedlegg 7) har jeg fått internt. Disse dataene vil jeg behandle som kilder fra NFF.

Handlingsplanen 2016-2019 inneholder informasjon om hvordan Norges Fotballforbund ønsker å jobbe, og er et offentlig dokument man kan finne på nettsiden deres. Blant innholdet er det en side om bruk av kommunikasjon, med hovedmål, utfordringer og prioriteringer (s. 50), som vil være en del av analysen.

Referatet fra Forbundstinget i 2016, som er Norges Fotballforbunds høyeste organ, tas med på bakgrunn av at det er da ordet «folkelighet» blir lagt inn som en femte verdi (de fire andre var før av var trygghet, glede, respekt og likeverd) (protokoll Forbundstinget, 2016). Jeg vil se på argumentene som ble brukt for å få inn dette som verdi, og hva det egentlig betød for NFF. Inkluderingen av dette referatet vil også bli analysert for å se på hvordan de startet med arbeidet for å endre omdømmet, fordi perioden jeg skal analysere er fra 2016.

Intervjuene jeg har gjort har som nevnt vært med Svein Graff, Yngve Haavik og Mats Theie Bretvik. Utvalget baserer seg på hvem som var involvert i strategisk kommunikasjon i perioden jeg analyserer, samt hvem jeg synes var mest relevant erfaringsmessig. Dette baserer seg på hvilken rolle de har hatt rundt utformingen av strategi, bruk av kommunikasjon og oppfølgingen av kommunikasjonsstrategien samt sosiale medier-strategien.

Materialet jeg har valgt å bruke sikter på å gi innblikk i hvordan Norges Fotballforbund jobbet med strategisk kommunikasjon i perioden 2016-2018. Jeg mener at disse kildene er

tilstrekkelige for å se på prosessene rundt arbeidet, og hvordan de har jobbet med strategisk kommunikasjon.

### **2.1.2 Tidsperiode**

Grunnen til at avgrensingen er fra 2016-2018 er fordi landslagets omdømme i fjerde kvartal i 2016 ble målt til minus 28%, mens det i fjerde kvartal 2018 lå på 9% på den positive siden av skalaen. Omdømmet hadde gått nedover helt siden fjerde kvartal i 2015, og var på det laveste da daværende landslagssjef, Per-Mathias Høgmo, sluttet i samråd med NFF 16. november 2016 (Øgar, S. og Vesteng, C., 2016). I artikkelen *Sjekk den oppturen: Landslagets omdømme i kraftig bedring* (Ould-Sadaa, A.B., Syvertsen, C.P. og Delebekk, B.S., 2018) presenterte VG denne oppturen, og etter som det er arbeidet gjort mellom disse to målingene som er casen min vil det være naturlig å holde seg innenfor den perioden.

## **2.2 Case-studier**

Case-studier fokuserer på en spesifikk person, situasjon eller institusjon, og man kan også bruke kvalitativt intervju for å finne ut mer (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 143). Case-studier dreier seg hovedsakelig om et eller flere tilfeller som kan studeres inngående (Andersen, 1997, s. 8). Hva case-studier er, eller burde være innenfor denne type forskning er dog ikke entydig (Andersen, 1997, s. 9-10). På den ene siden finner man beskrivelsen «en støttedisiplin for virkelig vitenskap», og på den andre siden hevdes det at case-studier er en kvalitativ eller kritisk tilnærming som gjør det mulig å se på det spesielle med samfunn og mennesker. Fellesnevneren her er at oppfatningen av case-studier er at den kun har avgrenset verdi når målet er å generalisere (Andersen, 1997, s. 10).

Årsaken til at jeg valgte landslagets omdømmeløft som case er fordi det er interessant å se på omdømmet til et landslag, da mye av forskningen på feltet hovedsakelig er gjort på klubbnivå, og i andre idretter, eksempelvis Watkins (2019). Et sitat fra Svein Graff i artikkelen *Sjekk den oppturen: Landslagets omdømme i kraftig bedring* (Ould-Sadaa, A.B., Syvertsen, C.P. og Delebekk, B.S., 2018) vekket interessen for nettopp denne casen, der han påpeker at i tillegg til at landslaget vant kamper, var det andre faktorer som spilte inn:

*For eksempel hvordan Lagerbäck fronter landslaget. Jeg tror publikum liker ærligheten, troverdigheten og måten han snakker på. Jeg tror også spillerne*

*oppfattes som et ująlete og hardtarbeidende kollektiv med en god blanding av unge og erfarne spillere. Det setter nordmenn pris på.*

Dette ønsket jeg å undersøke nærmere, og å se på hvordan et sportslag kunne øke omdømmet ved å bruke og samarbeide med mediene. Oppgaven skulle belyse hvordan et sportslag kan øke omdømmet sitt via mediebruk, og da ville en case-studie av landslaget og Norges Fotballforbund bidra til å se på en prosess der en organisasjon faktisk økte omdømmet sitt, blant annet ved hjelp av medier, interne prosesser og strategidokumenter.

## **2.3 Kvalitativt intervju**

Som tidligere nevnt kan kvalitative intervjuer gi oss andres perspektiver og tanker (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 3). Det er bakgrunnen for valg av metoden intervju, da jeg ønsket å få innblikk i intervjuobjektene tanker om herrelandslaget, Norges Fotballforbund, omdømmet, strategisk kommunikasjon og sosiale medier. Utvalget ble gjort på bakgrunn av å være ansatt i en lederstilling hos NFF i 2016 og utover i tidsperioden jeg vil analysere (Graff og Haavik) og arbeidet med sosiale medier (Bretvik). Jeg mener at disse ville bidra med fakta som kunne belyse hvordan de hadde jobbet med strategisk kommunikasjon, kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1) og sosiale medier. Grunnen til at jeg valgte å kun intervju tre personer er fordi jeg mener at de er de mest relevante informantene. Denne avgjørelsen ble også tatt i samråd med andre som jobber i kommunikasjonsavdelingen til NFF, fordi de ikke var direkte involvert i prosessen. For å lage og gjennomføre intervjuet tok jeg utgangspunkt i Brinkmann og Kvale (2015) sine syv steg for intervju – å finne et tema, lage et design, utføre intervjuet, transkribering av intervjuet, analyse, verifisering og rapportering (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 128-129).

### **2.3.1 Tematisering og design**

Det første steget i et intervju er ifølge Brinkmann og Kvale (2015) å formulere et forskningsspørsmål og klargjøre det teoretiske før man begynner å intervju. De viktigste spørsmålene er: hvorfor, altså å finne meningen med studien; hva, som innebærer å finne bakgrunnsstoff; og ikke minst hvordan, som handler om å bli kjent med ulike teorier og intervjuteknikker og måter å analysere på (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 131). En faktor jeg måtte vurdere gjennom hele prosessen var at forskningsspørsmålet mitt er generelt, og handler om sportslag, ikke kun landslaget og Norges Fotballforbund. Derfor var det viktig at

flere av spørsmålene var generelle, slik at jeg kunne ha tatt utgangspunkt i den samme intervjuguiden hvis jeg skulle ha intervjuet andre sportslag om arbeid med kommunikasjonsstrategi. Jeg ville legge vekt på hvordan det strategiske arbeidet ble gjort, heller enn å se for mye på hvordan intervjuobjektene opplevde prosessen rundt utformingen av kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1).

Design av intervju innebærer å planlegge prosessen av intervjuet (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 136). En viktig faktor er da å få overblikk over hele undersøkelsen før man starter prosessen (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 137). For min egen del var det viktig å se nærmere på hvilke tiltak som faktisk ble gjort av Norges Fotballforbund internt, og ikke bare ta utgangspunkt i hva som ble skrevet i mediene og på deres egen nettside.

Under intervjuet kan det også forekomme at den som intervjuer lærte noe, og kan gi en dypere forståelse av det man undersøker (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 139). Under samtlige intervjuer fikk jeg mer informasjon enn jeg hadde ventet, og det påvirket det videre designet av intervjuet. I tillegg var det spørsmål i det første intervjuet jeg gjennomførte med Haavik som jeg merket ikke kom til å passe hos de andre intervjuobjektene, slik at jeg utelot noen spørsmål i Graff og Bretvik sine intervjuer.

Antall intervjuobjekter avhenger av studien, og det kan være vanskelig å generalisere hvis utvalget er for lite (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 140). Jeg mener at antallet i min oppgave er representativ for casen, fordi det er to av de personene som har jobbet tettest opp mot kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1) som blir intervjuet. Kommunikasjonsstrategien er en av de viktigste elementene for min analyse, og prosessen rundt utforming og bruk av den blir belyst av de personene som har vært med på denne prosessen.

Som oftest blir det laget en intervjuguide før intervjuet holdes, som lager en struktur i selve intervjuet. Intervjuguiden kan inneholde noen temaer som skal dekkes, men det kan også være detaljerte og nøye utvalgte spørsmål (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 156). I mine intervjuer (intervjuguide, vedlegg 3) valgte jeg å ha noen overordnede temaer som strategi, kommunikasjonsstrategi, forholdet til media og sosiale medier. Spørsmålene var tenkt igjennom på forhånd, og jeg hadde laget oppfølgingsspørsmål hvis jeg ønsket at de jeg intervjuet skulle utdype svarene sine. Basert på svarene jeg fikk, flyttet jeg om på strukturen i

intervjuet slik at spørsmålene var en mer naturlig oppfølging av svaret deres.

### **2.3.2 Intervju og transkribering**

Under selve intervjuet er det ønskelig å få beskrivelser av intervjuobjektets verden, med respekt for å tolke meningen av det fenomenet som blir beskrevet (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 150). For å gjøre et godt intervju er det viktig med god kontakt mellom den som intervjuer og den som intervjues, der det legges vekt på at intervjueren blant annet lytter, virker interessert, og har forståelse og respekt for det som blir sagt. Det er også viktig å være klar over det man ønsker å få vite (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 154). Intervjuobjektene var kollegaer av meg i Norges Fotballforbund, så det var ikke vanskelig å nå ut til dem for intervju etter som jeg hadde en god relasjon til dem allerede. Under intervjuene begynte jeg med å etablere kontakt på et mer profesjonelt nivå ved å si hva jeg skulle gjøre under intervjuet, hva jeg ønsket å vite og spørre om navn og hva jobben deres gikk ut på, slik at de første spørsmålene var lette å besvare. Ettersom intervjuobjektene kom med mye informasjon uten at jeg i grunnen trengte å stille alle spørsmålene, ble designet som sagt endret, men jeg valgte å la de prate ferdig før jeg stilte neste spørsmål.

Å transkribere betyr å transformere fra en form til en annen. Transkribering fra et opptak gir en permanent form slik at det er mulig å lese intervjuet flere ganger (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 204). Under mitt intervju valgte jeg å ta opptak på min mobiltelefon, som fungerte utmerket. Transkriberingen tok tid, men ettersom jeg ikke skal analysere hvordan intervjuobjektene sa ting, men hva de sa, var det i grunnen bare å skrive ned hva som ble sagt.

### **2.3.3 Analysering av intervju**

Brinkmann og Kvale (2015) presenterer seks steg for å analysere et intervju: Det første begynner allerede under selve intervjuet, når intervjuobjektet beskriver hva de føler, hva de opplever og gjør i sammenheng med et emne. Steg nummer to innebærer at intervjuobjektet selv ser ny mening i det de erfarer og gjør basert på beskrivelsene deres under intervjuet. For steg nummer tre tolker intervjueren meningen av hva intervjuobjektet beskriver og «sender» meningen tilbake til den som intervjues som da har muligheten til å svare. I det fjerde steget blir opptaket av intervjuet analysert av den som intervjuet, der det finnes flere typer å analysere på. Enten ved koding, utvikling av mening eller å gi forskeren nye perspektiver. Et

mulig femte steg kan være å intervju på nytt, der intervjuobjektet kan besvare intervjuerens tolkning. Det siste og sjette steget kan være å utvide beskrivelsen og tolkningen til å inkludere handlinger der intervjuobjektene har begynt å handle på grunn av ny innsikt de har tilegnet seg gjennom intervjuet (s. 221-222).

For mine intervjuer er de fleste stegene irrelevante. Steg en er passende, da jeg allerede under det første intervjuet tilegnet meg ny kunnskap som påvirket hvilke spørsmål jeg stilte under intervjuet. Dette førte også til at jeg endret designet, som da fikk konsekvenser for de to neste intervjuene jeg gjennomførte. Det må sies at personene jeg intervjuet ikke var utvalgt for å beskrive sine opplevelser rundt prosessen med å skape kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1), men på grunn av sin ekspertise rundt utformingen av kommunikasjonsstrategien. Jeg oppfattet ikke at mine intervjuobjekter fant noe ny mening i deres erfaringer under intervjuet som beskrevet i steg to. På grunn av hvordan intervjuets form utviklet seg der intervjuobjektene svarte på de spørsmålene jeg hadde tenkt til å stille før jeg fikk muligheten til å stille dem, var det ikke rom for å sende meningen tilbake til den som ble intervjuet som står beskrevet i steg tre. Det fjerde steget er den viktigste av alle, fordi analysen vil vise meg et nytt perspektiv på hvordan kommunikasjonsstrategien ble utviklet og jobbet med. Steg fem og seks vil heller ikke være relevante, da jeg allerede har transkribert og ikke ser verdien i å ha nye intervjuer, samt at ikke jeg oppfatter at intervjuobjektene handler noe annerledes på grunn av intervjuene som ble gjennomført.

Min analyse vil basere seg på tolkning av mening. Denne formen er utbredt i humaniora, og gir ny kontekst til uttalelsene i en videre referanseramme i motsetning til kategorisering (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 235). Jeg skal analysere selvforståelsen til intervjuobjektene, hva de selv tolker å være meningen med deres uttalelser og hva de mener om et tema (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 242-243). I tillegg skal jeg analysere en større ramme rundt intervjuet, som da fokuserer på innholdet av uttalelsene (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 243).

### **2.3.4 Validitet og reliabilitet**

Det nest siste steget i Brinkmann og Kvaless (2015) syv steg til intervju handler om validitet av intervjuet. Først og fremst legger de vekt på objektivitet, og *om* et intervju kan være objektivt. Objektivitet som er fri for partiskhet refererer til kunnskap som er reliabel, sikret og kontrollert (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 278). Mine intervjuer fokuserte på prosesser og

hva som ble gjort for å endre omdømmet og hvordan de jobbet for å skape kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1). I disse tilfellene vil jeg påstå at objektiviteten er stor med tanke på at jeg i forkant hadde kommunikasjonsstrategien og de fleste fakta på plass. Det vil likevel være forskjellige oppfatninger om visse elementer jeg ikke, basert på størrelsen av utvalget, får svar på, som for eksempel internkommunikasjon.

Det er her reliabiliteten blir aktuell – er funnene troverdige? Reliabilitet refererer til troverdigheten til funnene og ses i sammenheng med om andre forskere kan stille de samme spørsmålene og få de samme svarene (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 281). I intervjuene mine mener jeg at informasjonen jeg har fått både er troverdig og korrekt. Grunnen til dette er fordi flesteparten av spørsmålene som ble stilt ikke handlet om hvordan intervjuobjektene opplevde prosessen rundt arbeidet med kommunikasjonsstrategien, men heller hvordan arbeidet ble gjort. Dette vil gi et mer stabilt svar, siden hvordan noe oppleves kan forandre seg, mens en arbeidsprosess ikke forandrer seg.

Validitet refereres i dagligtalen som sannheten, korrektheten og styrken til et utsagn. I forskning refererer det til hvordan en metode undersøker det den prøver å undersøke (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 282). Validitet i mine intervjuer vil da innebære at spørsmålene mine er relevante for å besvare forskningsspørsmålet. Det er flere måter å sjekke validiteten på. Brinkmann og Kvale (2015) argumenterer for at validering ikke er noe som blir gjort helt til slutt, men at det er bygget inn i hele forskningsprosessen der man hele tiden sjekker kredibiliteten av funnene (s. 285). Når man skal sikre validiteten går innhold og meningen med studiet foran spørsmål om metode. Forskjellige spørsmål om «hva» og «hvorfor» til intervjuer leder til forskjellige svar om hvordan man skal validere en tolkning (s. 287). Før intervjuene var det viktig å jobbe grundig med designet, slik at jeg var sikker på at de spørsmålene jeg stilte var valide. Derfor har jeg også hele tiden vært sikker på «hvorfor» jeg skulle stille akkurat de og de spørsmålene, slik at tolkningen min ble valid.

### **2.3.5 Rapportering**

Rapporten er i dette tilfellet masteroppgaven, som presenterer funnene jeg har gjort under intervjuene. Det innebærer ikke en presentasjon av intervjuobjektens synspunkter med forskerens tolkning, men er forfatterens måte å skrive på og et litterært verktøy for å se hvordan intervjuobjektene ser på verden (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 301). Dette

innebærer at rapporteringen av funnene er gjort på en slik måte som både er vitenskapelig og etisk forsvarlig (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 307). I oppgaven sikter jeg ikke på å se på hvordan arbeidet med kommunikasjonsstrategien og strategisk kommunikasjon opplevdes eller hvordan verdenssynet til intervjuobjektene var, men bruker deres ekspertkompetanse innenfor feltet jeg ønsker å se nærmere på. Det vil si at intervjuet blir behandlet som et ekspertintervju, fremfor et intervju der jeg ønsker å se på verdensbildet til intervjuobjektene.

Den som skal lese en intervjurapport må vite den metodologiske prosessen for å kunne evaluere troverdigheten av resultatene. I tillegg vil slik kunnskap være nødvendig for å kunne tolke funnene i studien (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 312). I dette tilfellet har det vært viktig å kunne redegjøre for alle stegene gjort i intervjuprosessen, og det er derfor jeg har brukt de syv stegene for å gå inn på detaljnivå helt fra begynnelsen av. Dette er for å kunne vise at intervjuene har blitt gjort på en slik måte at resultatene kan betraktes å være valide og reliable, og ikke minst gjennomført på en etisk måte.

### **2.3.6 Etikk**

Det kan være utfordrende for forskeren å forutse etiske og politiske konsekvenser av rapporten (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 301). Med en forforståelse om hvilke moralske utfordringer som kan dukke opp under en intervjustudie, kan man ta reflekterte valg under utformingen av studien, og da være klar over sensitive problemer som kan dukke opp under intervjuet (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 86).

Intervjuguiden som ble utformet la ikke opp til at de jeg intervjuet skulle komme med sensitive opplysninger om organisasjonen, selv om spørsmålene overordnet handlet om interne prosesser. Svarene jeg fikk inneholdt ikke opplysninger som kan kaste dårlig lys over Norges Fotballforbund eller VG, slik at studien ikke vil bidra til å skape en konflikt mellom de to partene.

Intervjuobjektene stilte opp med fullt navn og hvilken stilling de hadde og hadde hatt i perioden jeg skulle undersøke. Jeg ønsket at jeg kunne bruke deres fulle navn og stilling, fordi jeg skulle basere casen på VG-artikkelen som omhandlet omdømmeoppturen til herrelandslaget (Ould-Saada, A.B., Syversen, C.P. og Delebekk, B.S., 2018), og da ønsket å få et intervju med landslagets mediesjef og direktør for kommunikasjon og samfunn, Svein



Graff, fordi han var sentral i den nevnte artikkelen. I tillegg hadde jeg identifisert Yngve Haavik, som er kommunikasjonssjef i Norges Fotballforbund, som en sentral figur i prosessen med kommunikasjonsstrategien, men også fordi han var ansatt i perioden jeg ville undersøke. Hvis jeg skulle ha anonymisert dem, hadde det ikke vært vanskelig å identifisere hvem som uttalte seg, basert på beskrivelsen av hvilken rolle rundt de hadde rundt utformingen av kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1). Intervjuene gjør det veldig klart hvem som er hvem, særlig fordi Graff begynte i sin stilling som direktør for kommunikasjon og samfunn i 2017. Mats Theie Bretvik ville også vært lett å identifisere fordi NFF ikke hadde ansatt andre sosiale medier-ansvarlige i 2017. Likevel har jeg avtaler som sier at hvis de ønsker å bli anonymisert, eller fjernes fra oppgaven, så har de fullt lov til det.

Mine tette bånd til Norges Fotballforbund kan også påvirke det etiske aspektet ved oppgaven. Det er en mulighet for at jeg blir for subjektiv, og ender opp med å forsvare organisasjonen mot omtaler i media som går mot situasjoner eller uttalelser fra NFF. VG-artiklene jeg skal analysere er fra før jeg jobbet i NFF, men muligheten for å bli for defensiv ligger der fortsatt.

En annen konsekvens av min tilknytning til NFF og de jeg intervjuet, er at de kan ha gitt meg svar de tror jeg ønsket, som de ikke hadde gitt andre uten samme tilknytning. Alle de tre har vært klar over hva oppgaven min handlet om og hva jeg vil få svar på, og det kan da ha preget svarene deres.

### **2.3.7 Generalisering**

Hvis en intervjustudie skal være reliabel og ha validitet, så må man vurdere i hvilken grad det kan overføres til annen kontekst, situasjoner og tema. Et vanlig spørsmål rundt intervjustudier er om resultatene er generaliserbare, og et argument mot den type studie er at det ofte er for få objekter (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 295). Hvis man ønsker å generalisere en intervjustudie må man legge vekt på hvordan intervjustituasjonen kan bli overført til lignende situasjoner (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 296). Hvis jeg skulle ha sett nærmere på prosessen med å skape en kommunikasjonsstrategi til et annet sportslag hadde jeg stilt mange av de samme spørsmålene, men bare vinklet dem mot selve laget slik som jeg har gjort i disse intervjuene.

Bakgrunnen for intervjustudien min var en omdømmeopptur, og et av målene i kommunikasjonsstrategien til Norges Fotballforbund (2018, vedlegg 1), var å øke omdømmet. Hvis jeg skulle undersøkt hvordan et annet sportslag hadde utformet en kommunikasjonsstrategi, og de ikke hadde hatt dårlig omdømme, hadde jeg ikke kunnet stille spørsmålene som handlet om identifisering av omdømme, om de hadde en utfordring og om de hadde planer om å endre på det.

I kvalitative studier blir ofte generalisering knyttet til case-studier, der man spør om når og hvordan man kan generalisere fra en case til en annen (Brinkmann og Kvale, 2015, s. 295). Min oppgave har Norges herrelandslag i fotball som case, men problemstillingen sier sportslag. Derfor er det viktig å kunne generalisere resultatene i studien for at den skal være reliabel og kunne overføres til generelle sportslag. Som alle sportslag så er fotball resultatbasert, og omverdenens oppfatning av laget vil da være basert på hvordan de presterer, men det finnes også andre faktorer som kan spille inn. Dette skal jeg komme tilbake til i analysekapittelet.

## **2.4 Dokumentanalyse**

Et dokument for analyse kan enten være nedskrevet eller audiovisuell, men fellesnevneren er at det ikke kan være generert av forskeren selv (Syvertsen, 1998, s. 6). Dokumentet kan blant annet være offentlige eller hemmelige, offisielle eller private, samtidige eller retrospektive (Syvertsen, 1998, s. 7). Ofte kan dokumenter også fungere som bakgrunn- eller tilleggsdata (Tjora, 2012, s. 163).

Årsaken til at jeg har valgt dokumentanalyse er fordi jeg ønsker å se på dokumentene som en ressurs. Østbye et al. (2013) velger «(..) å bruke «dokumentanalyse» når vi bruker dokumenter som kilder eller ressurser for beskrivelser av virkeligheten (personer, saker, politikk, sosialhistorie (..))» (s. 51). Dokumentene kan da belyse saken(e), i dette tilfellet omdømmeoppturen til landslaget og Norges Fotballforbund, og de strategiske grepene sett i sammenheng med artiklene produsert av VG.

I min analyse vil jeg analysere de offentlig skrevne dokumentene Norges Fotballforbunds handlingsplan for 2016-2019, artikler fra nettsiden deres, artikler publisert i VG og protokollen fra Forbundstinget 2016. Dette kommer i tillegg til kommunikasjonsstrategien

(2018, vedlegg 1) og sosiale medier-strategien (2018, vedlegg 7) som kan kategoriseres som interne dokumenter.

### **2.4.1 Kildekritikk**

Analysering av dokumenter vil kreve en kildekritisk tilnærming (Syvertsen, 1998, s. 9). Hva er hensikten med dokumentet, er dokumentet troverdig, og hva kan dokumentet brukes til (Syvertsen, 1998, s. 9)? Vi må også se på hva organisasjonen ønsker å oppnå med dokumentene. Selv om det er et troverdig dokument som kan gi innblikk i hvordan organisasjonen fungerer, vil det først og fremst være en kilde der man får vist frem selvrepresentasjon (Syvertsen, 1998, s. 16). Det interessante her vil ikke være å se hvorvidt dokumentene er sanne eller ei, men hvordan organisasjonene fremmer sine mål og verdier (Syvertsen, 1998, s. 16). Artiklene som kommer fra Norges Fotballforbunds egen side må analyseres med vekt på at meningen er å informere offentligheten om hendelser, valg tatt av NFF eller som svar til mediene, hvis de ikke velger å gå ut i dialog med dem først. Dette vil gi oss innblikk i organisasjonens funksjoner, men også være en kilde som fungerer som svar eller rettfærdiggjørelse av egen organisasjon.

Vi må også vurdere hvilke kilder vi har for å belyse spørsmålene, og hvor representative de er. Kildekritikk handler om å se på hva slags kilder det er, hva som står i dem og hva vi kan bruke dem til (Kjeldstadli, 1999, s. 169-170). Kildene jeg besitter er blant annet artikler bestående av informasjon om en sak eller en situasjon som omhandler NFF, der vi kan bruke dem til å se på medienes oppfatning av saken eller organisasjonen i seg selv. Det er denne informasjonen vi ønsker å få ut fra kildene fra VG, og kildene må behandles med tanke på hva vi vil oppnå med å bruke nettopp det materialet. Opphavet til kildene må også ses i et kritisk lys. Hvor de kommer fra har mye å si, og som nevnt må man ta høyde for at kildene kommer til å være vinklet slik at organisasjonen viser seg fra best mulig måte.

### **2.4.2 Mottakere**

Offentlige dokumenter er tilgjengelig for alle, som betyr at alle kan ha en oppfatning av dokumentet (Syvertsen, 1998, s. 17). En av de viktigste resultatene for organisasjonen vil kanskje være at mottakerne får et godt inntrykk av dem, som da preger de som skriver dokumentene. Organisasjonen må også vurdere at andre enn målgruppen leser dokumentene (Syvertsen, 1998, s. 17-18).

Det er flere typer dokumenter fra Norges Fotballforbund som er brukt i oppgaven. Organisasjonens offisielle side sikter på å gi allmenn informasjon som er tilgjengelig for alle, og det hender at nyhetsmediene bruker dette som kilder til informasjon slik at det blir videreført til dem som ikke aktivt oppsøker NFF sine sider. Mediene velger selv hvordan de ønsker å portrettere hva organisasjonen uttaler seg om, for eksempel at de har et kritisk blikk på hva som blir skrevet fra NFF sin side.

Handlingsplanen for 2016-2019 er tilgjengelig for alle, men ikke nødvendigvis et dokument mange utenforstående oppsøker. Det legger grunnlaget for Norges Fotballforbunds verdier og visjoner, og hvordan de skal jobbe perioden som handlingsplanen retter seg mot.

Sosiale medier er også et verktøy NFF benytter seg mye av for å nå ut til offentligheten. Målgruppene for de forskjellige kanalene blir presisert i sosiale medier-strategien deres (2018, vedlegg 7), og det påvirker også hva som er innholdet i postene. De kan publisere det samme innholdet på både Instagram og Facebook, men med en endring i språk som blir tilpasset målgruppene.

### **2.4.3 Formålet med dokumentanalyser**

Formålene med dokumentanalyser kan være mange, men mange vil i det medievitenskapelige forskningsfeltet prøve å se på en konflikt, et bestemt forløp eller en prosess. Hvis det er tilfellet trengs det et stort utvalg av dokumenter, og at man utviser kildekritikk (Syvertsen, 1998, s. 22).

I min oppgave ønsker jeg å se på det bestemte forløpet som ledet frem til utarbeidelsen av kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1). Der vil de transkriberte intervjuene være tilstrekkelige som kilder for å analysere prosessen bak planen, fordi de inneholder informasjon om hvordan de begynte å jobbe med den. Valget å ha et lite utvalg har vært bevisst fra starten av, fordi det var viktig å legge vekt på relevansen av innholdet fra kildene, i stedet for å ha mange intervjuer der jeg muligens ikke ville ha fått noen relevant informasjon.

# 3 Teori

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for teori og sentrale begreper som skal bidra til å besvare problemstillingen min. Kapitlet er delt opp i tre deler: Den første delen handler om strategisk kommunikasjon og PR; den andre engasjement og dialog; og til slutt identifikasjon og relasjonsbygging. Kriteriene for valg av teorier og begreper var at de skulle kunne si noe om forholdet mellom organisasjoner og offentligheten, og hvordan man kan bruke kommunikasjon for å skape et godt forhold dem imellom. Jeg vil også se på relasjonsbygging, og hvordan relasjoner kan skapes gjennom identifikasjon.

## 3.1 Strategisk kommunikasjon og PR

I den første delen av kapitlet skal jeg redegjøre for feltet som er grunnsteinen i oppgaven min, strategisk kommunikasjon og PR (*public relations*). For å se nærmere på feltet har jeg valgt å bruke boka *PR og strategisk kommunikasjon* (Ihlen, 2013) for å definere, gjøre rede for, og diskutere relevansen i henhold til min studie. Teoriene jeg har valgt fra boka skal bidra til å kaste lys over feltet jeg legger meg i, og legge grunnlaget for begrepet engasjement, som kommer fra PR-feltet. Som jeg skal komme tilbake til, overlapper begrepene strategisk kommunikasjon og PR til en viss grad, og det er derfor nødvendig å definere dem først. Grunnen til at jeg valgte strategisk kommunikasjon og PR som felt er fordi jeg ønsker å se hvordan en virksomhet/organisasjon, herunder sportslag, kan kommunisere med offentligheten. Disse to akademiske retningene kan bidra til å svare på det. Jeg skal ikke gå nærmere inn på diskusjoner om forskjellige definisjoner av strategisk kommunikasjon og PR, men bruke de definisjonene som er mest relevant for min studie.

### 3.1.1 Definisjoner

Som akademiske disipliner skriver Ihlen (2013) at strategisk kommunikasjon og PR kan betraktes som to forskjellige tradisjoner, der strategisk kommunikasjon er bredere og bygger på andre fagfelt, som for eksempel markedsføring og organisasjonskommunikasjon (s. 11). I oppgaven har jeg hovedsakelig fokusert på strategisk kommunikasjon, som jeg brukte som begrep i intervjustudien min. Dette var for å få en teoretisk ramme rundt arbeidet som ble gjort med kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1) til Norges Fotballforbund. Jeg valgte å spørre om det strategiske arbeidet rundt organisasjonen, men også hvordan de jobbet med

strategisk kommunikasjon i perioden 2016-2018. I denne sammenhengen har jeg tenkt på begrepet som Ihlen (2013) beskrev det «[s]trategisk kommunikasjon er definert som en virksomhets målrettede bruk av kommunikasjon for å oppfylle sin misjon» (s. 15).

Grunnen til at jeg også ønsker å nevne PR er fordi konseptet engasjement bygger på PR-teorier. Definisjonen av PR jeg finner mest passende, er den som fokuserer på relasjoner fra Broom og Sha (2012) gjengitt i Ihlen (2013). «Public relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends» (Broom & Sha, 2012, s. 5, gjengitt i Ihlen, 2013, s. 17). Den sier at PR er ledelsesfunksjonen som etablerer og opprettholder gjensidig fordelaktige forhold mellom en organisasjon og publikum, som deres suksess eller fiasko avhenger av. Definisjonen sier ikke noe om kommunikasjon, men legger vekt på relasjoner. Kommunikasjon blir sett på som et verktøy for å nå målet, som er gode relasjoner mellom publikumsgrupper og virksomheten. På grunn av vektleggingen av gjensidig nytte, er definisjonen normativ. Dette avslører dog en blindsoner, som er at de organisasjonen skal ha gode relasjoner med, er kun dem som kan påvirke organisasjonens suksess (s. 17). Det vil si at organisasjonen er begrenset til å prioritere relasjonsbygging med de som kan påvirke hvor bra organisasjonen gjør det.

Konsekvensen av den normative definisjonen vil i grunn ikke være negativ for et sportslag, fordi mottakerne deres vil være de som ønsker laget suksess – sportslag bruker sjelden tid på å prøve å ha en god relasjon med supportere av et annet lag, fordi de kommer til å være mer interesserte i å støtte sitt eget lag. Sportslagene vil med denne definisjonen kunne fokusere på å kommunisere med de som ønsker deres lag suksess, i stedet for å prøve å nå ut til en offentlighet som ikke bryr seg om laget. I landslaget sitt tilfelle vil det være annerledes, fordi offentligheten de ønsker å nå ut til er hele landet. Her vil det ikke nødvendigvis være alle som ønsker landslagets suksess, fordi de kan for eksempel være fra et annet land og heie på et annet landslag, eller bare være negative til landslaget. For et sportslag som er basert i et lokalsamfunn som i en spesifikk by eller et mindre sted, vil kunne spisse kommunikasjonen sin mye nærmere de som støtter laget. For et lokallag kan da omdømme spille en rolle for hvordan kommunikasjonen brukes.

### 3.1.2 Omdømme

Utgangspunktet for casen min og motivasjonen for oppgaven handler om omdømmebygging. Fortsatt publiseres resultater fra hvordan Fotballandslagets omdømme endres, og har siden 2016 gått oppover, i hvert fall på målinger presentert av Norges Fotballforbund i oktober 2019, der omdømmescoren ligger på 34% (Madsen, C., 2019). Et tap for Tyskland i september 2017, som landslagssjef Lars Lagerbäck omtalte som til da det verste han hadde opplevd som landslagstrener (Johannessen, B.A., 2017), kan ha bidratt til den lille nedgangen vi kan se i det tredje kvartalet for 2017 (Ould-Saada, A. B., Syversen, C.P. og Delebekk, B.S., 2018).

I akademisk kontekst legger teoretikerne rundt omdømmebygging (også kalt *reputation management*) vekt på «(.) de grepene organisasjoner gjør for å påvirke omgivelsenes oppfatning over tid» (Ihlen 2013, s. 14). De senere årene har omdømme i norsk samfunns- og organisasjonsliv generelt fått mer oppmerksomhet, og flere måter å måle omdømme på har dukket opp. Tanken bak dette er at i en krisesituasjon vil et godt omdømme virke beskyttende, og i tillegg tiltrekker det seg kunder (s. 13-14).

Norges Fotballforbund har brukt Sponsor Insight for omdømmemålinger siden 2012. Etter ansettelsen av Svein Graff i 2017, gjorde de en analyse av nå-situasjonen, der de gjennomførte en større omdømmeundersøkelse med bistand fra kommunikasjonsbyrået Zynk. Omdømmeundersøkelsen var todelt, der den ene delen var dybdeintervjuer med diverse interessenter, fra politiske miljøer, samarbeidspartnere, media, medlemmene og folk i interesseorganisasjoner i fotballen. Den andre delen, som var hoveddelen, siktet på å konkludere hvordan situasjonen var, og for å få vite dette, brukte de en stordata analyse. Det betyr at de som gjennomførte analysen gikk igjennom millioner av poster, strømmer, ord, verdier, hva som var i fokus i sosiale medier, i tillegg til de tradisjonelle mediene. De tagget også på sammenkoblinger av ord, Fotballforbundet og diverse temaer. Analysen lagde konklusjoner fra hvordan folk der ute så på NFF, innenfor breddefotball, toppfotball, kvinnefotball, landslag og så videre. De laget så endel konklusjoner som sa hva de var gode og dårlig på, og deretter iverksatte NFF kommunikasjonstiltak på bakgrunn av undersøkelsen (Graff, 2019). Omdømmeanalysen ble da gjennomført for å kartlegge hvordan omdømmet til Norges Fotballforbund var, men herrelandslaget hadde også sin egen undersøkelse. NFF har også hatt fire omdømmeundersøkelser i året, gjort av Sponsor Insight, for å se hva

offentligheten tenker om landslaget, og det er den VG tok utgangspunkt i da de skrev artikkelen om omdømmeløftet (Ould-Saada, A.B., Syversen, C.P. og Delebekk, B.S., 2018).

## 3.2 Engasjement

Engasjement sier noe om hvordan organisasjoner skal forholde seg til offentligheten i kommunikasjonsarbeid, og hvordan de skal opptre åpne. Engasjement handler om toveiskommunikasjon og *quid pro quo* mellom organisasjoner og offentligheten, med målene om å forbedre forståelsen mellom de som kommuniserer; å ta valg som gir fordeler til alle parter involvert, ikke bare organisasjonen; og å fostre et fungerende samfunn der valgene som blir tatt er basert på informerte, deltakende interaksjoner som involverer interessenter (Taylor og Kent, 2014, s. 391). Begrepet engasjement kan bidra til å si noe om hvordan et sportslag kan jobbe seg opp mot å opptre med åpenhet, og hvordan de skal ha en god kommunikasjon med offentligheten. Målene presentert her kan brukes som en mal for en kommunikasjonsstrategi, for å fostre åpenhet og skape en god relasjon med offentligheten. Norges Fotballforbunds kommunikasjonsstrategi (2018, vedlegg 1) sier at målet er at «NFF skal oppfattes som folkelig, åpen og kunnskapsrik», som kan knyttes opp mot begrepet engasjement.

Begrepet engasjement er ofte brukt i forskning, uten å bli definert. Ifølge Taylor og Kent (2014) henger begrepet sammen med dialog, og argumenterer for at gjennom engasjement kan organisasjoner og offentligheten ta valg som skaper tillit (s. 384). De bygger på Ron Pearson (1989b, i Taylor og Kent, 2014) sitt arbeid for å utforske engasjement sett i lys av dialogisk teori, der målet er å hjelpe til med å identifisere stegene innenfor engasjement som kan bidra til en dialogisk tilnærming til PR (s. 384). Taylor og Kent (2014) mener at ved å utforske konseptet engasjement, kan de klargjøre hva dialog er, og hva det ikke er (s. 385).

Taylor og Kent (2014) hadde etter en gjennomgang om begrepet engasjement og den tidligere bruken av begrepet i PR, funnet ut at engasjement har blitt brukt i fem ulike kontekster innenfor kommunikasjon. Det gjelder dialogisk engasjement, sosiale medier- engasjement, engasjement blant ansatte, samfunnsansvar og engasjement, samfunnsengasjement og sosial kapital (s. 385). Jeg har kommet frem til at de to relevante kontekstene for min oppgave begrepet har blitt brukt i, er dialogisk engasjement og sosiale medier-engasjement. Grunnen til at jeg valgte disse to er fordi dialogisk engasjement omhandler dialog, som tidligere nevnt



er en viktig faktor for relasjonsbygging, og med fremveksten av sosiale medier har man fått en ny måte å kommunisere med offentligheten på.

### 3.2.1 Dialogisk engasjement

Dialog har generelt sett blitt betraktet som et mellommenneskelig konsept, som ikke er laget for en gruppe eller offentligheten, men som en måte mennesker kan ha genuin og meningsfylt kommunikasjon (Taylor og Kent, 2014, s. 388). Konseptet engasjement har vært sentral for diskusjonen om bruk av dialog i PR. Kent og Taylor (2002) har klargjort en dialogisk teori i PR og identifisert fem underliggende prinsipper for en dialogisk orientering: gjensidighet, nærhet (Ihlens (2013) oversettelse av *propinquity*), empati, risiko og forpliktelse (s. 387). Dialogisk nærhet betyr at offentligheten blir konsultert i saker som påvirker dem, og for offentlighetens del betyr det at de må være villige og i stand til å formulere krav de har til organisasjonene (s. 387).

For et sportslag vil dialogisk nærhet bety at de må inkludere de som tilhører deres offentlighet hvis sportslaget skal gjøre noe som påvirker offentligheten. Offentligheten kan for eksempel være publikum som går på kamper, der en påvirkning kan være hvor mye det koster å gå på kamp. Fra publikums side, vil dialogisk nærhet si at de som da blir påvirket av disse endrede kostnadene, må kunne si ifra om hva de syns om dette til sportslaget. Her kan også de fem prinsippene spille inn; de har en gjensidig kommunikasjon; at sportslaget viser empati fordi de er villige til å høre på hva publikum ønsker; at de tar en risiko ved å være åpne; og at de forplikter seg overfor publikum, ved for eksempel å sette prisene på kampene.

Norges Fotballforbund var i en slik situasjon, da det var en stor sak på VG at billettprisene var altfor høye, som førte til at de fikk mye negativ omtale på sosiale medier (Overvik, J. Og Strøm, O.K., 2018). Fotballpresident Terje Svendsen gikk ut og erkjente en måned etter artikkelen ble publisert at de hadde gjort noen feilvurderinger, men daværende fungerende generalsekretær Kai Erik Aarstad sa at de mest sannsynlig ikke kom til å sette ned prisene (Ould-Saada, A.B. og Øgar, S., 2018). Likevel snudde de og satte ned prisene til neste kamp, der de solgte over dobbelt så mange billetter (Ould-Saada, A.B. og Aulstad, V., 2018a).

Lane og Kent (2018) har også viet oppmerksomhet til temaet dialogisk engasjement og bruken av dialog i engasjement. De mener dialogisk engasjement er skapt ut av en kontekst

som drar på prinsipper av dialog, for å skape et miljø der organisasjoner og interessenter har positive oppfatninger av hverandre, og derfor ønsker å kommunisere med hverandre (s. 61). Dialog innen engasjement krever at deltakerne tar hver sin tur i kommunikasjonen, eller flere gjentakelser av en toveiskommunikasjon mellom deltakere som har en relasjon med hverandre. Med andre ord vil både organisasjonen og interessentene sende, motta og svare i kommunikasjonsprosessen. Det er viktige forskjeller mellom dialog og andre former for toveiskommunikasjon. Toveiskommunikasjon kan bli tolket som å sende og motta kommunikasjon mellom deltakere, men dialog er mer enn det. I toveiskommunikasjon strømmer mellommenneskelig informasjon i to retninger etter som både deltakere sender og mottar kommunikasjon, men det er ikke et krav at et forhold eksisterer (s. 66). I toveis dialogisk kommunikasjon flyter meldingene fra mennesker som har et genuint forhold, person til person, og ikke en kommunikasjonsrådgiver til en tilfeldig kunde. Dialog kan bare skje når begge deltakere også anerkjenner og svarer hverandre i hverandres selskap (s. 66).

En spørreundersøkelse der man for eksempel spør hva interessentene har av ideer, er ifølge Lane og Kent (2018) ikke dialogisk fordi innholdet i meldingen som sendes ut til interessentene er nesten alltid ment for store publikum og ikke individer. Innhold med generisk informasjon og forespørsler er ikke laget med tanke på spesifikke individer, og dialog er verken genuin, eller sannsynlig, etter som innholdet i meldingen er ment for å gi fordeler til organisasjonen. Det vil si at resultatene av for eksempel spørreundersøkelsen er tiltenkt å gi fordeler til organisasjonen, ved å gi den informasjon om interessenters meninger. For at den typen informasjonsutveksling skal kunne gå fra en industriell bruk av toveiskommunikasjon til dialogisk engasjement, må individuelle respondenter bli plukket ut for oppfølging i samsvar med prinsippene for ekte dialog, og formålet må være å gi de som deltar i aktiviteten fordeler (s. 66).

### **3.2.2 Elementer og dimensjoner i engasjement**

Taylor og Kent (2014) mener at det er fem elementer som konseptualiserer engasjement innenfor PR. Disse elementene sier noe om hva engasjement krever. Det innebærer at: kommunikasjonen med interessenter og/eller offentligheten starter etter undersøkelser har blitt utført for å forstå problemer, og å finne ut hvem som er nøkkelpublikummet; å vise positivitet overfor interessenter og/eller offentlighetens erfaringer og behov; at kommunikasjon med interessenter og/eller offentligheten for relasjonelle hensikter uten om

øyeblikkelige problemer; at kommunikasjon med interessenter og/eller offentligheten for deres rådgivning som omhandler organisatoriske eller samfunnsmessige bekymringer; og engasjement krever kommunikasjon som leder til et fullt funksjonelt samfunn der organisasjoner og offentligheten gjenkjenner deres uavhengighet og handler sammen for samfunnets beste (s. 391). Som et utgangspunkt kan forskere innen PR-feltet observere og etter hvert måle disse kravene for engasjement. Metoder kan for eksempel være observasjon, spørreundersøkelser og intervju, samt å måle fremgangen mot engasjement (s. 391). I lys av disse elementene kan man se på hvordan man kan bruke dialog i engasjement. For å forstå ekstern dialog med offentligheten må man først forstå de interne strukturene og prosessene av organisasjoner (Taylor og Kent, 2014, s. 392).

Alle fem elementene kan overføres til et sportslag, landslaget inkludert. Det første elementet som handler om at kommunikasjonen som starter etter undersøkelser har blitt utført, kan tolkes som nullpunktsmålingene Svein Graff snakket om i sitt intervju, der de analyserte oppfatningene om Norges Fotballforbund, og fant ut av hvilke problemer de hadde innad i organisasjonen. Dette kan også referere til kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1), samt sosiale medier-strategien (2018, vedlegg 7), der de identifiserte nøkkelpublikummet. Elementet som sier at organisasjonen skal vise positivitet overfor offentlighetens behov, mener jeg kom til syne av ansettelsene av Pål Bjerketvedt og Svein Graff, som gikk inn for å endre organisasjonen og vise den åpenheten som mediene og resten av fotball-Norge ønsket. For elementet kommunikasjon med interessenter og offentligheten for relasjonelle hensikter utenom øyeblikkelige problemer betyr at det kontinuerlig er en kommunikasjon mellom sportslagene og de som er viktige for laget. Enten det er fans, publikum eller interessenter som sponsorer, som de fleste sportslag er avhengige av. Enten det gjelder valg av leverandør på drakter, eller andre sponsorer/samarbeidspartnere som i NFF sitt tilfelle, BAMA og Norsk Tipping. En kommunikasjon der sportslagene søker råd som omhandler organisasjonelle eller samfunnsmessige bekymringer vil være mest tydelig hvis det er utfordringer som preger de som er aktive, enten det går utover medlemmene i sportslagene eller økonomien, der de trenger ekstra støtte fra interessentene, som da er sponsorer. Det siste elementet om kommunikasjon som leder til et fullt funksjonelt samfunn, der sportslag og offentligheten handler sammen for samfunnets beste. Her kan man eksempelvis se at hvis et sportslag arrangerer noe for å få med seg noen i offentligheten som ellers faller utenfor, handler for samfunnets beste.

Taylor og Kent (2014) bygger videre på Pearson (1989b, i Taylor og Kent), som mente at nøkkelen til effektivt dialogisk engasjement innebar «participants to understand and agree upon the rules of the game, for organizations to play fair, and for the game to be organized in favor of the underdog, rather than in favor of corporations». Pearson identifiserte seks dimensjoner av dialogiske organisasjonelle systemer som han mente kunne hjelpe PR-rådgivere å bygge en sterkere relasjon mellom organisasjonen og offentligheten (Pearson, 1989b i Taylor og Kent 2014, s. 392). Den første dimensjonen handler om at i dialogisk kommunikasjon burde det være en forståelse for reglene som regulerer muligheten for en begynnelse, opprettholdelse og en avslutning av kommunikasjonen. Dette inkluderer at organisasjonene lager et etisk, interaktivt system før kommunikasjonen starter. Planlegging av engasjement tvinger begge parter til å identifisere hvordan kommunikasjonen kommer til å begynne, fortsette og ideelt ikke ta slutt (s. 392).

Nummer to handler om at det burde være en offentlig forståelse og enighet om reglene som styrer hvor lang tid man separerer meldinger eller spørsmål fra svar (Taylor og Kent, 2014, s. 392). Dialogiske organisasjoner burde publisere retningslinjer for hvor lang tid de skal bruke på å svare på spørsmål, kritikk eller henvendelser (s. 393).

Den tredje dimensjonen sier at det burde være en offentlig forståelse av, og enighet om reglene som styrer mulighetene til å foreslå temaer og ta initiativ til å endre temaet. Denne dimensjonen anerkjenner at engasjement betyr å være klar til å snakke om temaer som er ubehagelige eller risikable for organisasjonen (Taylor og Kent, 2014, s. 393).

Nummer fire sier at det burde være en offentlig forståelse av, og enighet om reglene for når et svar teller som et svar. Denne dimensjonen sier at dialog anerkjenner at ikke alle svar er skapt likt, og at dialog antar at et svar bygger på fundamentet for mer kommunikasjon og tillit (Taylor og Kent, 2014, s. 393).

Dimensjon nummer fem handler om at det burde være en offentlig forståelse av, og enighet om reglene for valg av kommunikasjonskanal. Mange forskere mener at ansikt til ansikt-kommunikasjon er best, mens andre mener at sosiale medier kan være tilnærmet noen av funksjonene de får fra ansikt til ansikt-kommunikasjon. Taylor og Kent (2014) mener at i nesten hvert eneste tilfelle der man bruker sosiale medier som kommunikasjonskanal, gir ikke organisasjonene ut informasjon om hvordan man kan kontakte medlemmer i organisasjonene.

Dette er da utenom sosiale medier, som er offentlig for alle. Fordi sosiale medier er offentlig, og dialog som oftest ikke er det, vil mange være uvillige til å poste offentlige kommentarer om private saker, mener Taylor og Kent (2014, s. 393).

Den sjette dimensjonen viser at det burde være en offentlig forståelse av, og enighet om reglene, for å snakke om, og ikke minst endre reglene. Dette innebærer at reglene innenfor kommunikasjon må være åpen for revidering mens relasjonene går fremover (Taylor og Kent, 2014, s. 394).

I tillegg til dette legger Taylor og Kent (2014) til en syvende dimensjon. De påpeker at dialog har blitt diskutert fra perspektivet til organisasjonene, der mantraet om at organisasjonene burde ta initiativet til dialog, foreslår at offentligheten kommer umiddelbart til å være klare til å kommunisere. Med andre ord har mye av diskusjonen om dialog behandlet dialog som om organisasjoner kan gå inn i en dialog når organisasjonen syns det passer dem. I dialogisk engasjement spiller offentligheten en like viktig rolle (s. 394). Videre mener Taylor og Kent (2014) at steg burde bli tatt av offentligheten for å sikre seg at de som er ansvarlige for organisasjonens kommunikasjon, og ledere, er trent innenfor dialogisk engasjement så de er forberedt på farene, utfordringene og mulighetene som blir skapt av dialog. De samme stegene burde også bli tatt av organisasjoner som vil engasjere offentligheten (s. 394). Dialog vil ikke være mulig før to relaterte forhold blir møtt, der organisasjonen har en kommunikasjonsrådgiver som er trent i hvordan man skal bruke dialog, og når ledelsen blir overbevist av deres verdi (s. 395).

Samtlige dimensjoner kan overføres til sportslag, og hvordan de som jobber med kommunikasjon innad i laget kan bygge relasjoner med offentligheten. Den første dimensjonen vil innebære at de setter en ramme for kommunikasjonen som skal gjøres. Her kan de for eksempel bli enige om å finne en måte å kommunisere på som de er enige om at er nyttige for begge parter. Sosiale medier, eksempelvis en Facebook-gruppe, kan være en av plattformene der de har direkte tilgang til å prate med hverandre. De kan også ha et eller flere åpne møter, men det krever mer av begge parter, fordi de må møte opp fysisk.

Regler for hvor lang tid det skal ta før man svarer, kan være utfordrende å sette. For å bruke eksempelet over, med Facebook, er det ikke sikkert alle sportslag har like stor kapasitet til å

svare på spørsmål, men det er mulig å sette en åpningstid på siden deres for å fortelle når de kommer til å svare på henvendelser.

For et sportslag kan den tredje dimensjonen bety at det skal være åpenhet for å stille spørsmål om for eksempel pengebruk, hvorfor resultatene er dårlige, eller hvorfor den og den personen er involvert i laget enten som trener eller spiller.

Den fjerde dimensjonen, som handler om at ikke alle svar er skapt likt og at det burde lages regler for når et svar teller som et svar, kan være noe utfordrende. Mange kritiske spørsmål kan for eksempel gjelde personer, som nevnt ovenfor, og da er det ikke alltid slik at sportslaget kan svare på grunn av personvern. Selv om spillere og trenere er offentlige personer, har de også rett på privatliv, der ikke alltid svarene vil være tilfredsstillende for offentligheten, enten det er enkeltpersoner eller mediene.

Med dimensjon fem kommer jeg tilbake til den første, der det burde være en enighet og forståelse om kommunikasjonskanal. Som sagt er både sosiale medier og åpne møter en mulighet. Taylor og Kent (2014) mener at via sosiale medier er det vanskeligere å kontakte de i organisasjonen, og at offentligheten ikke vil poste kommentarer fordi det er offentlig. Som sagt mener jeg det er mer utfordrende med et åpent møte, fordi de må møte opp fysisk, og «alle» er på Facebook og kan ta kontakt der, som i hvert fall er tilfellet til Norges Fotballforbund. De fleste sportslag har også nettsider, der det står hvem som er kontaktpersonene i klubben. Dessuten er ikke alle kommentarer offentlige, og hvis man sender en privat melding vil det kun være den aktuelle som har tilgang til den sosiale medierkontoen som kan se hva som blir skrevet.

Den sjettede dimensjonen viser til at det burde være en enighet om at reglene om kommunikasjon kan revideres. Det kan for eksempel være at sportslaget enten skifter fra en sosiale medier-kanal til en annen, eller at de bestemmer at de skal gå fra åpne møter til sosiale medier eller omvendt. Det kan være på grunn av størrelse på sportslaget, at de enten vokser og ikke kan ha jevnlig åpne møter, eller at det er problematisk å holde kontakt over internett.

Taylor og Kent (2014) sin syvende dimensjon, kan for et sportslag bety at de som kommuniserer fra sportslagets side er trent for kommunikasjon. Det vil si en

kommunikasjonsrådgiver som enten er utdannet eller har erfaring innenfor feltet, der bruken av sosiale medier bare blir mer og mer relevant.

### **3.2.3 Sosiale medier-engasjement**

Konseptet engasjement har blitt brukt for å beskrive sosiale medier som forenklet kommunikasjon, som gjennom for eksempel Facebook eller Twitter. Engasjement blir også betraktet som interaksjoner med offentligheten via sosiale medier. Flesteparten av artiklene om sosiale medier-engasjement kommer frem til at engasjement via sosiale medier er heller enveis kommunikasjon fra en organisasjon til følgere, enn det som utgjør en eller annen form for deltakelse eller interaktivt engasjement. Det finnes også lite bevis fra forskning på sosiale medier om hvordan engasjement blir skapt (Taylor og Kent, 2014, s. 386). Denne mangelen på forskning er ikke nødvendigvis tilfellet lenger. Sosiale medier har forandret seg siden 2014, og det har blitt utviklet mange nye måter å kommunisere og bruke de forskjellige plattformene på. For eksempel lanserte Instagram muligheten for at brukere kan lage live-videoer i 2016, og de som ser på kan kommentere slik at den som sender videoen ser hva de skriver umiddelbart.

For Norges Fotballforbund var sosiale medier et steg i retningen om å nå målene i kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1). I tillegg til den strategien lagde de en egen sosiale medier-strategi (2018, vedlegg 7), som var basert på kommunikasjonsstrategien. I juni 2017 ansatte de Mats Theie Bretvik for å jobbe med sosiale medier. I intervjuet uttalte han at sosiale medier tilbyr NFF «en kommunikasjonsvei som ikke bare er enveis, men toveis, så man får også muligheten til å ha en dialog med følgerne sine basert på hva man legger ut» (Bretvik, 2019). Dette er motsatt av hva Taylor og Kent (2014) mener, og viser da en endring i hvordan bruken av sosiale medier betraktes.

## **3.3 Identifikasjon og relasjonsbygging**

I denne delen skal jeg gå nærmere inn på identifikasjonsteori og relasjonsbygging. Forholdet mellom organisasjoner og offentligheten er en viktig del av oppgaven, og jeg ønsker å se på hvordan identifikasjon kan bidra til å skape en relasjon mellom dem. Jeg tar utgangspunkt i *Sport Teams, Fans, and Twitter* av Watkins (2019), for å gjøre rede for de mest relevante elementene for min studie. Til slutt vil jeg gå inn på mediene i relasjonsbygging, og hvorfor

relasjonene til mediene kan være en faktor innenfor relasjonsbygging, fordi studien sikter på å se hvordan et sportslags omdømme kan økes via mediebruk.

### **3.3.1 Identifikasjonsteori**

Watkins (2019) har forsket på forholdet mellom fans og sportslag. Hovedsakelig handler boka om hvordan sosiale medier (særlig Twitter) kan brukes for å opprettholde dette forholdet, men inneholder også forskning på identitet- og relasjonsbygging. Watkins går inn på teorien om sosial identifikasjon, og gjør rede for hva som skjer når en person identifiserer seg med en organisasjon – de begynner å innlemme organisasjonen i deres egen selvdefinisjon. Konseptet kan overføres til sportslag: når en person identifiserer seg med et lag så er det mer sannsynlig at han eller hun innlemmer sportslaget i sin identitet (s. 9).

Watkins (2019) identifiserer tre typer fans, der forskjellen ligger i hvor følelsesmessig investert de er i sportslaget, og hvor mye de identifiserer seg med laget. De første er sosiale fans som har en begrenset følelse av identifisering med sportslaget, og kun er med å se kamper for det sosiale ved å være sammen med vennene sine. Fokuserte fans, som er den andre typologien, har en middels følelse av identifikasjon, mens de mest «die-hard» fansene har det høyeste nivået av identifikasjon med sportslaget. Dette betyr da at sportslagene ikke kan forvente at alle investerer like mye tid og krefter på laget (s. 12).

### **3.3.2 Motivasjon for identifikasjon**

Det finnes flere grunner til å bli motivert til å bli en fan av et sportslag. Watkins (2019) legger vekt på at det ikke finnes én enkel grunn som kan dytte noen i retningen av å være en fan, men at de heller blir påvirket av flere erfaringer, holdninger og meninger om sportslaget. I tillegg er det andre faktorer som kan spille inn, blant annet underholdning, gruppetilhørighet, økonomisk vinning, geografisk plassering, mulighet til å gå på kampene, og venner eller familie som er knyttet til laget. (s. 11).

Mye av denne teorien kan overføres fra et klubbslag til et landslag, men det finnes noen vesentlige forskjeller. For eksempel vil motivasjonen for å være en fan av et sportslag som gjelder mulighet for å gå på kampene ikke tale i landslagets favør. For det første spilles det relativt sjeldent landskamper (som oftest ikke mer enn tre kamper i måneden, og ikke hver eneste måned), og for det andre brukes kun Ullevaal Stadion i Oslo. Der spiller også



geografisk plassering en rolle, fordi det betyr at mennesker som bor langt unna ikke alltid har muligheten til å dra på landskamp. En annen utfordring med å holde på relasjonene med offentligheten for et landslag handler også om at hvis laget ikke får de resultatene som offentligheten forventer, kan det gå lang tid mellom de får sjansen til å prøve igjen. Da vil den dårlige erfaringen fra de forrige kampene ligge der, og ikke slik som for et sportslag som spiller en kamp i uka, opptil to hvis de er med i cuper.

Fra et psykologisk perspektiv, vil de som viser et høyt nivå av identifikasjon, også ha en mer positiv holdning til sportslaget som reflekterer deres indre verdier, holdninger, selvkonsept og oppførsel, og dette vil da bidra til en enda sterkere forpliktelse overfor sportslaget. Det vil si at når sportslaget de følger oppfører seg slik at det samsvarer med en fans holdninger og verdier, vil identifikasjonen med laget bli enda mer betydningsfull for den personens identitet (Watkins, 2019, s. 11).

### **3.3.3 Sosiale medier som verktøy for fankultur**

Sportslag har vært blant en av de mest innovative organisasjonene med tanke på bruken av sosiale medier, og ifølge Watkins (2019) burde sportslag bruke sosiale medier som et verktøy for å skape en forbindelse med fans, samtidig som de forbedrer fanopplevelsen (Watkins, 2019, s. 20). Sosiale medier har revolusjonert måten å følge med på sport, som for eksempel å følge med på hvordan kamper går på Twitter, prate med andre fans på Facebook, eller få en behind the scenes-opplevelse på Instagram (s. 21).

For å effektivt kunne bruke sosiale medier, burde sportslag utvikle en målorientert strategisk plan for hvordan de skal samhandle med fans (Watkins, 2019, s. 26). Effektiv strategisk bruk av sosiale medier krever å gå forbi tradisjonell reklame, markedsføring og prinsippene bak PR med enveiskommunikasjon av informasjon, og heller fokusere på samspill og relasjonsbygging med offentligheten (s. 26).

Hvis et sportslag skal oppnå suksess når de bruker sosiale medier, må de innse at relasjonsbygging, ikke bare salg, er grunnmuren for bruken av sosiale medier. Tilnærmingen og forpliktelsen til relasjonsbygging må også representere sportslagets verdier, ikke bare handle om å poste noe på sosiale medier (Watkins, 2019, s. 27). Mange idrettsklubber har egne verdier de overfører til lagene. Sosiale medier gir fans muligheten til å følge med på

kamper når de ikke fysisk kan være på kampene eller se de live på TV, snakke med andre fans og delta i fantasi-sportsligaer der de setter opp sine egne lag og konkurrerer mot andre (s. 27).

For et landslag vil bruken av sosiale medier være annerledes enn med et klubb lag som har tilgang til egne spillere mesteparten av året. Landslag på sosiale medier kan ikke lage helt nytt innhold utenom når landslagene samles i noen uker før og rundt landskamper, fordi spillerne som oftest er for opptatt med de klubb lagene de spiller på. En kommunikasjons- og sosiale medier-strategi kan da bidra til å finne ut hva slags type innhold som skal brukes når det ikke fylles opp av nye intervjuer, bilder og klipp fra nye kamper som spilles.

Watkins (2019) har også brukt konseptet engasjement i sin bok, og legger vekt på at sosiale medier er et viktig og effektivt verktøy for å bygge relasjoner mellom fans og et sportslag, som til slutt kan ha en positiv innflytelse på relasjonen mellom dem. Hun mener at den interaktive delen av sosiale medier har gitt økt oppmerksomhet og interesse hos forskere om sammenhengen mellom engasjement, merkevarer og forbrukere. Det hun legger vekt på er ikke dialog, som Taylor og Kent, men kundeengasjement (s. 37). Dette har også blitt utforsket av Malthouse og Calder (2018) som konkluderer med at engasjement burde bli tolket som om det er satt sammen av to hovedkomponenter som over tid vil forsterke hverandre. Det handler om erfaringer med merkevaren, og merkevarens oppførsel, der forbrukerne tilegner seg erfaringer. Disse erfaringene ligger i forbrukerens bakhode når han eller hun for eksempel skriver en kommentar (s. 415). Videre skriver Watkins (2019) at engasjement satt i kontekst med sosiale medier ofte blir evaluert gjennom likerklikk og kommentarer på en post. Hun legger likevel vekt på at engasjement er et flerdimensjonalt konsept, og ser på hvordan man kan måle engasjement online (s. 38), som vi har sett at Taylor og Kent (2014) mente at det ikke fantes noen bevis for. Forskjellen her vil være at konseptualiseringen av engasjement fra Watkins (2019) baserer seg på det samme som Malthouse og Calder (2018), rundt merkevare og forbrukere. Ideen rundt denne tilnærmingen til engasjement foreslår at ved å skape innhold som er kreativ og relevant for forbrukerne, kan merkevaren oppfordre forbrukere til å være mer proaktive i hva de tenker om merkevaren til det punktet hvor de aktivt søker interaksjoner med merkevaren (Watkins, 2019, s. 39, Malthouse et al. 2016, s. 427). Watkins mener at det var to tilnærminger for å måle engasjement – atferd og kognitiv/affektiv (s. 43). Målet til Watkins' (2019) forskning på engasjement online er å gi innsikt i hvorvidt online engasjement er en betydelig indikator for

relasjonen mellom fans og sportslag, og i hvilken grad de forskjellige tilnærmingene for å måle engasjement påvirker relasjonen mellom fans og sportslag (s. 40). Studien hennes bygger på definisjoner som foreslår tre nivåer av engasjement; konsumering av innhold; å bidra til innholdet; og å skape nytt innhold der skapelsen av merkevarerelatert innhold representerer det høyeste nivået av merkevareengasjement (s. 39).

Resultatet av studien viste at online engasjement både kan, og vil påvirke, selvmerkevareforbindelsen mellom en fan og favorittlaget deres, følelsen av lojalitet mellom fansene og sportslaget, samt den overordnede relasjonen mellom fans og sportslag. Watkins' (2019) forskning viste at atferdsmessige dimensjoner av engasjement hadde mest innflytelse på lojaliteten, mens det kognitive/affektive var mer innflytelsesrik for selvmerkevareforbindelsen og relasjonen mellom fans og sportslaget. Dette indikerer at de dypere og mer emosjonelle dimensjonene av engasjement har et sterkere potensial for å påvirke selvmerkevareforbindelsen og relasjonen mellom fans og sportslaget, enn lojalitet (s. 42).

Johnston og Taylor (2018) erkjenner at en av utfordringene med engasjement, er mangelen på verktøy for å måle det, som empiriske skalaer og variabler. Dette gir dog en mulighet til fremtidig forskning, der forskningen kan fokusere på å fremme målinger og bevege seg bort fra beskrivelser og innstillinger. Selv ser Johnston og Taylor (2018) de tre mulige nivåer engasjement kan måles på (s. 3). Den laveste tilsier tilstedeværelse, forekomst og manifestasjoner, som for eksempel likerklikk på sosiale medier og besøk på nettsider. Det neste nivået handler om forståelse og forbindelse, som dialog og indikasjoner på engasjement på et individuelt nivå som måler kognitiv/affektive utfall. På det høyeste nivået vil handling og innvirkning, der anerkjennelse av andre, anerkjennelse av forskjellige perspektiver og sosial kapital ligge (s. 7).

### **3.3.4 Dialog i relasjonsbygging**

For å utforske strategier for relasjonsbygging brukt av organisasjoner på sosiale medier, blir ofte konseptet dialog brukt som et perspektiv (Watkins, 2019, s. 83). Watkins (2019) drar på Martin Bubers konseptualisering av dialog, der han sier at dialog innebærer en innsats for å gjenkjenne verdien til den andre, og at hans arbeid er basert på konsepter som blant annet inkluderer åpenhet, involvering og gjensidighet (s. 84). Watkins bruker i tillegg Kent og

Taylor's fem prinsipper for dialog (2002) og Kent og Taylor (1998) fem prinsipper for dialog på internett, der hun overfører disse til hvordan det kan brukes i sosiale medier. De fem prinsippene fra Kent og Taylor (2002) (gjensidighet, nærhet, empati, risiko og forpliktelse) har jeg gjort rede for tidligere i oppgaven, og kommer derfor ikke til å gå nærmere inn på dem nå.

Kent og Taylor (1998) har foreslått fem prinsipper for å se hvordan sportsfans kan engasjere seg i dialog på internett; nyttig informasjon; den dialogiske loop; regel for samtaler med de besøkende; generering av returbesøk; og brukervennlighet (Watkins, 2019, s. 84). Først ser Watkins på nyttig informasjon, der ideen bak prinsippet er at hvis brukeren synes informasjonen han eller hun finner er nyttig, vil det være mer sannsynlig at brukeren fortsetter å følge organisasjonen på nett eller på sosiale medier. For sportfans vil det bety at informasjonen de får på internett burde være nyttig og brukbar for dem (s. 84). Det andre prinsippet Watkins gjør rede for er dialogisk loop, som er det prinsippet som er det beste eksempelet på bruken av toveiskommunikasjon. De fleste sosiale medier-plattformer tillater en dialogisk loop gjennom at man kan kommentere å postene som blir lagt ut (s. 85). Prinsippet regler for samtaler med de besøkende antyder at organisasjoner burde passe på å holde brukeren opptatt på nettsiden, fordi den underliggende antakelsen for dette prinsippet er at så fort en bruker forlater en organisasjons nettsted, kan det hende at de ikke returnerer (s. 85). Det fjerde prinsippet sier at det er organisasjonens jobb å skape innhold som vil føre til at brukere besøker organisasjonens sosiale medier-plattformer. Bare tilstedeværelse på sosiale medier er ikke nok; organisasjonene burde være konsekvent tilgjengelig for brukere (s. 85). Det siste prinsippet, brukervennlighet, er mer relevant for nettsider enn sosiale medier, ettersom brukeropplevelsen er likt for alle på sosiale medier. Likevel må organisasjoner passe på at nettsiden de har er enkel å navigere og inneholder oppdatert informasjon (s. 85).

Siden sosiale medier har blitt mer og mer integrert i strategisk kommunikasjon, har det blitt mer forskning på hvordan disse nye kommunikasjonskanalene kan bli brukt for å bygge, forbedre og opprettholde forhold mellom organisasjoner og offentligheten. Ettersom sosiale medier-plattformer vokste frem og ble integrert i markedskommunikasjonsstrategier, ble fokuset flyttet til hvordan dialog ble integrert til spesifikke sosiale medier-strategier (Watkins, 2019, s. 86). Den røde tråden gjennom forskning på dialogiske prinsipper og sosiale medier er fokuset på om det er, eller ikke, dialogiske prinsipper i sosiale medier-

innholdet. Mesteparten av forskningen på tilnærminger til dialogiske prinsipper blir gjort som en sjekklister for å oppnå dialog. Watkins (2019) trekker videre på forskningen til Taylor og Kent (2014), som er uenig i denne tankegangen. De argumenterer for at den største feilen i hvordan dialog har blitt undersøkt i nettbasert PR har involvert å behandle funksjonene av dialog som en serie av kategorier som måtte være tilstede for potensial for dialog. Suksessfull dialog handler ikke nødvendigvis om prosessen, eller hvordan felles forståelse er oppnådd, men burde bli målt ved resultatene (s. 87).

Watkins (2019) har brukt prinsippene nevnt ovenfor for å se på hvordan dette kan overføres til sportslag, basert på en studie hun har gjort. I prinsippet nyttig informasjon var det to kategorier som ble sett på som brukbare for sportfans. Det første var nyheter om sportslaget og lagbygging, og det andre var hvordan laget gjorde det resultatmessig. Nyhetene om sportslaget og lagbygging inkluderer da nyheter om spillere, og nyheter om kommende oppstillinger, bytter og spillersigneringer. Spillernyheter inkluderte alt fra å få informasjon om spillere som ble friske etter skade eller statistikk om gjeldende spillere. Det er viktig for fans å holde seg oppdatert på spillernes skader og status for bedring (s. 88). Et stort tema knyttet til nyttig informasjon handler om å få direkte nyheter om lagbygging, enten det er informasjon om lagoppstillinger eller spillerkjøp eller -salg (s. 89). Informasjon om hvordan laget presterer, eller har prestert, var viktig i tillegg til lagoppstillingene (s. 89-90).

Mye av den tidligere forskningen har som nevnt basert seg på antakelsen om at evnen til toveiskommunikasjon på sosiale medier er drivkraften for forholdsbygging på internett. Watkins (2019) refererer dog til funn om at enveisbudskap distribuert via sosiale medier ikke burde bli oversett som vesentlige forholdsbygging-strategier (Watkins, 2019, s. 90).

Watkins (2019) mener at prinsippene om generering av returbesøk og samtaler med de besøkende er såpass like at hun bruker de sammen (s. 90). Kommunikasjonsrådgivere har et stort utvalg av sosiale medier-plattformer å velge mellom når de skal utforme strategien deres. Bruken av flere plattformer gir organisasjonene muligheten til å kombinere sin sosiale medier-strategi og holde brukere engasjert på tvers av plattformer. Kombinasjonen av flere sosiale medier-plattformer gir organisasjoner muligheten til å fortelle en konsistent historie som kan forsterke identiteten til organisasjonen (s. 91).

To strategier for å kommunisere med fans kom ut av analysen rundt prinsippet dialogisk loop: bruken av emneknagger og å oppfordre til brukergenerert innhold (Watkins, 2019, s. 92). Fra et sportslags perspektiv, kan organisasjonen selv lage en emneknagg for å identifisere laget deres. Når fans inkluderer emneknaggen, proklamerer de deres identifikasjon med laget (s. 93). Selv om dialog tradisjonelt sett ikke blir sett på som passende for sosiale medier, er det verdt å utforske funksjoner i sosiale medier for å bestemme hvordan andre former for kommunikasjon mellom et sportslag og en fan kan skje. Sosiale medier gjør at brukerne kan ta en mer aktiv rolle i forholdet ved å dele deres erfaringer med en organisasjon gjennom brukergenerert innhold (s. 93).

Selv om disse prinsippene er godt passende for sportslag, vil det ikke nødvendigvis gjelde landslag. Den nyttige informasjonen som fans krever om spillerne og lagbygging, vil være relevant, men siden hvilke spillere som er med på landslaget varierer fra samling til samling, må man være påpasselige for hvilke spillere man bruker i sosiale medier. Noen av spillerne er gjerne gjengangere, men det kan hende at det er store utskiftninger, og ettersom man ikke vet hvem som blir med, er det viktig å tenke over hvem som blir brukt i promotering og andre bilder og videoer. En annen forskjell er spillersigneringer, der man er begrenset til å bruke norske spillere, og ikke har muligheten til å kjøpe og selge spillere som klubb lag har.

Norges Fotballforbund har mange sosiale medier-kontoer, og de utvidet også antallet da sosiale medier-strategien (2018, vedlegg 7) ble laget. Her kunne de da kartlegge hvem de skulle nå ut til med hvilken konto for å passe på at innholdet kunne nå ut til den riktige målgruppen. I tillegg til dette skapte de en emneknagg som skal brukes i alle sammenhenger som omhandler landslag, enten det er på herre- eller kvinnesiden, eller de aldersbestemte landslagene: #sterkeresammen. I tillegg skal alle poster som handler om aldersbestemte landslag ha emneknaggen #morgendagenshelter, fordi de blir sponset av Equinor. Konsekvensen av bruken av disse emneknaggene skal jeg komme tilbake til i analysekapittelet.

For å skape brukergenerert innhold, har Norges Fotballforbund i nyere tid bedt sine følgere om å for eksempel sende inn videoer der de dribler, trikser med ball eller gjør andre ting som organisasjonen kan publisere på sine sosiale medier-kontoer. Dette kan styrke følelsen at de kan bidra til å skape innhold for NFF, og at de kan vise fram hva de kan selv.

### **3.3.5 Relasjonsbygging med mediene**

Positiv medieomtale er for mange virksomheter et viktig mål. Det kan bidra til å påvirke offentlighetens oppfatning, samt være et indirekte virkemiddel for å oppnå målene deres. Litteraturen rundt temaet legger vekt på at ærlighet, åpenhet og nøyaktighet er viktige i relasjonsbyggingen med journalistene (Ihlen, 2013, s. 115).

Historisk sett har grensene mellom media og sport vært uklare. Det har variert fra sport til sport og gjennom tid, og det er saker hvor spesifikke sporter har blitt lansert og skapt gjennom behov fra medier. Historisk litteratur på feltet viser mange eksempler på hvordan sport og media har hengt sammen, og hjulpet til med å forme hverandre. For det første har media gjort sporten mer populær ved å spre det til massene, samt formet de sosiale fantasiene som relaterer til sport som sosial og kulturell praksis for større grupper i samfunnet (Frandsen 2020, s. 10). Sport som fenomen har også hatt innflytelse på å forme mediene på flere nivåer. Inkluderingen av sport som en ny type innhold har gjort at avisene ble mer populære og fikk kontakt med en ny og mer variert gruppe lesere (s. 11).

Som vi så innledningsvis var VG veldig interessert i å få informasjon ut av Norges Fotballforbund og idretts-Norge. Artikler og kommentarer fra avisen var ofte kritiske, og la vekt på at mediene ønsket åpenhet fra NFF og de ansatte. Etter endringen i ledelsen, ble flere positivt vinklede artikler publisert. Disse artiklene handlet blant annet om at Graff skulle jobbe med åpenheten (Christiansen, A. K., 2017), landslaget fortjente publikum (Svegaarden, K.E., 2018) og omdømmeoppturen (Ould-Saada, A.B., Syversen, C.P. og Delebekk, B.S., 2018).

## 4 Analyse

I dette kapitlet skal jeg analysere funnene mine. Jeg skal ta for meg en metodisk analyse av casen, der jeg skal analysere datamaterialet jeg har funnet. Innledningsvis gikk jeg inn på hva som skjedde i Norges Fotballforbund og rundt herrelandslaget i tidsperioden 2016-2018, basert på artikler og kommentarer skrevet i VG. Hendelsene skal analyseres med fokus på prosessene basert på kommunikasjonsarbeidet, og hvordan dette ledet opp til landslagets omdømmeløft. Jeg skal også gå gjennom hvordan NFF kommuniserte med mediene gjennom perioden. Videre skal jeg trekke inn intervjuene jeg har gjort med Yngve Haavik, Svein Graff og Mats Theie Bretvik for å få se hvordan de jobbet med kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1) og sosiale medier-strategien (2018, vedlegg 7), samt analysere dokumentet som begge strategiene er basert på, som er handlingsplanen til Norges Fotballforbund for 2016-2019. Jeg skal se på hvordan disse strategidokumentene kan ha bidratt til omdømmeoppturen.

### 4.1 Grunnleggende faktorer

Jeg har identifisert noen faktorer for hvordan Norges Fotballforbund jobbet med kommunikasjonen. Fokuset ligger hovedsakelig på kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1), men jeg skal også gå inn på NFFs handlingsplan for 2016-2019, som er det dokumentet strategien tar utgangspunkt i. I forlengelse av den skal jeg se på sosiale medier-strategien (2018, vedlegg 7) for å se hvordan arbeidet med sosiale medier ble utført. Dette er de grunnleggende faktorene jeg mener har bidratt til omdømmeoppturen, selv om det er flere elementer som også har vært med på å prege oppturen i større grad, som jeg skal komme tilbake til senere i kapitlet.

#### 4.1.1 Dårlig omdømme

Først og fremst vil jeg gjøre rede for hvordan Norges Fotballforbund identifiserte utfordringen de hadde med omdømmet, og ifølge Haavik (2019), var de helt klar over det da det stormet som mest rundt organisasjonen:

*Man trenger ikke være rakettforsker for å skjønne [at vi hadde en utfordring med omdømmet], vi fikk jo kraftig tyn i noe som var en del av noe større med norsk idrett, der du hadde en kulturminister som var rimelig tydelig, en redaksjon i VG som hadde*



*sine hypoteser og arbeidet veldig hardt ut ifra de, og det tror jeg også preget litt av vinklingene deres. Og over tid med masse negative vinklinger, der vi helt sikkert kunne ha gjort grep tidligere, men like fullt så ble det kanskje litt unyansert. Og hvis du leser om det dag ut og dag inn, og du ikke har noen forutsetning for å få vurdere (...) den enkelte historie så blir det bildet hos folk flest, og ergo så får du et dårlig omdømme. Vi gjennomførte en omdømmeundersøkelse, men svarene vi fikk der, var jo ikke overraskende. (...) [Og så] måtte vi ta et grep i forhold til det (Haavik, 2019).*

I tillegg viser fokuset på omdømmet seg i kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1) og sosiale medier-strategien (2018, vedlegg 7). Kommunikasjonsstrategien har som mål å legge grunnlaget for å bedre NFFs omdømme, og ifølge strategien skal NFF også utføre årlige omdømmeundersøkelser. På flere av NFFs sosiale medier-kontoer er de overordnede målene å forbedre omdømmet til NFF. Det var tydelig at NFF var klar over at de hadde en utfordring med omdømmet, men også at de forstod at de måtte gjøre noe med det. Haavik sa også at omdømmet ikke nødvendigvis kun var preget av hva NFF gjør og gjorde. «(...) [O]mdømmet til NFF spesielt, og norsk fotball, det blir veldig smittet av resultater knyttet til flaggskipene A-landslagene, slik at vi kan gjøre masse godt arbeid, men dersom vi gjør det veldig dårlig med landslagene våre, så vil omdømmet på andre måter bli smitta av det» (Haavik, 2019). Han la også til at «[m]en det betyr ikke at vi, hvis vi gjør et godt stykke kommunikasjonsarbeid med resultater, vi merker at klubbene og kretsene der ute opplever at de faktisk får et godt tilbud, så vil det uansett bidra til å styrke vårt omdømme selv om landslaget kan dra opp og ned. Vi er nok veldig prega av resultater på toppnivå» (Haavik, 2019). Hovedsakelig var det ikke prestasjonene til landslagene som preget debatten rundt NFF og dårlig omdømme i 2016, der det gikk på NFF og den manglende åpenheten fra organisasjonen, og dårlig bruk av penger. Likevel kan det ikke utelukkes at de dårlige prestasjonene fra herrelandslaget hadde en innvirkning på omdømmet, selv om det ikke var hovedfokuset under Forbundstinget i 2016, der det virkelig kom til uttrykk hva som ble ønsket av organisasjonen fra resten av fotball-Norge.

#### **4.1.2 Strategiarbeid**

Innledningsvis slår Norges Fotballforbunds kommunikasjonsstrategi (2018, vedlegg 1) fast at «... strategien tar utgangspunkt i NFFs handlingsplan og strategikart som gir et bilde av status. Ambisjonen er å gi klare signaler om retning for kommunikasjonsarbeidet, og legge

grunnlag for enhetlig kommunikasjon i hele organisasjonen». I tillegg sier den at «[u]nder de strategiske grepene skal det utvikles konkrete tiltak, en beskrivelse av hva man skal oppnå og hvem som er ansvarlig, og tidsfrister». Videre presenterer kommunikasjonsstrategien de strategiske grepene «[v]ise større åpenhet», «[s]ynliggjøre kunnskap», [v]ektlegge det folkelige» og «[g]od ekstern og intern kommunikasjon» (2018, vedlegg 1). Strategien viste tydelige og konkrete mål, og la helt klart grunnlaget for hvordan NFF skulle jobbe strategisk. Noen av de overordnede tiltakene i kommunikasjonsstrategien var direkte knyttet til det som hadde blitt påpekt som svakheter innad i organisasjonen tidligere, og handlet om å «synliggjøre pengestrømmer og ressursbruk». En av de andre tiltakene var å «vise lydhørhet overfor andres meninger» (2018, vedlegg 1). Tiltakene viste at NFF tok ønskene fra fotball-Norge seriøst, og at det var fokuset for det strategiske arbeidet som ble gjort da de startet å jobbe med kommunikasjonsstrategien.

I tillegg til arbeidet med kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1), ønsket jeg å få vite hvordan det strategiske arbeidet i organisasjonen fungerte, hvor ofte de vurderte det strategiske arbeidet, og hvordan NFF jobbet med det. Ifølge Svein Graff ble det gjort vurderinger av det strategiske arbeidet veldig ofte. «(...) [V]i definerer strategiske vurderinger som ikke bare å vedta en kommunikasjonsstrategi, men det å ha en bevissthet i forhold til kommunikasjon, hvilke valg du gjør, hvilke spillere skal være tilgjengelige og stille opp sånn og sånn» (Graff, 2019). Han la også til at «hvis vi sier at det er strategi, som jeg mener det er, så gjør vi det egentlig på hver eneste samling og ikke minst før hver samling» (Graff, 2019).

Et interessant poeng Graff hadde i intervjuet var samarbeidet med sponsorer, og hvordan NFF skal bruke spillerne som profiler i mediene i samarbeid med sponsorene. Landslagsledelsen diskuterer bruk av de største profilene, der de har lyst til å bruke de spillerne for å blidgjøre partnere, publikum og bygge en «hype». Han legger også vekt på at det er 23 spillere som skal føle seg som en viktig del av landslaget. I tillegg må de ha to tanker i hodet samtidig: De skal bygge interesse og bruke profiler, men de skal også prøve å bygge andre profiler (Graff, 2019). Her kommer vi litt tilbake til det jeg skrev innledningsvis om de store profilene i Norge, og at vi ikke har så mange. Det er fristende å kun bruke de store stjernene for å gjøre mediene fornøyd, fordi det er stjernene som er mest interessante. Graff nevner eksempelvis Erling Braut Haaland, og «fordi han gjør det så bra, så kan det hende at vi skal være ganske bevisst på når vi bruker bilder og gjør videoinnhold med han. Media klarer fint å hause opp han, og kanskje vi da skal holde igjen litt. Det er jo også

strategi, da» (Graff, 2019). Dette betyr at hvis Norges Fotballforbund gir uttrykk for at de ønsker å skjerme en spiller som får mye oppmerksomhet, er det naturlig at de ikke lar ham/henne stille opp på pressekonferanser og heller ikke bruke bilder, videoer og intervjuer på egne sosiale medier-kontoer. Oppsummert handler strategiarbeidet til NFF om å samarbeide med interessenter, som da innebærer å gjøre sponsorer og samarbeidspartnere fornøyd i form av bruk av spillere, enten hos mediene eller på arrangementer. Et eksempel kan være NFFs offisielle fotballskole, TINE Fotballskole, der TINE ønsker at spillere skal komme på besøk under en fotballskole, og at dette da blir publisert på både NFF og TINE sine sosiale medier-kontoer. Strategiarbeidet handler også om å ha et bevisst forhold til kommunikasjon, og å hele tiden ta strategiske valg som vil være fordelaktige for NFF, men også interessentene deres.

Strategiarbeid handler også om hvordan Norges Fotballforbund og landslaget skal kommunisere med mediene, og hvordan de skal gjøre dem fornøyd. En av måtene de kan gjøre mediene fornøyd er da å høre på hva de ønsker i form av bruk av landslagsspillere, men NFF må også hele tiden vurdere hvor bra dette er strategisk for spillerne. Det handler om å verne om spillere som allerede får mye medieoppmerksomhet i klubben de spiller, og at NFF da velger å bruke noen andre, som kanskje ikke er like populært hos mediene. Denne formen for strategiarbeid kan muligens bidra til å øke misnøyen fra mediene, som aller helst vil ha tilgang til de største stjernene på landslaget. Svein Graff påpekte situasjonen da Martin Ødegaard kom inn på landslaget som 16-åring, og at de var «veldig restriktive (...), det er veldig lett å bare hoppe på alle forespørsler, media og markedsmessig, og det gjorde vi heldigvis ikke» (Graff, 2019). Unge talenter blir ofte sett på som spennende, både av offentligheten og mediene, og spesielt da de norske spillerne som spiller i utlandet, som tidligere nevnt Haaland og Ødegaard.

### **4.1.3 Internkommunikasjon**

I tillegg til kommunikasjonsarbeid utad, var og er også internkommunikasjon viktig for Norges Fotballforbunds strategiarbeid. I kommunikasjonsstrategien står det at «[v]ed hjelp av god internkommunikasjon skal NFF styrke ansattes og tillitsvalgtes kompetanse, og bidra til økt fellesskap og samhörighet internt» (2018, vedlegg 1). For videre kommunikasjonsarbeid la de også flere prinsipper til grunn, blant annet at NFF skulle «[s]ørge for at ansatte og tillitsvalgte er informert om beslutninger», «[t]olke og forklare mediebildet overfor ansatte og

tillitsvalgte, og gi en kort beskrivelse av hvordan krevende saker håndteres», og «[s]ørge for gode rutiner for spørsmål og tilbakemeldinger internt i organisasjonen» (2018, vedlegg 1). Yngve Haavik sa følgende om mottakelsen av grepene som ble gjort for å sikre mer åpenhet både internt og eksternt: «Jeg opplever at det ble tatt veldig godt imot, så tenker jeg at veldig mange internt opplever at det ikke var egentlig store grepene, for de fleste av det som ble praktisert som åpenhet lå der allerede før» (Haavik, 2019). Han mener også at internkommunikasjon er viktig for omdømmebygging:

*(...) [H]vis du skal få folk til å kommunisere effektivt, så er det viktig at folk vet hva vi står for og hva vi skal kommunisere og så videre. Slik at det vil alltid være viktig, og jeg tror nok at det er et forbedringspotensiale på internkommunikasjon i NFF, og jeg tror det handler litt om at vi er så styrt av ytre hendelser, det er så stor trøkk utenfra fordi det er så stor interesse, som selyfølgelig er veldig bra. Og da går mye av ressursene til kommunikasjon utad, også har vi selyfølgelig en dialog med den enkelte fagpersonen knyttet til den enkelte sak. Men det er ikke sikkert at vi er like flinke på å (...) informere resten av organisasjonen på en del viktige saker. Så det tror jeg vi har et forbedringspunkt, fordi det er ganske viktig.*

Et av punktene som både ble nevnt da Graff ble ansatt i NFF, var at han skulle drive strategisk kommunikasjonsarbeid, ikke bare ut mot offentligheten, men også internt. Han ville «[u]farliggjøre media internt i NFF», og at de ønsket at flere i NFF skulle uttale seg i mediene, basert på hva de hadde av kunnskap, som for eksempel barnefotball og kunstgressbaner. Bjerketvedt uttalte også at det var viktig med flere fjes, slik at det ikke alltid er de samme som går igjen, og at «[d]et handler også om å få ut den ekte fagkunnskapen, som må ut i fritt spillerom» (Christiansen A., 2017).

#### **4.1.4 Handlingsplanen 2016-2019**

Norges Fotballforbunds handlingsplan 2016-2019 ble vedtatt under Forbundstinget 27.-28. februar 2016, og er det dokumentet kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1), bygger på. Et av målene til kommunikasjonsstrategien er at den skal «bidra til å nå målene i Handlingsplanen/strategiarbeidet». Tradisjonelt lages en ny kommunikasjonsstrategi ved utgangen av handlingsplanperioden, men denne kommunikasjonsstrategien kom mer midt i perioden, ifølge Haavik (2019). I presidentens forord i handlingsplanen skriver han blant

annet «[d]et er mitt bestemte inntrykk at norsk fotball står godt samlet bak innholdet i den nye handlingsplanen, at den er tydelig på viktige områder, og at vi har fått et godt styringsverktøy etter mange, lange og gode diskusjoner» (handlingsplanen, 2016, s. 8). Under Forbundstinget i 2016 var det som nevnt mange diskusjoner rundt åpenheten til NFF, og kommunikasjon blir sett på som en egen kjernevirksomhet innenfor organisasjonen. Hovedmålene til kjernevirksomheten kommunikasjon er blant annet å «[f]ortelle historien om norsk fotball og skape større forståelse for NFFs rolle og funksjon i fotballen og samfunnet for øvrig» og «[f]orenkle fotballhverdagen for alle som har en rolle i norsk fotball». Disse målene viser hvordan NFF ønsker å kommunisere med resten av fotball-Norge. De identifiserte dog noen utfordringer, som å «[s]ynliggjøre verdikjeden i norsk fotball», som skulle prioriteres ved å «[b]ruke enkelthistorier til å forklare den gjensidige avhengigheten mellom aktørene i norsk fotball» (handlingsplanen, 2016, s. 50). NFF skulle ikke bare legge vekt på å være åpne, men det ble også lagt vekt på at kommunikasjonen skulle nå ut til klubber og kretsapparat, for å sikre at NFF selv ble sett på som en kunnskapsrik organisasjon. Synliggjøring av kunnskap blir også nevnt som et strategisk grep i kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1).

#### **4.1.5 Kommunikasjonsstrategien**

Kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1) har preget både hvordan Norges Fotballforbund skulle jobbe med åpenheten, og hvordan forholdet til mediene har utviklet seg i positiv forstand. Et av målene til strategien var at den skulle danne grunnlaget for å bedre NFFs omdømme, og at det skulle gjennomføres en nullpunktsmåling våren 2018, som Svein Graff nevnte i sitt intervju (Graff, 2019). Kommunikasjonsstrategien inneholder mange mål og tiltak, der ordene «åpen» og «åpenhet» går igjen. Kommunikasjonsmålet «NFF skal oppfattes som en folkelig, åpen og kunnskapsrik» sier noe om hvor viktig åpenhetsdebatten i 2016 var for NFFs endring i kommunikasjonsarbeidet. Åpenhet nevnes igjen i det strategiske grepet «[v]ise større åpenhet», der «NFF skal sikre en åpen, proaktiv kommunikasjon», og konsekvensen vil være «[v]ed å vise større åpenhet reduseres grunnlaget for kritikk. Da styrkes mulighetene for å nå frem med saker som har substans». På grunn av all kritikken NFF og landslaget fikk i 2016 var det absolutt fordelaktig for dem å legge vekt på mediene i kommunikasjonsstrategien (2018), og ikke minst å ha en proaktiv kommunikasjon. NFF ville da være mest mulig forberedt på utfordringer knyttet til mediene og offentlighetens kritikk av valg organisasjonen har tatt, eller kritikk av manglende åpenhet, som var tilfellet i saken om

pengebruk.

Videre har kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1) også et mål «å bedre NFFs omdømme». NFF identifiserte ting som de ikke var gode på, og hvilke svakheter de hadde, samt presenterte de strategiske grepene de skulle ta. Grepene innebærer å vise større åpenhet, synliggjøre kunnskap, vektlegge det folkelige, og god ekstern og intern kommunikasjon. Samtlige strategiske grep er basert på målene deres, og at de skal være tydelige i kommunikasjonen. Ifølge Haavik, trengte man ikke å «(...) være rakettforsker for å skjønne [at vi hadde en utfordring med omdømmet]» (Haavik, 2019).

#### **4.1.6 Oppfølging av kommunikasjonsstrategien**

Kommunikasjonsstrategien (2018) har vært et viktig strategidokument i arbeidet med omdømmeoppturen, men har Norges Fotballforbund fulgt opp grepene de har presentert? Noen av grepene er det enkelt å se om de har fulgt opp. NFF har opprettet en pressetelefon, lansert og produsert podcast (kalt Podball) med aktiv bruk av fagpersoner og eksterne gjester. Målinger og evalueringer som har blitt presentert i strategien blir også gjennomført, og selv om dette ikke kan prege omdømmet direkte, er det likevel en viktig del av strategiarbeidet. Det betyr likevel ikke at alle tiltakene og grepene har blitt tatt i bruk. Noen kan ikke offentligheten vite om har blitt gjennomført. Utfordringen blir for eksempel å se om målingene sier noe om hvordan NFF oppfattes, og om det i så fall er «folkelig, åpen og kunnskapsrik».

Ordet «folkelig» står først av disse tre målene, og ble tatt inn som en femte verdi på Forbundstinget i 2016 (protokoll Forbundstinget 2016), og det kan tolkes som et ønske om å opprettholde åpenheten til NFF fra fotball-Norge. Det har vært noe utfordrende å identifisere hva det egentlig betyr, men Det Norske Akademis Ordbok skriver blant annet at betydningen kan være, sett som væremåte «som hører til, angår eller er typisk for folk flest (til forskjell fra eliten, overklassen)». I intervjuet med Svein Graff vektlegger han blant annet at landslagssjef Lars Lagerbäcks retorikk er folkelig og at landslaget har blitt mer folkelig, som har vært med å bidra til omdømmeoppturen (Graff, 2019).

Åpenheten er det enkleste å måle, fordi det var en av tingene fotball-Norge og mediene krevde av Norges Fotballforbund. Hvis mediene slutter å skrive om manglende åpenhet, vil det være en indikasjon på at de har oppnådd det.

Om, og hvordan, Norges Fotballforbund oppfattes som kunnskapsrik, vil være den mest utfordrende å måle av disse tre målene. Vi vet likevel at kunnskap vektlegges, eksempelvis på grunn av sosiale medier-strategien der NFF blant annet skal «[ø]ke kjennskapen rundt alle aktiviteter, men primært kvalitetsklubb, spillerutvikling og jentefotball» (sosiale medier-strategien, 2018, vedlegg 7). Vi kan likevel se fokuset rettet mot denne type kunnskap på innlegg som blir postet på NFF sine sosiale medier-kontoer, og kan måle antall likerklipp, kommentarer og delinger. For eksempel hvis NFF deler et innlegg som har et poeng som omhandler jentefotball, og andre fotballklubber deler innlegget kan det være en indikasjon på at de oppfatter det som kunnskap fra NFF som er verdt å dele videre. Johnston og Taylor (2018) mener at denne formen for målinger vil være den laveste formen for å måle engasjement, og at eksempelvis likerklipp kun tilsier tilstedeværelse (s. 7). Det vil da ikke være verdt å legge i altfor mye i enkelte delinger og kommentarer fra andre klubber i fotball-Norge som en måling på om NFF oppfattes som kunnskapsrik, men det vil være en indikasjon på at NFF publiserer informasjon som klubber oppfatter som kunnskapsrikt.

#### **4.1.7 Strategisk arbeid med sosiale medier**

Noe av det Watkins (2019) la vekt på når det gjelder relasjonsbygging og sportslag, var bruken av sosiale medier. Hun mener at effektiv strategisk bruk av sosiale medier burde fokusere på samspill og relasjonsbygging med offentligheten (s. 26). NFF velger å satse på sosiale medier når det gjelder å bygge relasjoner, og har det som overordnet mål på flere av sine sosiale medier-kontoer. Virkemidler som «[b]ehind the scenes», «[f]remprovosere følelser», «[p]ubliserer bilder tilpasset målgruppen» og «[t]a i bruk bilder av spillere» er noe av det de ønsker å fokusere på Facebook og Instagram, mens på Twitter skal de «[b]esvare publikum oftere» (sosiale medier-strategi, 2018, vedlegg 7).

Det strategiske arbeidet gjort rundt sosiale medier-strategien begynte da Mats Theie Bretvik ble ansatt som sosiale medier-ansvarlig i juni 2017. Da han startet kartla de hvilke kontoer som ble brukt til hva, og til hvilken tid. NFF begynte å luke bort ting som var overflødig, samtidig som de kom opp med nye aktiviteter for å fremme de strategiske målene som

organisasjonen hadde internt. Det medførte blant annet at de stengte et par kontoer og opprettet noen nye, samtidig som de innførte faste rutiner for hvordan de jobber med landslag i forkant av samlinger, under samlinger og etter samlinger. Samtidig tok de grep om språket de benyttet i sosiale medier, og bestemte at det skulle bli lettere, mer dynamisk og mer muntlig (Bretvik, 2019). Bretvik sa også at sosiale medier-planen [strategien] på en måte var oppskriften på hverdagen.

*(...) [V]i har definert de ulike kontoene på de ulike kanalene, [og] hva [vi] skal bruke [de] til. (...) Norges Fotballforbund på Facebook [er] en konto rettet mot foreldre, og involverte i fotballen generelt i Norge, for det meste frivillige og folk som jobber i fotballen. (...) Fotballandslaget på Instagram er mer rettet mot aldersgruppen 13-30 år, med fokus på å underholde og gi de et innblikk i stjernenes hverdag (Bretvik, 2019).*

Her kan vi se at NFF jobber aktivt med strategiarbeid også innenfor sosiale medier, og at det er noe de hele tiden har i bakhodet når de publiserer på de forskjellige kontoene. Dette gjelder da også publisering på Fotballandslaget sine sosiale medier-kontoer. «Når det gjelder Fotballandslaget så har vi en policy på at vi kan poste endel så lenge det er bra innhold, og det som definerer bra innhold er på en måte resultater, og innblikk i stjernenes landslagshverdag, tenker jeg» (Bretvik, 2019).

Det er ingen kjent måling av hvor mye bruken av sosiale medier har hjulpet på omdømmet, men det er tydelig at det har vært en vekst i hvor mye som publiseres for å kommunisere mellom Norges Fotballforbund og offentligheten, ifølge Bretvik (2019).

*Siden juni 2017 og frem til i dag [03.10.2019] har engasjementet gått opp betraktelig. Hvor mye det har gått opp i prosent er litt vanskelig å si, men gjennom hele 2018 sammenlignet med 2017 så gikk vi opp 400% i engasjement. Og vi har allerede så langt i 2019 slått tallene for 2018. Så vi er jo i ferd med å mangedoble engasjementet fra jeg begynte i juni 2017 (Bretvik, 2019).*

Disse tallene viser klart et oppsving rundt sosiale medier, men som Johnston og Taylor (2018) påpeker, er aktivitet på sosiale medier den laveste formen for engasjement (s. 3). De anerkjenner utfordringene rundt måling av engasjement, der likerklikk på sosiale medier kan



regnes som den laveste formen, fordi den kun sier noe om tilstedeværelsen (s. 7). Det vil si at til tross for mange poster, og uansett hvor populære de er og hvor mange likerklikk og reaksjoner de får, kan vi ikke vite i hvor stor grad det har vært med på å øke omdømmet.

Bretvik påpeker likevel at ved å bruke sosiale medier kan NFF praktisere åpenhet, og at sosiale medier har vært en del av oppturen, men mer som en del av en kombinasjon. «(...) Sosiale medier [tilbyr] oss en kommunikasjonsvei som ikke bare er enveis, men toveis, så man får også muligheten til å ha en dialog med følgerne sine basert på hva man legger ut» (Bretvik, 2019). Dette strider med Taylor og Kents (2014) oppfatning av bruken av sosiale medier, hvor de påpeker at sosiale medier som kommunikasjonsform er en enveiskanal og ligger nærmere propaganda enn dialog, hvis man skal se dialog langs et kontinuum (s. 389). Et av argumentene deres er at det finnes lite forskning på hvordan engasjement blir skapt på sosiale medier (Taylor og Kent 2014, s. 386).

Siden vi ikke har noen tall eller rapporter på hvordan sosiale medier hjalp omdømmeoppturen til herrelandslaget fra 2016-2018, uansett om det hadde vært utslagsgivende eller ikke, vil det være vanskelig å få bevis for. Det kan likevel ikke bestrides at Norges Fotballforbund har jobbet med åpenheten også ved å bruke sosiale medier, noe de satset på i form av ansettelse av en sosiale medier-ansvarlig og å utvikle en strategi for sosiale medier. Målene til NFF som beskrevet i sosiale medier-strategien (2018, vedlegg 7) har siktet på å skape en relasjon til publikum, og det er ingenting som tilsier at satsingen på sosiale medier har skapt en negativ relasjon til offentligheten. Likevel vil publiseringen av poster på sosiale medier føre med seg muligheten for at alle kan legge igjen kommentarer, som kan være både positive og negative.

For videre arbeid med sosiale medier sa Bretvik at de «... skal fortsette å lage mye bra innhold, vi skal fortsette å være nysgjerrige på nye kanaler, vi skal fortsette å være åpne og tilgjengelige og besvare henvendelser i sosiale medier». Han la også til at sosiale medier var sosiale av en grunn, og at de var nødt til å engasjere seg med de man ønsker å kommunisere med (Bretvik, 2019).

#### **4.1.8 Sosiale medier-strategien**

Sosiale medier-strategien (2018, vedlegg 7) inneholder en oversikt over kontoene til Norges Fotballforbund, både nye og de som har utgått, de overordnede og konkrete målene,

virkemidler for måloppnåelse, og målgruppen for hver eneste sosiale medier-konto de har. De overordnede målene i sosiale medier-strategien er at på NFFs Facebook- og Twitter-kontoer skal de forbedre omdømmet til NFF, og på Fotballandslagets Facebook, NFFs Instagram, Fotballandslagets Instagram, NFFs Twitter og landslagets Twitter skal de bygge relasjoner til publikum. De legger da vekt på at det er omdømmet som skal økes, slik som det står i kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1). Virkemidlene for måloppnåelse som er presentert handler for eksempel om hvilke visuelle midler de skal bruke; for NFF Facebook, video/webinar; Fotballandslagets Instagram, eksklusivt innhold med fokus på gode bilder, og ta i bruk bilder av spillere; og for Landslagsskolens Facebook, videoreportasjer om enkelte profiler og hvordan deres treningshverdag er.

Som Bretvik sa i sitt intervju, er Norges Fotballforbund ganske bestemte på hva slags innhold som skal på Facebook, kontra hva som skal på Instagram. De tar utgangspunkt i målgruppene, men er dynamiske slik at de kan endre og tilpasse seg etter hva slags innhold de har tilgjengelig (Bretvik, 2019). Facebook gir muligheten til å gå direkte inn på lenker, som for eksempel på landslagets kontoer når det blir lagt ut kampbilletter. I tillegg kan det legges ut arrangementer for kampene, der offentligheten direkte kan kjøpe billetter i arrangementet, og samt trykke «deltar». Denne funksjonen finnes ikke på lik måte på Instagram, for selv om man kan linke direkte til kampbilletter i biografien, er det ikke like tydelig på Instagram. NFF kan også bruke Instastory for å sveipe opp og kjøpe billetter, men det forsvinner etter 24 timer. For NFF sine sosiale medier-kontoer kan det være en forskjell i hvordan kan kommuniserer med følgerne, hvis de publiserer en post som handler mest om å være trener i barne- og ungdomsfotballen, blir det mer rettet mot foreldre på Facebook, mens den yngre generasjonen på Instagram. På Facebook kan det være spørsmål som oppfordrer til å ta trenerkurs, mens på Instagram kan oppfordringen vise seg som et spørsmål om følgerne har hatt en god trener. En annen viktig detalj i innholdet er at NFF er bestemte på at alt som har med A-landslagene å gjøre, både på kvinne- og herresiden, skal på landslagets kontoer. Alt innhold som ikke er relatert til landslaget, skal på NFF sine kontoer.

#### **4.1.9 Oppfølging av sosiale medier-strategien**

På samme måte som jeg har gjort rede for oppfølgingen av kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1), ønsker jeg å se på hvordan Norges Fotballforbund fulgte opp sosiale medier-strategien deres (2018, vedlegg 7). Dette er for å danne et bilde av i hvor stor grad NFF

faktisk fulgte opp sosiale medier-strategien i kommunikasjonsarbeidet. Som i kommunikasjonsstrategien, innebærer sosiale medier-strategien mange mål, da delt opp i overordnede mål og konkrete mål. Målene er ofte knyttet til kommunikasjonsstrategien, og blir sett i forlengelse av den. Naturlig nok er virkemidlene for å oppnå disse målene annerledes fra den opprinnelige kommunikasjonsstrategien, der det er det visuelle rundt virkemidlene blir vektlagt i større grad. I tillegg er det konkret at disse målene skal jobbes mot på sosiale medier. Som nevnt i oppfølgingen av kommunikasjonsstrategien, har NFF vektlagt at de skal vise seg som kunnskapsrike, og det gjelder også på sosiale medier. Som Mats Theie Bretvik (2019) påpekte i sitt intervju, har engasjementet på sosiale medier økt med 400% fra da han startet som sosiale medier-ansvarlig i juni 2017, sammenlignet med 2018. Selv om vi ikke har de nøyaktige tallene på hvordan de forskjellige målene har blitt oppfylt, er det likevel synlig at de har brukt sosiale medier-strategien i arbeidet med kommunikasjon.

#### **4.1.10 Oppsummering**

I denne delen av kapittelet har jeg gjort rede for de grunnleggende faktorene for hvordan Norges Fotballforbund jobbet med kommunikasjonen i perioden 2016-2018. Først gjorde jeg rede for hvordan identifiseringen av det dårlige omdømmet skjedde for NFF, og hva som i all hovedsak preget omdømmet. Deretter gjorde jeg rede for hvordan NFF sitt strategiarbeid var gjennom perioden, og hvilke dokumenter som la grunnlaget for omdømmeoppturen; handlingsplanen for 2016-2019, kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1) og sosiale medier-strategien (2018, vedlegg 7). Jeg gikk inn på hva dokumentene inneholdt, hva de betød for NFF, og hvordan organisasjonen eventuelt fulgte opp de forskjellige strategiene.

## **4.2 Elementer for omdømmeoppturen**

Den enkleste forklaringen på hvorfor herrelandslaget sitt omdømme ble bedre, er som nevnt resultatene på banen. Etter at Lars Lagerbäck ble ansatt som landslagssjef, har Norge fortsatt per dags dato ikke tapt på Ullevaal Stadion. Det er likevel tre elementer ved perioden 2016-2018 som jeg mener kan knyttes opp mot omdømmeoppturen basert på hvordan Norges Fotballforbund og landslaget ble fremstilt i mediene. I tillegg til de grunnleggende faktorene jeg har nevnt, er de tre elementene er Lars Lagerbäck's retorikk, relasjonen til mediene, og fokuset på åpenhet. Jeg skal gå inn på endringene som ble gjort fra 2016 og til 2018, og hvordan arbeidet med kommunikasjon har bidratt til å øke omdømmet til herrelandslaget.

### 4.2.1 Lagerbäck's retorikk

Som nevnt innledningsvis mente landslagets mediesjef Svein Graff at en av grunnene til at omdømmet til herrelandslaget steg, var hvordan landslagssjef Lars Lagerbäck snakket. Graff påpekte i intervjuet at:

*[r]etorikken hans er først og fremst veldig ærlig, den er folkelig, og den er (...) avvæpnende, men samtidig tør [han] å innrømme utfordringer, eller det media heller kaller problemer knyttet til det sportslige. Han setter ord på hva som er vanskelig, og så tør han å stå ganske fjellstøtt for sine beslutninger som ikke alltid er like populistiske som media kan stille spørsmål ved (Graff, 2019).*

Graff påpekte også forholdet med mediene, og at «selv om de ikke alltid får de svarene de ønsker om spillere som ikke er med i et uttak eller de har prestert sånn og sånn, så tør han å sette ord på det, og da blir det ikke så veldig spennende å bore i det videre» (Graff, 2019). Denne formen for kommunikasjon viser åpenhet, men også at Lagerbäck snakker om ting som kan være ubehagelige eller risikable, som for eksempel å snakke om spillere og hvorfor de ikke er med i troppen den gangen, til tross for at de har prestert godt for klubben de spiller i til vanlig. I slike situasjoner er det viktig å være tydelig i valgene som tas, for at det ikke skal oppstå misforståelser mellom landslaget og offentligheten.

Et av de strategiske grepene Norges Fotballforbund skulle ta, basert på kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1), var å vektlegge det folkelige. En av «[g]runntankene som skal prege kommunikasjonsaktivitetene» var å «[s]i ting som de er, og føre et lett og ledig språk som folk forstår». Selv om ikke Lars Lagerbäck på noen måte har blitt bedt om å snakke på den eller den måten, viser dette at det var et behov for en forenkling av språket. Denne endringen i språket var også noe de tok tak i når det gjaldt sosiale medier: «(...) vi [tok] også grep om språket vi benytter i sosiale medier, og bestemte at det skulle bli lettere og mer dynamisk og mer muntlig» (Bretvik, 2019). Dette står også til kontrast med det som ble sagt om Per-Mathias Høgmos retorikk, der Svein Graff sa i VG-intervjuet der han ble presentert som direktør for kommunikasjon og samfunn: «[b]åde han, jeg og andre på huset erkjente at vi kom i situasjoner der den retorikken ble misforstått og var unødvendig

abstrakt. Vi jobbet med det å snakke mer folkelig og konkret. Det var en erkjennelse i hele den perioden» (Christiansen, A., 2017).

Måten Lars Lagerbäck har kommunisert på, har forbedret forståelsen mellom landslaget og mediene. Som nevnt er måten Lagerbäck snakker på enkel å forstå, der han er nøyaktig, ærlig og åpen, som vil også bidra til å fostre et godt forhold med mediene. Basert på både VG-artikkelen om omdømmeoppturen og intervjuene med Haavik og Graff, er det ingen tvil om at en endring i kommunikasjonsmåten har vært en faktor for omdømmeoppturen. Lagerbäck har klart å skape en relasjon med mediene og offentligheten, som ikke utelukkende er basert på resultatene han har fått til med det norske herrelandslaget på fotballbanen. Mange av uttalelsene til Lagerbäck har også vært pressekonferanser, der han enten presenterer og tar ut troppen til de kommende landskampene, eller har pressekonferanse før en kamp, da gjerne med en eller flere spillere som er tilgjengelige til å svare på spørsmål ansikt til ansikt, også for mediene. Taylor og Kent (2014) legger vekt på at det er mange forskere som mener at kommunikasjon ansikt til ansikt er den beste måten å kommunisere (s. 393).

Pressekonferansene som da er såkalt ansikt til ansikt-kommunikasjon med mediene, vil da være en arena der NFF og mediene kan kommunisere med hverandre og ha fysisk kontakt i stedet for å få all informasjon fra NFF via sosiale medier. Nøyaktig samtidig som Lars Lagerbäck presenterer troppen som skal være med på landslagssamling, vil det publiseres på landslagets Facebook-, Instagram- og Twitter-kontoer. For å kunne stille spørsmål til Lagerbäck direkte er pressekonferansene den beste muligheten, etter som det ikke er han som styrer sosiale medier-kontoene, men de som jobber i kommunikasjonsavdelingen. Fysiske samtaler gir også rom for en god dialog med mediene.

Det er viktig å nevne at denne måten å snakke på ikke er noe landslagssjefen har blitt instruert til, men heller handler om hvem han er. Yngve Haavik uttalte i sitt intervju da han ble spurt om det lå en strategi bak hvordan Lagerbäck skulle uttale seg, at «[h]an er en godt voksen kar, som har vært ute en vinterdag før (...). Det er definitivt ikke nødvendig [å fortelle Lagerbäck hva han skal si], han er lugn og fin, han kaller en spade for en spade (...))» (Haavik, 2019). Svein Graff svarte noe lignende da han ble spurt om tankene bak Lagerbäck's retorikk og måte å uttale seg på i mediene. «Det har vi jo både diskutert internt og hatt et bevisst forhold til, samtidig så har det vært ganske enkelt, fordi at Lars er jo Lars, [og] det er ikke sann at vi har fått han til å endre væremåte eller retorikk» (Graff, 2019).

## 4.2.2 Relasjonen til mediene

Relasjonen mellom mediene og landslaget var betraktelig dårligere i slutten av 2016 enn i 2018. Svein Graff sa at de måtte «(...) leve med at [medienes fremstilling av landslaget] ofte blir svart hvitt, vi er aldri så dårlig som de gir inntrykk av, og aldri så gode» (Graff, 2019). Yngve Haavik kalte også forholdet de har nå til nyhetsmediene profesjonelt. «Vi har jo respekt for at de har en jobb å gjøre, så syns jeg likevel vi har blitt flinkere til å påpeke det vi er faglige svakheter ved dekningen av hver sak. Det merker jeg kan ha en oppdragende effekt, det går for eksempel (...) om vesentlig informasjon blir utelatt (...)» (Haavik, 2019).

Graff trekker likevel frem at mediene har fremstilt landslaget mer positivt i takt med bedre sportslige resultater, og håpet det hang sammen med flere ting:

*Det håper jeg jo henger litt sammen med kommunikasjonsstrategien og at vi er veldig tilgjengelige. Vi er åpne, men vi skal fortsatt være det på våre premisser, det er liksom mantraet vårt. Og det tror jeg smitter litt over på media, på når vi gjør undersøkelser også, og spør journalistene [om] hvordan opplever dere tilretteleggingen av pressetreff og pressekonferanser på landslaget? Kontra veldig mange idretter så skulle man tro at vi scoret dårlig fordi at fotball blir sett på som om vi er høye og mørke. Men vi scorer veldig bra, og i de undersøkelsene som har blitt gjort så er vi best i klassen. (...) Det tror jeg er fordi vi har en dialog med sportsjournalistforbundet, vi evaluerer fortløpende og prøver å ta hensyn til deres ønsker, så jeg syns skriveriene eller vinklingen er hyppigere positive (...) (Graff, 2019).*

Her legger Graff vekt på dialog som en faktor for å ha en god relasjon til mediene. Han snakker om dialog organisasjon til organisasjon, samt at de har relasjoner med enkeltpersoner, som journalister. Det vil si at det ikke nødvendigvis bare er kommunikasjonen fra Lars Lagerbäck, men også hvordan mediene blir behandlet av Norges Fotballforbund som er en faktor for den positive oppturen. Mediene kunne velge å ikke publisere omdømmeoppturen, og heller ikke legge vekt på positive sider ved landslaget, men vinklingen endret seg. En annen ting han nevner som en faktor her er kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1). NFF har da aktivt og bevisst brukt kommunikasjonsstrategien for å se på hvordan de skal kommunisere med mediene, noe som

viser at de har jobbet strategisk med relasjonsbygging til mediene.

I 2016 var det ikke bare kritikk mot daværende landslagssjef Per-Mathias Høgmo i mediene, men landslagsspillerne viste også misnøye mot pressen. Landslagsspiller Markus Henriksen uttalte åpent at han var misfornøyd med mediene både med tanke på medienes vurdering av hans prestasjon på banen, men også hvordan han opplevde at VG og de andre mediene krevde at Høgmo skulle gå av (Overvik, J., Sævig, C., Herrebrøden, Ø. Og Delebekk, B.S., 2016). Selv i 2018 var det også misnøye med norske medier fra i hvert fall én spiller. Joshua King gikk ut i britisk presse ikke så lenge før artikkelen om omdømmeoppturen ble publisert, og sa han ble forbannet på norske medier, og at norsk presse stiller mange dumme spørsmål som ikke hadde noe med fotball å gjøre (Ould-Saada, A.B. og Aulstad, V., 2018b).

Landslagsspillerne får medietrening, som ikke nødvendigvis er en konsekvens av uttalelsene fra Henriksen og de andre spillerne som var kritiske til mediene. Ifølge Svein Graff får de «coaching nå og da, det kan være (...) en-til-en coaching hvis det er spillere som har en klubbstatus som gjør det utfordrende å være i media, [men det er] også noe vi gjør i plenum» (Graff, 2019). Et interessant poeng kommer frem i lys av Graffs intervju. Da han ble spurt om spillerne fikk medietrening, fortalte han at det de hadde fokusert mest på var verdiene til landslaget og til Norges Fotballforbund, og at de måtte leve med at sportslig sett, som en liten nasjon, «ikke alltid er der oppe og når mesterskap» (Graff, 2019).

Kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1) ble ikke bare brukt som en strategi opp mot NFF som organisasjon, men har også blitt brukt inn mot landslaget. Svein Graff sa i sitt intervju at:

*... det er kanskje det viktigste området hvor vi bruker en kommunikasjonsplan, og at vi tar den frem, verdi, visjoner, at vi jevnlig tar den med spillergruppa, også bruker vi konkrete eksempler på hvorfor det funker, hvor vi har lyktes, og ting hvor det ikke har fungert veldig bra. Og gjør man det i plenum så skaper det et samhold også, ikke bare på banen (...)* (Graff, 2019).

Dette viser hvordan kommunikasjonsarbeid fortsatt blir brukt som et verktøy for å vise frem verdiene til landslaget, men også brukes for å skape et samhold innad i spillergruppa, som ikke nødvendigvis bare er på banen.

Videre la Graff vekt på verdiene både spillere og støtteapparat hadde snakket om i plenum – sterkere sammen, stolthet, råskap, samhold, og at de hadde snakket om hva disse betyr for en landslagsspiller. Dette gjaldt da når spillerne snakket med mediene, når de snakket med tilskuere, når de gjorde sponsoroppdrag og når de ytret seg på sosiale medier, enten som privatperson eller fotballspillere. Graff påpekte at han trodde det hadde gitt litt økt bevissthet om at det følger med et ansvar å spille for landslaget, at de ikke bare skal prestere på banen, men at de hele tiden er en ambassadør, og han trodde også at det hadde hjulpet på å gjøre spillerne mer bevisste på å vektlegge de verdiene i all kommunikasjonen spillerne gjør, både intervjuer, men også i sosiale medier. Et interessant poeng han har er at noe banalt, men viktig, er at spillerne bruker #sterkeresammen også i private poster både når de er og når de ikke er på samlinger. Det gjør noe med fellesskapsfølelsen, og det liker folk. «Alle skal få ta litt del i et landslag, og når da spillerne bruker «sterkere sammen»-verdien, så er det veldig positivt» (Graff, 2019). Her ser vi at NFF har lagt vekt på verdiskapning, men også fellesskapsfølelsen.

Dette står i stor kontrast med da Ole Selnæs innrømmet at det var dårlig stemning innad i spillergruppa. Som Watkins (2019) påpeker, kan en person som identifiserer seg med et sportslag innlemme sportslaget i sin identitet (s. 9). En utfordring her kan oppstå når lagets verdier og holdninger ikke samsvarer med en persons egne verdier og holdninger, som for eksempel at landslagsspillerne viser at de selv er misfornøyd med laget og de andre lagkameratene i mediene. Fans kan for eksempel være enig med den ene eller den andre spilleren i en konflikt, og det kan ødelegge fellesskapsfølelsen fans kan føle på, slik at de ikke identifiserer seg med laget lenger. Konsekvensen av at identifikasjonen blir svakere eller forsvinner, kan være at en person som tidligere har identifisert seg med laget, distanserer seg og ikke er like aktiv i hvor mye han eller hun deltar i aktiviteter. For eksempel at personen ikke deltar som publikum på kamper lenger, og boikotter sportslaget.

### **4.2.3 Åpenhet**

Uttrykket som har gått igjen i de aller fleste VG-artiklene jeg har gjort rede for hittil i oppgaven er åpenhet. Både det såkalte fotball-Norge og Norges Fotballforbund selv kom med uttalelser om at åpenhet var viktig fra NFF sin side. Etter fotballpresident Terje Svendsen ble valgt på Forbundsstinget i 2016, snakket han om «nådeløs åpenhet» (Welhaven, L., 2016) og generalsekretær Pål Bjerketvedt sa at de skulle jobbe med åpenhet og kommunikasjon innad i



organisasjonen hans første dag på jobb (Jarlsbo, Ø. 2016). Landslagets mediesjef Svein Graff ble ansatt som direktør for kommunikasjon og samfunn noen måneder etter Bjerketvedt begynte, i en egenopprettet stilling som skulle sørge for åpenhet. Prosessen gikk fra at mediene krevde åpenhet, til at klubbene krevde det. De identifiserte med andre ord problemet sitt som et åpenhetsproblem. Åpenhetsdebatten var ikke bare preget av at NFF holdt igjen informasjon, men også at det var liten tillit mellom klubbene og forbundet. På Forbundstinget ble NFF anklaget for å være nærmere FIFA enn grasrota (protokoll Forbundstinget, 2016).

Problemet er likevel ikke så enkelt at løsningen bare kan ses på som mer åpen kommunikasjon fra organisasjon til organisasjon. Her mener jeg det er tre viktige faktorer som kan forklare åpenheten: fotballpresident Terje Svendsen, generalsekretær Pål Bjerketvedt, og direktør for kommunikasjon og samfunn Svein Graff. Yngve Haavik presiserte også at både Svendsen og Bjerketvedt prioriterte åpenhet, som var med på å forsterke bildet av et forbund i endring (Haavik, 2019).

En ting som er verdt å merke seg, er at VG omtalte Bjerketvedt som «mediemannen» (Christiansen, A. 2017), noe jeg mener også har vært utslagsgivende for arbeidet med kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1). Som Taylor og Kent (2014) påpeker, burde ledere, samt de som er ansvarlige for organisasjonens kommunikasjon, være trent innenfor dialogisk engasjement, slik at de er forberedt utfordringene som blir skapt av dialog (s. 394). Ansettelsene av Bjerketvedt og Graff som var erfarne innenfor medier- og kommunikasjonsfeltet har vært utslagsgivende, og jeg mener at hadde den nye generalsekretæren jobbet i et annet fagfelt, hadde ikke kommunikasjonsstrategien blitt utformet på samme måte. Det er ikke sikkert at de hadde opprettet den nye stillingen direktør for kommunikasjon og samfunn heller, hvis ikke fokuset på kommunikasjon og åpenhet hadde vært så stor som den hadde vært. En ting som er sikkert er at det var helt riktig prioritering av NFF å høre på offentligheten og deres ønske om mer åpenhet.

I tillegg til å ansette noen som var ansvarlig for sosiale medier i Bretvik viser til hvordan de ønsket å jobbe med åpenheten, også på sosiale medier. Selv om sosiale medier ifølge Taylor og Kent (2014) ikke kan skape engasjement og kun fungerer enveis kommunikasjon, vil jeg påpeke at selv om vi ikke er presentert for nøyaktig hvor utslagsgivende sosiale medier har vært for NFF og omdømmeløftet, har det vært en faktor for å nå målene i kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1). I tillegg har satsingen på egen sosiale medier-

strategi (2018, vedlegg 7) vist hvor viktig sosiale medier er som verktøy for NFF i arbeidet mot åpenhet. Da VG presenterte Graff som den nye direktør for kommunikasjon og samfunn, var åpenhet og åpenhetsdebatten en av sakene han snakket om. Han la blant annet vekt på at de skulle ta tak i de svakhetene som ble avdekket, og at åpenhet og kommunikasjon hang sammen. I tillegg sa han at de ikke kunne «predikere åpenhet om du ikke har en strategi, holdning og kultur for det», og la til at det måtte skapes på faglig nivå (Christiansen, A., 2017).

#### **4.2.4 Oppsummering**

Fellesnevneren for de tre elementene jeg har diskutert er åpenhet, som uten tvil har vært en viktig del av omdømmeøkingen. Likevel mener jeg at den viktigste delen her er dialogen som ble skapt mellom organisasjonen Norges Fotballforbund og offentligheten. Begrepet dialog nevnes i sammenheng med relasjonen til mediene, og det er da Svein Graff i intervjuet sitt snakket om at de hadde en «dialog med sportsjournalistforbundet» (Graff, 2019). Dette er da i forlengelse av den viktige kommunikasjonen og relasjonene som har blitt skapt mellom NFF, landslaget og mediene, slik at de kunne starte relasjonsbygging med offentligheten.

### **4.3 Relasjonsbygging**

I denne delen av analysen skal jeg se nærmere på relasjonsbygging mellom landslaget og offentligheten. Hvilke virkemidler brukte de for å skape en relasjon med offentligheten? Jeg skal først se på hvordan landslaget brukte sosiale medier for å skape en relasjon, og deretter gå inn på identifikasjon, og hvordan relasjoner kan bygges gjennom at offentligheten identifiserer seg med landslaget.

#### **4.3.1 Relasjonsbygging ved bruk av sosiale medier**

Norges Fotballforbunds kommunikasjonsstrategi (2018, vedlegg 1) sier noe om hvordan NFF skal opptre, men legger ikke mye vekt på måter å bygge relasjoner på. Den stadfester at en av prinsippene som skal legges til grunn for kommunikasjonsarbeidet er å «bruke sosiale medier offensivt for å få ut egne saker og vinklinger, og bidra til toveis kommunikasjon og for å nå det overordnede målet om at publikum oppfatter NFF som en folkelig, åpen og kunnskapsrik organisasjon». Det står ikke noe om hvilke virkemidler de skal bruke for å nå ut til offentligheten, noe det gjør i sosiale medier-strategien (2018, vedlegg 7).

Jeg nevnte tidligere sosiale medier medier-strategien (2018, vedlegg 7), som blant annet sier at NFF skal bruke innhold som er «behind-the-scenes». Watkins (2019) vektlegger at sportslag burde bruke sosiale medier som et verktøy for å skape en forbindelse med fans (s. 30), og at en av grunnene til at sosiale medier har revolusjonert måten å følge med på sport, er å få en «behind-the-scenes»-opplevelse (s. 21). Dette er en måte som kan føre offentligheten nærmere spillerne på, der de kan få se hva som skjer innad i landslaget utenom det som skjer på banen. For eksempel kan innholdet på sosiale medier vise hvordan spillerne bor på hotell når de er ute og reiser, hva de spiser, hvordan de trener, og annet innhold som ikke bare viser det som blir allment kjent i mediene. Denne formen for innhold kan også vise frem fellesskapet mellom spillerne, og hvordan de kommuniserer med hverandre utenfor banen.

Jeg har allerede lagt mye vekt på kommunikasjonen mellom organisasjoner og offentligheten, der casen allerede har vist at åpenhet har vært en viktig nøkkel. Som tidligere nevnt, har Norges Fotballforbund lagt mye vekt på relasjonsbygging i sin sosiale medier-strategi, og laget mål for hvordan dette skal oppnås. Ifølge Watkins (2019), må et sportslag innse at relasjonsbygging er grunnmuren for suksess når de bruker sosiale medier. Det interessante her er at hun mener at tilnærmingen og forpliktelsen til relasjonsbygging må også representere sportslagets verdier (s. 27). Verdier som «sterkere sammen», «stolthet», «råskap» og «samhold» har landslaget snakket om i plenum, både spillere og støtteapparat, ifølge Svein Graff (2019). Selv om verdiene er positivt ladete ord, er det ikke sikkert at alle kan relatere seg til dem. Hva betyr «sterkere sammen», om landslaget spiller dårlig? Selv om vi så bedring i omdømmet, kom mye av det i takt med resultatene på banen, og det betyr ikke nødvendigvis at «sterkere sammen» er en verdi som offentligheten klarer å relatere seg til om resultatene ikke lever opp til forventningene.

### **4.3.2 Identifikasjon som relasjonsbygger**

Som Watkins (2019) beskriver, finnes det tre typer fans av sportslag, der forskjellen mellom dem blant annet er hvor mye de identifiserer seg med laget (s. 12). En av motivasjonene for å bli en fan, som hun vektlegger, er også gruppetilhørighet (s. 11). Dette vil da si at de som ikke kommer på kampene når resultatene ikke er på sitt beste, ikke identifiserer seg med sportslaget og heller ikke er motiverte av gruppetilhørigheten.

Hovedutfordringen til Norges Fotballforbund er at landslagets potensielle fans er spredd utover hele landet, og landslaget kan da ikke spille på den samme lokale gruppefølelsen som klubblag kan. Rent teoretisk må landslaget da ty til andre virkemidler for å skape en gruppefølelse, og spille på følelsen av å identifisere seg med laget. Som jeg har nevnt tidligere vil det være utfordrende å overføre Watkins (2019) teori rundt motivasjon for identifikasjon fra et klubblag og til landslaget, men som hun også påpeker, er det fra et psykologisk perspektiv mulig å se på at når fansen først viser et høyt nivå av identifikasjon vil det føre til en mer positiv holdning til det sportslaget som reflekterer deres indre verdier. Landslagets verdier, uansett hvor positivt vinklede de er, er heller ikke nødvendigvis alltid treffende for en persons indre verdier. Eksempelvis landslagets verdier som Svein Graff nevnte (2019), «sterkere sammen», «stolthet», «råskap» og «samhold», vil for en person som ikke identifiserer seg med et sportslag, ikke være relevant. Derfor vil det være fordelaktig å ha flere måter å skape en relasjon mellom sportslag og offentligheten på.

Et verktøy NFF kan bruke som relasjonsbygger, er å presentere spillere mindre som distanserte spillere som kun er tilgjengelige ute på banen, og mer som personer de kan få kontakt med. Eksempelvis at sportslaget kan legge ut bursdagsmeldinger til spillerne når de har bursdag på sosiale medier, slik at offentligheten selv kan kommentere på innholdet som blir lagt ut og gratulere. I tillegg kan det hende at spillerne deler innlegget selv, eller kommenterer på innlegget, som da kan bidra til at offentligheten føler en relasjon til spillerne fordi det blir en kortere vei til stjernene, som også er noe NFF har som overordnet mål på fotballandslagets Facebook- og Instagram-kontoer.

Som tidligere nevnt kan motivasjonen til å være fan av et sportslag være geografisk plassering (Watkins, 2019, s. 11), som da for et landslags del vil bety hele landet. Med tanke på at Ullevaal Stadion ligger i hovedstaden, må Norges Fotballforbund prøve å nå ut til hele Norge i arbeidet med relasjonsbyggingen. For å skape en relasjon med de som bor i Norge, kan de da spille på det som er norsk for å få offentligheten til å identifisere seg med landslaget. For eksempel bruker NFF landslagets logo på hvert eneste bilde og video som blir publisert på landslagets sosiale medier-kontoer. Logoen blir kalt et «crest» og inneholder det norske flagget. På slutten av hver video, er det en animasjon av «crestet» som spinner rundt en gang, samt navnene på de andre sosiale medier-kontoene som skal prøve å få offentligheten til å besøke de andre kontoene deres. Bildene som blir brukt på landslagets

sosiale medier har også til felles at NFF prøver i stor grad å publisere bilder der landslagsspillerne har på seg landslagsdrakt eller andre klær de bruker når de er på samling, selv om det er spillere som for eksempel blir gratulert med prestasjoner i klubb.

I tillegg til sosiale medier bruker også landslaget andre kanaler for å nå ut til offentligheten og bygge relasjoner, da særlig mediene og pressen. Svein Graff sa i sitt intervju at de hadde dialog med sportsjournalistforbundet rundt tilretteleggingen på blant annet pressekonferanser (Graff, 2019). Til tross for en god dialog med mediene, kan det være vanskelig å uttale seg i mediene på en måte som fremmer landslagets verdier. Det er derfor pressekonferansene og måten Lars Lagerbäck snakker på har vært så viktig, fordi det er slik de får fremmet verdiene til landslaget. Ironisk nok er Lagerbäck svensk, og ikke norsk, slik at å spille på å identifisere seg med det norske landslaget er da opp til spillerne, ikke landslagssjefen.

Det er også viktig å se på at det ikke er *Norges* verdier offentligheten skal identifisere seg med, men *Norges herrelandslag* i fotball sine verdier og holdninger. Da går relasjonsbyggingen på spillerne, ikke Lagerbäck eller andre i støtteapparatet. Selv om Lagerbäck's retorikk har vært viktig for oppturen, har det også vært relasjonen mellom spillerne og offentligheten som har vært viktig. Det hjalp at de ikke var negative mot mediene og hverandre, og Svein Graff uttalte også i VG-artikkelen om omdømmeoppturen at han trodde at «spillerne oppfattes som et ująlete og hardtarbeidende kollektiv med en god blanding av unge og erfarne spillere. Det setter nordmenn pris på» (Ould-Saada, A.B., Syversen, C.P. og Delebekk, B.S., 2018). Da kommer vi tilbake til det norske igjen, og hva som får det norske folk til å skape en relasjon med laget. I tillegg svarte Graff da han ble spurt om hvilke andre faktorer han mente hadde bidratt til å øke omdømmet til landslaget:

*(...) vi har blitt mer folkelige, at vi snobber nedover, det er ikke alltid positivt å ha noen som etterlever popstjerne-begrepet. Noen kan si [at] vi [ikke] har [noen] popstjerner, men vi er jo i ferd med å ha noen. Og vi er veldig tilgjengelige og prøver å [være] folkelige som sagt, [og] jeg tror summen av alt det der, sportslige resultater, unge, ydmyke, men offensive spillerprofiler, det tror jeg folk liker (Graff, 2019).*

Vi har ingen bevis for at det er dette som skaper relasjoner mellom et sportslag og offentligheten, men det kan absolutt være en faktor.

### 4.3.3 Oppsummering

I denne delen av kapitlet har jeg sett nærmere på relasjonsbygging, og forklart hvordan Norges Fotballforbund har bygd relasjoner med offentligheten. Jeg har sett på hvordan NFF har brukt sosiale medier og verdiene sine for å skape relasjoner med offentligheten, og sett på hvilke virkemidler NFF brukte for å skape relasjoner.

## 4.4 Norge

Casen min er basert på Norges Fotballforbund, som betyr at jeg baserer min empiri på norske forhold. Dette byr dog på noen utfordringer, etter som litteraturen om sosiale medier som jeg bruker mest er basert på amerikanske lag, som naturlig nok har flere fans og ikke minst flere følgere på sosiale medier, etter som USA er et mye større land, med store kulturelle og økonomiske forskjeller fra Norge. Jeg kommer ikke til å gå mye inn på den type statistikk eller gjøre rede for de store kulturelle og økonomiske forskjellene, men jeg ønsker å sette tall på antall følgere for å se på hvilken betydning det har for NFFs bruk av sosiale medier, og ikke minst hvordan Norge kan, og har brukt mediene for å jobbe med omdømmet.

### 4.4.1 Norge og verden

Noen av utfordringene med å bruke teoriene til både Taylor og Kent (2014), og mest av alt Watkins (2019), er overførbarheten. I Watkins' (2019) studie, refererer hun til store, amerikanske sportslag som blant annet LA Kings (ishockey), Arizona Cardinals (amerikansk fotball) og Dallas Mavericks (baseball). Det er naturlig at disse store sportslagene har flere følgere, men hvis vi ser det i lys av hvor mange likerklikk/følgere de har på Facebook, Instagram og Twitter, kan vi se en stor forskjell:

Lag	Facebook	Instagram	Twitter
LA Kings	951 196	638 00	1 191 923
Arizona Cardinals	1 428 731	801 000	947 122
Dallas Mavericks	4 364 358	1 800 000	1 722 766
Fotballandslaget	106 404	90 100	7434

*Tabell 1: Oversikt over følgerne til fire sportslag på Facebook, Instagram og Twitter (tall hentet 12.06.2020)*

Det vi kan trekke ut ifra disse tallene er at det mest sannsynligvis vil være lettere å svare på

henvendelser fra offentligheten for Fotballandslaget, fordi det naturlig nok ikke er så mange følgere og da færre som sender henvendelser. Mats Theie Bretvik sa i sitt intervju at «[å]penhet er viktig, og det skal også gjenspeile hvordan vi er i sosiale medier. Vi besvarer henvendelser daglig, vi har mange tusen henvendelser i løpet av et år, som vi etterstreber å svare på, som er en del av strategien man har satt på overordnet kommunikasjonsnivå» (Bretvik, 2019). Dette gjør at selv om det er et landslag som skal dekke og få følgere fra hele landet, er det mulig for dem å besvare hendelser fortløpende, noe som blir mer utfordrende når for eksempel Dallas Mavericks til sammen har flere følgere enn det er innbyggere i Norge. I sosiale medier-strategien til Norges Fotballforbund sier de at de skal «oppfordre til å komme med tilbakemeldinger», og på Twitter-kanalen til NFF har de som virkemiddel for måloppnåelse å [b]esvare publikum oftere, og prioritere brukere med 1k følgere» (sosiale medier-strategi, 2018, vedlegg 7). Med andre ord har NFF som mål å være tilgjengelige og svare på de henvendelsene som kommer inn, som da kan bidra til at organisasjonen virker åpen. I tillegg kan det bidra til at NFF fremstår som kunnskapsrik, hvis de svarer på spørsmål som kan vise at de har oversikt over diverse saker, som for eksempel hvordan kamper blir satt opp, eller hvordan reglene er i den og den situasjonen.

#### **4.4.2 Det kommersielle fotball-Norge**

Begrepet Watkins (2019) bruker om sportslag er «brands», som kan oversettes til merkevare. I VG-artikkelen som presenterte Svein Graff som direktør for kommunikasjon og samfunn, publiserte de også resultater fra den forrige omdømmeundersøkelsen av Norges Fotballforbund (gjennomført av TNS Gallup), der en av punktene var at NFF bedrev markedsdrevet kommunikasjon (Christiansen, A.K., 2017), som blir sett på som negativt. NFF som organisasjon er ikke en merkevare som større amerikanske sportslag, og det vil da oppfattes negativt hvis det virker som om det kommersielle arbeidet fremstår som viktigere for NFF enn verdiene og visjonene deres. Visjonen «fotballglede, muligheter og utfordringer for alle», og de førende verdiene «trygghet, glede, respekt, likeverd og folkelighet» samsvarer i liten grad med bildet av NFF hvis forbundet blir mer opptatt av å bygge seg opp som en merkevare, enn å være en organisasjon som er til for fotballklubbene i Norge. Det må også legges vekt på at NFF ikke er en organisasjon som bygges opp som en merkevare, men er et forbund.

Kommersielt arbeid blir nevnt i både i handlingsplanen (2016, s. 48-49) og i kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1) til Norges Fotballforbund. Poengene og hovedmålene som blir vektlagt i handlingsplanen om kommersielt arbeid handler dog ikke utelukkende om merkevarebygging, men heller at de skal «[o]pprettholde og videreutvikle de samlede inntektene til norsk fotball» og ikke minst «[o]pprettholde og videreutvikle relasjonen til publikum på landskamp» (s. 48), er interessant med tanke på at det ikke handler om NFF og deres økonomiske utbytte, men heller klubbene, og ikke minst publikums beste interesser. En interessant faktor er at i det kommersielle arbeidet legger også NFF vekt på relasjonsbygging, der de identifiserer utfordringer som å «[s]kape en mer robust relasjon mellom publikum og landslag» (s. 49). Prioriterte tiltak innebærer blant annet å «[f]ornye og forbedre fan-engasjementvirkemidlene», [v]idereutvikle publikumsopplevelsen på landskamp» og «[f]ortsette prising basert på motstander og viktighet» (s. 49). Det siste tiltaket ble et tema da NFF fikk kritikk for at billettprisene ble altfor høye, og det tok en måned fra de fikk kritikken til de åpnet for at de hadde gjort noen feilvurderinger (Ould-Saada, A.B. og Øgar, S., 2018).

Sponsorer blir også betraktet mer som samarbeidspartnere enn noen som kun sponser landslaget, selv om Norges Fotballforbund har adressert visse utfordringer, som å «[o]pprettholde attraktivitet hos sponsorer, uavhengig av sportslige resultater» (handlingsplanen, 2016, s. 49). Landslaget har mange sponsorer som er med på å ikke bare sponse laget, men de lager også innhold med landslagsspillerne i sine sosiale medier-kanaler. For å holde sponsorene fornøyde, uavhengig av resultatene på banen, vil noe NFF kan gjøre være å tilby adgang til spillere som er interessante for de som sponsorene prøver å nå ut til.

#### **4.4.3 Norges Fotballforbund og fotball-Norge**

Norges Fotballforbund er ikke en stor organisasjon sett i det store verdensbildet, men i den norske konteksten er likevel NFF det største særforbundet i landet, og det er viktig å se på NFF fra perspektivet til det såkalte fotball-Norge. Svein Graff påpekte det i intervjuet sitt da han snakket om relasjonen mellom mediene og landslaget «kontra veldig mange andre idretter så skulle man tro av vi scoret dårlig fordi ... fotball blir sett på som (...) høye og mørke. Men vi scorer veldig bra, og i de undersøkelsene som har blitt gjort så er vi best i klassen (...)». Han la også til som nevnt tidligere at han trodde dialog med



sportsjournalistforbundet var grunnen til det (Graff, 2019). Bildet av at NFF var høye og mørke var forsterket under Forbundstinget i 2016, der Ivar Koteng som tidligere nevnt påpekte at han «[nesten] [o]ppfatter at forbundet er nærmere FIFA enn Rosenborg». Han mente også at NFF måtte innføre nøkternhet, som kom til å føre til folkelighet (protokoll Forbundstinget, 2016). Folkelighet ble som tidligere nevnt tatt med som en femte verdi for NFF på det samme Forbundstinget.

En interessant ting her ligger nettopp i hva Forbundstinget inneholder, som er Norges Fotballforbunds høyeste organ, der de blant annet velger styremedlemmer, og vedtar handlingsplaner. Her kan representanter fra alle fotballkretsene, samt klubbene fra hele Norge, uansett størrelse, komme og si sin mening. Dette viser klart og tydelig en form for dialogisk nærhet, som betyr at offentligheten blir konsultert i saker som påvirker dem, og for offentlighetens del betyr det at de må være villige og i stand til å formulere krav de har til organisasjonene (Taylor og Kent, 2014, s. 387). Offentligheten kan her tolkes som alle klubbene i hele Norge, og dette er forumet de kan bruke for å formulere hvilke krav de har til Norges Fotballforbund, og hvilke endringer de ønsker å se innad i NFF. Dette viser også at NFF er i stand til å vise gjensidighet, nærhet, empati, risiko og forpliktelse, som er de fem underliggende prinsippene for en dialogisk orientering (Taylor og Kent, 2014, s. 387). Gjensidigheten gjenspeiles her i form av at klubbene og NFF snakker med hverandre, har en dialog med hverandre på talerstolen, der det er fritt frem å komme med innlegg og kommentarer, og å svare på disse. Nærheten kommer i form av selve konsultasjonen mellom NFF og fotball-Norge. NFF kan også vise seg som empatisk ved å sette seg inn i alle klubbenes situasjoner, fordi begge er tilstede for å ha en dialog om ønskene klubbene har. Risikoen NFF tar ved å ha en slik plattform handler også om at klubbene kan legge føringer for hvordan NFF skal styres, og det ligger da en risiko i at NFF ikke kan være enige i hvordan de skal arbeide. Forpliktelsen kommer her da i at NFF forplikter seg til å gjøre det Forbundstinget har bedt dem om å gjøre.

Dette er dog kun sett fra Norges Fotballforbund sin side, men vi må også ta for oss hvordan dette er fra klubbenes perspektiv. Det er de som stemmer over forslagene som de selv kan fremme, det er de som til en viss grad legger føringer for hvordan forbundet skal drives. De kan komme med forslag om lønnstak for de som jobber i NFF, og har generelt mye makt. Forbundstinget er også de som velger hvem som skal være fotballpresident og representere NFF. Klubbene har også egne generalforsamlinger, der de samme typene føringer kan legges

på dem. Forskjellen ligger i hvor stor skala dette påvirker andre pengemessig. Grunnen til at jeg tar opp pengebruk er fordi det var det som var utfordringen med åpenheten for NFF, og det er også en viktig del av hvordan en klubb drives, og helt ned til hvordan et sportslag prioriteres. I de mindre klubbene kan man for eksempel spørre om prioriteringene rundt deres hovedsportslag og barneidretten, hvem skal prioriteres? Med rundt 20 stykker som får spille på hovedlaget, kontra de 100 barna i alderen 6-15 år, hvordan skal pengene brukes? Er det rettferdig at hovedlaget skal ha det beste utstyret, oppgradert garderobe som bare er fordelaktig for dem, hvis barna ikke får nok fotballer eller drakter? Dette er spørsmål som kan tas opp i et forum som en generalforsamling, der klubbene viser dialogisk nærhet på samme måte som Norges Fotballforbund.

En mellomting er da de store klubbene, som Rosenborg BK, Brann SK og Molde FK. Her brukes det i større grad penger på spillerkjøp, og mange fans kan være uenige i hvilke valg som blir tatt uten at man blir hørt. Satsingen på sportslagene er også større, og her er det da viktig, som vi har sett med landslaget, å ha noen som er trent innenfor kommunikasjon. Som nevnt mener jeg at to av grunnene til omdømmeoppturen til NFF var åpenhet og relasjonen til mediene, som er minst like viktig hos andre store sportslag. På grunn av nærheten fans har til klubblagene vil det også muligens være enda viktigere å vite hvordan man skal kommunisere med offentligheten.

#### **4.4.4 Klubblagene**

Vi må likevel anerkjenne at organisasjonene også kan være de «små», sett i forskjellige perspektiv. Eksempelvis når det snakkes om fotball-Norge i sammenheng med Norges Fotballforbund, vil det bety de forskjellige idrettsklubbene, alt fra Rosenborg BK til Sagene Idrettsforening, som er de «små». De har egne interesser de ønsker å fremme, basert på deres klubb, og på grunn av tilgangen til Forbundstinget har de like mye å si. Det er mange ledd innenfor sportsorganisasjonene, og derfor vil det være viktig å være åpne i hva som skjer innad i de forskjellige klubbene. Som vi har sett har det vært særdeles viktig å være åpne om pengebruk. Dette gjelder også for mindre klubber, fordi selv om man er fan av et klubb lag som ikke spiller i de øverste divisjonene, betyr ikke det at en person er mindre fan av laget.

Norges Fotballforbund identifiserte en annen negativ konsekvens av at de ble oppfattet som lite åpen av klubblagene i fotball-Norge, noe de også tok med i kommunikasjonsstrategien.

«Bildet av NFF i media som mektig, arrogant og lite åpen, bidrar til at NFF ikke får realisert sitt potensial», etterfulgt av «NFFs styrker som en profesjonell og kunnskapsrik organisasjon kommer ikke godt nok frem» (2018, vedlegg 1). Yngve Haavik sa også i intervjuet da han ble spurt om hans tanker bak det NFF mener sine viktigste oppgaver er, at de er:

*en forvalter og en utvikler, og begge deler er jo viktige for at vi skal nå visjonen om at fotball er for alle. Så vi må jo ha et regelverk på plass, som gjør at vi kan få forutsigbarhet, for å få gjennomført kampene på en god måte, så folk vet hva de skal gjøre og ikke gjøre, det er viktig. Men vel så viktig er det å bidra til å skape gode rammer for trivsel til utvikling, og da handler det om å ha trenerkompetanse, tilby trenerkurs, det handler om å ha på plass verdibudskap som vi kan nå ut til klubbene våre på, slik at barn og unge kan få utvikle seg, og ha noe å strekke seg etter. Samtidig som at det er trygt, og ... at det er en plass de har lyst til å tilbringe fritiden sin (Haavik, 2019).*

Dette illustrerer også hvordan NFF ønsker å fremstå for de klubbene som finnes i Norge. De viser at de ønsker å ha en god relasjon, at de vil nå ut og ha kommunikasjon med fotball-Norge. Mest av alt viser dette seg i kommunikasjonsstrategien, under det strategiske grepet der de vil synliggjøre kunnskap; «Arrangere folkemøter/debatt minimum seks ganger årlig ulike steder i fotball-Norge» (kommunikasjonsstrategi, 2018, vedlegg 1).

En viktig detalj fra kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1), vil være fokuset Norges Fotballforbund har på breddefotballen, og hvordan de som organisasjon skal fremstå som kunnskapsrik. Blant annet slår «[s]trategiarbeidet ... fast at NFF skal «fortelle historien om norsk fotball og skape større forståelse for NFFs rolle og funksjon i fotballen og forøvrig» og at «NFFs samfunnsrolle er ikke godt nok dokumentert og synliggjort». NFF ønsker da å vise at de er interessert i hva klubbene gjør, samt at de vil fremstå for noen som vil hjelpe til med sin kunnskap. Et av de strategiske grepene de har handler om å synliggjøre kunnskap, og å «[v]ise engasjement for klubbenes hverdag fra toppen av organisasjonen» (kommunikasjonsstrategien, 2018, vedlegg 1).

#### **4.4.5 Norske medier**

Hvordan Norges Fotballforbunds relasjon til norske medier ble bedre hang blant annet sammen med dialogen med sportsjournalistforbundet, men endringen i mediebruken kan også ses i lys av at mot slutten av 2018 styrte NFF hovedsakelig narrativet i mediene i mye større grad enn tidligere. De hadde ikke like mange negative saker rettet mot seg som rundt åpenhetsdebatten og da Høgmo var landslagssjef, og kunne heller fokusere på en mer proaktiv, heller en reaktiv form for kommunikasjon. Utviklingen av sosiale medier-bruken til NFF gjorde dem også mer i stand til å fokusere på det mer sportslige aspektet og kommunisere via de sosiale medier-kontoene, i stedet for å kun reagere på det mediene gikk ut og krevde av informasjon.

For et mindre klubblag kan det bli mer utfordrende å håndtere mediene hvis det skjer noe der de mister kontroll over narrativet, fordi de ikke nødvendigvis er vant til å få mye oppmerksomhet fra større medier. For eksempel da en spiller for Selbak TIF ble slått bevisstløs av en spiller fra Torp IF i en rekruttkamp i 5. divisjon, dekket blant annet VG saken (Mangelrød N. og Tombra, 2019). Her er det da viktig at sportsklubbene klarer å være åpne og kommunisere med mediene slik at de klarer å ha en viss kontroll over narrativet, slik at mediene slipper å grave i hva som skjedde. I en krevende situasjon som er interessant for offentligheten, vil det være stor pågang for å få informasjon, så mye og så raskt som mulig. Noe informasjon kan sportslagene for eksempel ikke være interesserte i å gi ut, enten på grunn av personvern eller fordi det kan skade omdømmet deres hvis de blir tatt i å gjøre feil. I Selbak/Torp-saken var de åpne om nøyaktig hva som skjedde, hva som skjedde med ham som ble slått og han som slo, selv om ikke det var aktuelt å legge ut navn på de to spillerne, så ble ikke saken blåst opp noe større på grunn av åpenheten deres.

#### **4.4.6 Oppsummering**

Denne delen av kapittelet har blitt viet til å gjøre rede for det norske aspektet ved oppgaven, og jeg har gått inn på hva som er spesielt med norske forhold i forhold til amerikanske. Grunnet størrelsesforholdet mellom landslaget og amerikanske sportslag, vil det ligge en forskjell i hvordan sportslagene kan bruke sosiale medier, men det er også en forskjell på hvordan sportslag i Norge kan fremstå, fordi amerikanske lag er mer preget av å være en merkevare. Jeg har også gått inn på styrkeforholdet mellom Norges Fotballforbund og resten av fotball-Norge, og hvordan disse påvirker hverandre.

## **4.5 Oppsummering av analysen**

I analysekapittelet har jeg gått gjennom de grunnleggende faktorene for hvordan Norges Fotballforbund jobbet med kommunikasjon i perioden 2016-2018, hvilke elementer jeg mener er de viktigste for omdømmeoppturen, hvordan relasjonsbygging mellom NFF/landslaget og offentligheten har fungert, og til slutt gått inn på hva som er spesielt med de norske forholdene i denne konteksten.

## 5 Diskusjon og konklusjon

I denne delen av oppgaven skal jeg diskutere faktorene og elementene for omdømmeoppturen jeg har redegjort for i analysekapittelet, og se hvordan casen kan overføres til det mer generelle aspektet med sportslag og omdømmeøking via mediebruk. Helt til slutt skal jeg konkludere, før jeg deretter gir forslag til videre forskning.

### 5.1 Funn: Lærdom fra casen

I forrige kapittel gikk jeg inn på hva som skjedde rundt Norges Fotballforbund og landslaget i perioden 2016-2018. Jeg analyserte strategidokumentene deres, intervjuet tre ekspertpersoner fra NFF, og fant tre hovedelementer jeg mente hadde bidratt til omdømmeoppturen: Lars Lagerbäcks retorikk; relasjonen til mediene; og åpenhet. Fra dette har jeg trukket fire steg for omdømmeøking som jeg mener det er verdt å ta med seg fra casen: identifisere utfordringer; lage strategidokumenter; ha kommunikasjonsarbeidere; og å ha en god relasjon til mediene. Jeg skal også se nærmere på i hvor stor grad det er mulig å bruke disse fire stegene for andre sportslag.

#### 5.1.1 Identifiser utfordringer

En av tingene Norges Fotballforbund gjorde før de begynte arbeidet med omdømmet, var som Svein Graff nevnte, å lage en analyse av nå-situasjonen. De foretok en omdømmeundersøkelse, der de kartla hvordan offentligheten så på Norges Fotballforbund, og deretter kunne de iverksette kommunikasjonstiltak på bakgrunn av den undersøkelsen (Graff, 2019). I begynnelsen av 2016 var også mediene tydelige på hvilke utfordringer de mente NFF hadde, samt at fotball-Norge også var klare på det de mente var svakheter innad i organisasjonen, som da særlig kom til syne under Forbundstinget i 2016. Anerkjennelsen av utfordringene fra NFF sin side, ble synlig i strategidokumentene handlingsplanen for 2016-2019 som ble vedtatt på Forbundstinget i 2016, og kommunikasjonsstrategien som ble laget i 2018 (vedlegg 1).

#### 5.1.2 Lage en strategi

Som vi har sett i analysen, har Norges Fotballforbund aktivt brukt strategidokumenter gjennom hele 2016-2018. Da først og fremst handlingsplanen for 2016-2019, som har lagt

grunnlaget for det videre strategiarbeidet NFF gjorde. Hovedsakelig er det kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1) som har blitt brukt inn mot landslaget, der Svein Graff sa i sitt intervju at det kanskje var det viktigste området de bruke en kommunikasjonsstrategi (Graff, 2019). I tillegg til dette ble det utformet en sosiale medier-strategi (2018, vedlegg 7), som de også har brukt som et hjelpemiddel for å vite hva de skal publisere på sosiale medier.

### **5.1.3 Kommunikasjonsarbeidere**

Som jeg viste i analysen, var en av endringene innad i Norges Fotballforbund som bidro til en mer åpen organisasjon mellom 2016-2018, at personene som satt på toppen ble byttet ut. Som Haavik påpekte, prioriterte både fotballpresident Svendsen og generalsekretær Bjerketvedt åpenhet, som forsterket bildet av at NFF var i endring (Haavik, 2019). Deretter ble Svein Graff ansatt, og var en som skulle jobbe med strategisk kommunikasjon, ikke bare være enda en person som mediene måtte forholde seg til. Som tidligere nevnt hadde både Bjerketvedt og Graff erfaring fra kommunikasjonsfeltet, og det var tydelig at det hadde en innvirkning. Som Taylor og Kent (2014) argumenterer for, burde organisasjonen ha noen som er trent innenfor kommunikasjon, slik at organisasjonen er forberedt på eventuelle utfordringer, samt muligheter, som blir skapt av dialog (s. 395).

### **5.1.4 Relasjon med mediene**

Mye av det casen har handlet om har vært relasjonen med mediene, og er også en av de tre elementene jeg mener som kan knyttes opp mot omdømmeoppturen. Svein Graff la vekt på at Norges Fotballforbund var tilgjengelige for mediene, og hadde en dialog med sportsjournalistforbundet (Graff, 2019). Yngve Haavik påpekte også at de hadde et profesjonelt forhold til mediene, og at de har blitt flinkere til å påpeke det de mener er faglige svakheter ved dekning av saker (Haavik, 2019).

### **5.1.5 Oppsummering: Hva kan det brukes til?**

Samtlige av disse fire lærdommene viser noen av grepene som ble tatt i Norges Fotballforbund og rundt landslaget, og som jeg mener er verdt å ta med seg videre. I tillegg er det viktig å erkjenne at et godt omdømme ikke opprettholder seg selv, og at NFF hele tiden må arbeide for å opprettholde omdømmet. Identifisering av utfordringer er ikke noe en organisasjon kun gjør én gang, da det hele tiden vil dukke opp nye utfordringer som må

identifiseres og tas grep om. Det er ikke sikkert at selv om grepene NFF tok forrige gang kan fungere igjen hvis de havner i samme situasjon, selv om det var tilfellet i 2016-2018. Hvis resultatene til landslaget blir dårligere, er det ikke sikkert at Lagerbäck's retorikk, eller at landslaget fremstår folkelige, vil være nok til å holde oppe det økende omdømmet som vi så.

Selv om disse lærdommene fra casen viser kunnskap om hvordan et omdømme skal økes, betyr ikke det nødvendigvis at alle sportslag kan ta det i bruk. Det kan handle om kapasitet, da ikke alle sportslag har råd til å for eksempel betale for en omfattende omdømmeundersøkelse, eller har ressurser til å ha noen med kompetanse som kan jobbe med kommunikasjon. Mange klubber i Norge er drevet av frivillighet, og hvis vi ser på breddefotballen, er posisjoner i styret og utvalg ofte basert på frivillig arbeid fra foreldre som har barn som spiller på et av lagene. En annen forskjell mellom de større og de mindre sportslagene, er interessen fra mediene. Selv med mer kritikk fra mediene, vil de større sportslagene få en annen måte å kunne identifisere utfordringene deres på, enn hvis den eneste måten å få tilbakemeldinger på er ved å for eksempel sende ut et spørreskjema om omdømmet.

Dette betyr likevel ikke at sportslag ikke burde ta med seg noe fra casen, uansett størrelse og kapasitet. Som vi har sett, har arbeidet med kommunikasjon vært grunnleggende for NFF og landslaget, og det er absolutt noe som alle sportslag kan dra nytte av. Enten det gjelder internkommunikasjon eller kommunikasjon med offentligheten, som fans og sponsorer/samarbeidspartnere, vil det være fruktbart for et hvert sportslag å sette seg inn i hvordan de skal kommunisere, og ikke minst bruke den kunnskapen. I tillegg har noe av lærdommen vi kan trekke fra casen vært at det er viktig å kontinuerlig jobbe med kommunikasjon, både innad og utad i organisasjonen, og at omdømmet ikke øker på en dag.

Hvis klubblagene ikke er interessante i like stor grad som Norges Fotballforbund og landslaget er for nyhetsmediene, vil jeg argumentere for at det går an å ta i bruk sosiale medier for å gå i dialog med offentligheten. Mindre klubblag kan det hende at dekkes av lokalaviser, men VG er fortsatt en større avis enn lokalaviser. Viktigheten av å være åpen og tilgjengelig hadde noe å si for omdømmet til landslaget, og selv om vi ikke har sett tall som sier klart at sosiale medier har bidratt til omdømmeoppturen, har kommunikasjonen økt i hvor ofte det blir postet på sosiale medier, som da kan øke muligheten for at offentligheten tar kontakt og stiller spørsmål. Mange bruker også sosiale medier til personlig bruk, og kan



enkelt lage en konto som er dedikert til sportslaget, der de kan svare på spørsmål fra fans og offentligheten, uten å være avhengige av å ha nyhetsmediene som stiller spørsmålene for dem.

## **5.2 Generalisering**

Måten jeg arbeidet metodisk på, tilsa at jeg ønsket å generalisere funnene fra casen, slik at funnene kunne gjelde for samtlige sportslag. Dette har vist seg gjennom litteraturen jeg valgte, samt analysen, å ikke kunne overføres hundre prosent. Intervjuene kan til en viss grad generaliseres, fordi jeg hovedsakelig spurte om hvordan arbeidet med strategisk kommunikasjon hadde foregått og foregikk, heller enn å legge vekt på hvordan intervjuobjektene opplevde arbeidet de hadde gjort. Som case-studie vil det være mer utfordrende å overføre nøyaktig den samme casen, fordi det som påvirker omdømmet til et sportslag, gjelder nødvendigvis ikke for et annet.

For å svare på problemstillingen har jeg som i analysen justert etter norske forhold mot det internasjonale, og ikke minst sett på hvordan sportslag som ikke er landslag kan sees på i sammenheng med casen. Analysen av landslaget har basert seg på bakgrunn, erfaringer og kontinuerlig arbeid med kommunikasjon for å øke omdømmet.

### **5.2.1 Norsk og internasjonalt**

I analysen nevnte jeg at fokuset i oppgaven har vært rettet mot norske sportslag, fordi casen baserer seg på Norges Fotballforbund og landslaget. Vi har sett at det har vært en forskjell mellom norske og amerikanske sportslag, blant annet i form av organisering, pengebruk, kommersialisering og ikke minst muligheten for å ha nær kommunikasjon mellom sportslaget og offentligheten. Størrelsesforholdet vil da gjøre det enklere for et norsk sportslag å gå i dialog med sine følgere på sosiale medier enn de store amerikanske sportslagene, fordi de mest sannsynlig har mindre pågang av spørsmål fra følgerne deres.

### **5.2.2 Norske forhold**

Sportslag er bygget opp forskjellig, med blant annet forskjellige forventinger til hvordan laget skal prestere, og det vil ikke nødvendigvis være bruken av kommunikasjon via mediene som er det som kan endre omdømmet til det bedre. En faktor kan være kultur, og hva slags type fans et sportslag har. Ishockeyfans, håndballfans og fotballfans kan ha helt forskjellige syn på

hva som er utslagsgivende for at deres sportslag skal ha et godt omdømme, og det går også på tvers av de enkelte sportslagene. Eksempelvis et sportslag som har prestert på høyt nivå i mange år, og som plutselig ikke gjør det så bra, vil muligens være det eneste som er utslagsgivende for at offentligheten påvirker om omdømmet til det sportslaget er dårlig eller bra. Et annet eksempel er hvis en av spillerne er innblandet i en seriøs skandale, kan det også bidra til at omdømmet svekkes. Tilnærmingen til hvordan et sportslag med dårlig omdømme må da tilpasses det enkelte sportslaget.

Selv om jeg har argumentert for at landslaget kan gå under betegnelsen sportslag, vil det være en distinksjon mellom landslaget og klubblag, også i norske forhold. De kan bruke den samme måten å tilnærme seg offentligheten på ved mediebruk, men det vil alltid være andre forventninger til et landslag enn et klubblag, som da igjen kommer til å påvirke omdømmet. Arbeidet med kommunikasjonen rundt sportslaget kan da være den samme, men omdømmet til landslaget vil bli preget av hva hele Norges befolkning mener, og ikke bare de som aktivt er interessert i landslaget.

### **5.2.3 Litteraturen**

Noe av det jeg vektla i analysen var forskjellen mellom norske og amerikanske lag, der valg av case har påvirket hvordan jeg har jobbet med litteraturen. Det har krevd nyansering og tilpassing av teoriene, og det er ikke bare fordi et norsk sportslag er forskjellig fra amerikanske sportslag med tanke på organisering, kulturelle forskjeller og kommersialisering.

I tillegg måtte jeg justere litteraturen ut ifra når den er publisert, spesielt når det gjelder litteratur om sosiale medier. Jeg bruker konseptet engasjement fra Taylor og Kent (2014) for å si noe om forholdet mellom organisasjoner og offentligheten, men jeg mener at noe av teorien deres er utdatert. Teorien sier blant annet at flestparten av artiklene om sosiale medier-engasjement kommer frem til at engasjement via sosiale medier er enveiskommunikasjon (Taylor og Kent, 2014, s. 386). Dette kan som nevnt ha vært tilfellet i 2014, men sosiale medier har forandret seg, og tilbyr funksjoner som lett kan bidra til toveiskommunikasjon. For eksempel live-sendingene sportslaget kan ha på Instagram, der spillere eller andre ansatte kan svare på spørsmål som blir sendt inn mens sendingen foregår.

For at Watkins' (2019) teorier skulle passe casen, har jeg også måttet justere teoriene for å få det til å passe landslaget. Ikke bare fra den amerikanske delen, men også mellom klubblag og landslag, da for eksempel med poenget om nyttig informasjon. Hvis en landslagsspiller er skadet når han ikke er på samling med landslaget, er det ikke Norges Fotballforbund som kommer med informasjon på sosiale medier. Det er heller ikke NFF mediene henvender seg til når det gjelder å få informasjon, men heller klubben som spilleren spiller for.

#### **5.2.4 Folkelig og åpenhet**

Noe vi har sett fra casen som har vært positivt for Norges Fotballforbund og landslaget, er å opptre folkelig og med åpenhet. Begge disse konseptene har vært der fra begynnelsen av casen, der åpenhetsdebatten og kravene om at NFF måtte være folkelig begynte tidlig i 2016. Senere har ordene også blitt overført til strategiene, der kommunikasjonsstrategiens mål er at «NFF skal opptre folkelig, åpen og kunnskapsrik» (2018, vedlegg 1), og Svein Graff (2019) påpekte også i sitt intervju at landslagssjef Lars Lagerbäcks retorikk er ærlig og folkelig.

Selv om folkelighet og åpenhet har vært en viktig faktor for hvordan Norges Fotballforbund arbeidet og arbeider med omdømmet, betyr ikke det nødvendigvis at det gjelder for alle sportslag. Hvis vi for eksempel skal se mot de amerikanske sportslagene jeg gjorde rede for i analysen, vil det nesten være umulig å være folkelig, fordi de mest sannsynlig har fans over hele verden. Dette er ikke tilfellet for landslaget, og det er nok mindre sannsynlig at noen av de norske klubblagene har like stor fanskare rundt om i verden. Grunnen til at landslaget har måttet fremstå som folkelige, er fordi at de er store, og skal prøve å få med seg hele landet når de når ut til fans. Mindre lokale klubblag vil da nesten alltid fremstå som folkelige, fordi de prøver sjeldent å få fans fra andre deler av landet enn akkurat der de er.

Folkelighet og åpenhet er likevel to ting alle sportslag i Norge, enten det er et mindre klubblag eller landslaget, kan dra nytte av. Åpenhet rundt alt som skjer i laget, enten det handler om spillere eller pengebruk, er en positiv måte å ha en relasjon med offentligheten på. Folkelighet ble ikke kun tatt med som en femte verdi under Forbundstinget i 2016, men Svein Graff (2019) pekte også på at landslaget var blitt mer folkelige, og at det var en av grunnene til at omdømmet ble bedre. For at et sportslag skal kunne opptre folkelig, må både kommunikasjon og oppførsel reflektere dette. Sportslaget må virke autentisk, slik at offentligheten skal kunne relatere seg til sportslaget. Derfor har innhold som «behind-the-

scenes» på sosiale medier eksempelvis vært viktig for å virke folkelig, fordi spillerne på sportslaget virker mer som mennesker som offentligheten kan skape en relasjon til.

Som et virkemiddel for omdømmeøking, vil ikke folkelighet og åpenhet nødvendigvis være det universelle svaret. Casen viser at det var en kombinasjon som fungerte, men folkelighet og åpenhet er heller ikke noe et sportslag kan få til uten dialog.

## **5.3 Mediebruk**

Mediebruken som landslaget tok for seg for å skape et bedre omdømme, vil jeg dele inn i to kategorier: relasjonsbygging med mediene, og relasjonsbygging med offentligheten via sosiale medier.

### **5.3.1 Relasjonsbygg med mediene**

Som nevnt i analysen, har relasjoner med mediene vært en av de tre viktigste elementene for omdømmeoppturen. Arbeidet med strategisk kommunikasjon og bruken av kommunikasjonsplanen (2018, vedlegg 1) inn mot landslaget hadde også vært et bidrag til hvordan mediene så på landslaget, ifølge Svein Graff (2019). Han la også vekt på at de hørte på hva pressen ønsket rundt tilretteleggingen av presstreff og pressekonferanser. Dette førte igjen til at landslaget scoret veldig bra i undersøkelser om hvordan journalistene opplevde denne tilretteleggingen, og han trodde det var fordi de hadde en dialog med sportsjournalistforbundet (Graff, 2019).

### **5.3.2 Relasjonsbygging via sosiale medier**

Satsingen på sosiale medier og bygging av relasjoner med offentligheten kommer godt til syne i sosiale medier-strategien. Opptil flere av de overordnede målene på de forskjellige sosiale medier-kontoene deres handler om å bygge relasjoner til publikum (offentligheten) (2018, vedlegg 7). Mats Theie Bretvik sa også i sitt intervju at sosiale medier tilbød Norges Fotballforbund en kommunikasjonsvei som var toveis, og gav da en mulighet til å gå i dialog med følgerne deres (Bretvik, 2019).

### **5.3.3 Dialog**

Alt jeg har vektlagt i analysen og i diskusjonen som en faktor for omdømmeoppturen, har vært tilknyttet dialog. Hvordan Norges Fotballforbund og landslaget har vært åpne, utvist

folkelighet, hatt relasjoner med mediene og gjennom sosiale medier, har alle vært preget av dialog. Viktigheten av dialog kommer fra at det handler ikke bare om kommunikasjon, men at sportslaget og offentligheten kan kommunisere med hverandre på en etisk måte. De kan lytte til hverandres behov, og utvise dialogisk nærhet, som jeg har nevnt i analysen. I casen kommer begrepet dialog til syne ved dialogen med sportsjournalistforbundet, dialog innad i NFF mellom de ulike fagpersonene, og dialogen i sosiale medier. Jeg mener at uansett hvilket behov sportslagene har for å øke omdømmet, om det handler om dårlige resultater eller kritikk for manglende åpenhet, har alle sportslag behov for dialog. Det gjelder både for eksternt, men også internkommunikasjon innad i sportslagene. Denne formen for kommunikasjon er også noe alle sportslag kan bruke, fordi å ha en dialog med mediene og å bruke sosiale medier er ikke eksklusivt for større lag, eller landslaget. I lys av casen og de elementene jeg har plukket ut derfra, har dialog vært den mest fremtredende faktoren for omdømmeoppturen, og vil derfor, i dette tilfellet, være den beste måten for et sportslag å øke omdømmet via mediebruk.

## 5.4 Konklusjon

I denne masteroppgaven har jeg sett på hva som skjedde i Norges Fotballforbund og rundt Norges herrelandslag i fotball i perioden 2016-2018. Casen tok utgangspunkt i VG-artikkelen *Sjekk den oppturen: Landslagets omdømme i kraftig bedring* (Ould-Saada, A.B., Syversen, C.P. og Delebekk, B.S., 2018), og siktet på å få vite hvordan omdømmet til landslaget økte, som ikke bare handlet om bedre resultater på banen. For å finne ut av dette har jeg brukt metodene case-studier, dokumentanalyse for å analysere VG-artikler fra perioden 2016-2018, analysert NFFs strategidokumenter, og hatt intervjuer med ansatte i NFF, Yngve Haavik, Mats Theie Bretvik og Svein Graff. Jeg har brukt konseptet engasjement brukt i dialog fra Taylor og Kent (2014), samt teorier om relasjonsbygging og identifikasjonsteori fra Watkins (2019).

Casen kulle bidra til å svare på problemstillingen min om hvordan et sportslag kan øke omdømmet ved mediebruk, fordi jeg mente kommunikasjon via mediene var en av måtene landslaget økte sitt omdømme. I artikkelen som presenterte omdømmeoppturen, la mediesjef for landslaget Svein Graff vekt på resultater på banen, men også hvordan landslagssjef Lars Lagerbäck frontet landslaget (Ould-Saada, A.B., Syversen, C.P. og Delebekk, B.S., 2018). I

tillegg til å undersøke omdømmeoppturen til landslaget endte jeg opp med å se nærmere på hva som også skjedde rundt Norges Fotballforbund i samme periode.

### **5.4.1 Funn**

I løpet av studien har jeg identifisert tre elementer jeg mener har bidratt til

omdømmeoppturen: Lars Lagerbäcks retorikk; relasjonen til mediene; og åpenhet.

Lagerbäcks retorikk er et element jeg har hentet fra VG-artikkelen om omdømmeoppturen (Ould-Saada, A.B., Syversen, C.P. og Delebakk, B.S., 2018), og intervjuet gjort med Svein Graff (2019). Analysen viste at Lagerbäcks retorikk var folkelig, ærlig og at han tør å sette ord på utfordringer, og at han gjennom sin måte å snakke på har klart å skape en relasjon med mediene og offentligheten. Elementet relasjonen med mediene er basert på intervjuene gjort med Yngve Haavik (2019) og Svein Graff (2019), der Haavik påpekte at Norges Fotballforbund hadde blitt flinkere på å påpeke faglige svakheter ved dekningen av hver sak (Haavik, 2019), og Graff sa at han håpet landslaget ble fremstilt mer positivt på grunn av kommunikasjonsstrategien (2018, vedlegg 1), tilgjengelighet og ikke minst dialogen med sportsjournalistforbundet (Graff, 2019). Funnene mine viste viktigheten av å ha en god relasjon til mediene for omdømmet, og at dialog var en av grunnene til at relasjonen hadde bedret seg. Åpenheten var tidlig et tema innenfor NFF, da de helt i begynnelsen av 2016 fikk krav at organisasjonen måtte bli mer åpne. Dette løste seg gradvis, der jeg vil vektlegge prioriteringen av åpenhet som fotballpresident Terje Svendsen og generalsekretær Pål Bjerketvedt gjorde. I tillegg viste prioriteringen av åpenheten seg i opprettelsen av stillingen direktør for kommunikasjon og samfunn, der de ansatte mediesjef for landslaget, Svein Graff.

Fellesnevneren for disse tre er åpenhet, men jeg kom frem til at det som er viktigst å vektlegge er dialogen som ble skapt mellom landslaget/Norges Fotballforbund og offentligheten.

### **5.4.2 Resultater**

I lys av casen, og elementene jeg trakk ut ifra den, mener jeg at dialog er den faktoren som har vært mest fremtredende i omdømmeoppturen. Jeg mener at ved å bruke dialog gjennom medier for å kommunisere med offentligheten, er den beste måten å øke omdømmet sitt på. Da kan man ha en kontinuerlig samtale som hele tiden gjør at sportslaget er klar over offentlighetens behov og ønsker, og omvendt. Det må likevel vektlegges at denne dialogen

må være tilpasset hvert enkelt sportslag. Som alle organisasjoner, er også sportslag individuelle. Derfor må de også behandles som ulike sportslag, uansett hvilken idrett, nivå og størrelse. De har alle forskjellige behov, og når det gjelder omdømme er det individuelt hva som svekker det, og hva som kan øke det igjen.

Kommunikasjon, og da dialog, er en prosess som ikke blir ferdig selv om en sak som har svekket omdømmet er over. Det er heller ikke alltid man har full kontroll, selv med en strategi. Nye utfordringer vil hele tiden dukke opp, og nye krav til kommunikasjon vil hele tiden endre hvordan kommunikasjonen blir til, som vi så i casen med endringen i bruk av sosiale medier. Dette er ikke en oppskrift, men mer enn pekepinn på hvordan et stort sportslag, med mange forventninger, klarte å øke omdømmet via mediebruk.

Kampen er ikke vunnet selv om man scorer et mål.

## **5.5 Videre forskning**

For videre forskning på omdømmeoppturer for sportslag, er det absolutt mulig å bruke case-studier, intervjuer og dokumentanalyser. Studien må likevel justeres etter størrelsen på sportslaget, med utgangspunkt som økonomi, kommersialisering, og å se på kulturelle forskjeller for offentligheten.

Oppgaven har hovedsakelig blitt mest sett på fra norske øyne, som i seg selv skiller seg fra mange utenlandske studier på grunn av størrelsen på sportslagene. Det kunne likevel vært interessant å se det i en full komparativ analyse, der utgangspunktet kunne være hvordan mindre lands sportslag bruker virkemidler for å øke omdømmet, mot større idrettsnasjoner. En annen måte å bruke denne forskningen på kunne vært å sammenligne forskjellige typer idretter, for eksempel se på fotball kontra håndball. En annen tilnærming kan være å se på flere forskjellige lag innenfor samme sport, eller sett på sportslag som både har et herre- eller et kvinnelag og sett på forskjellene mellom dem.

# Vedlegg / Appendiks

## Vedlegg 1: Kommunikasjonsstrategi (2018)

FS 01 / 2018

### Kommunikasjonsstrategi NFF

#### Bakgrunn

NFF har utarbeidet ny kommunikasjonsstrategi med KPI-er og tiltaksplaner for å sikre en åpen og proaktiv kommunikasjon.

NFFs kommunikasjonsstrategi tar utgangspunkt i UFEA Grow rapporten med påfølgende arbeidsmøter internt og eksternt, og strategiarbeidet med satsingsområdene som er pekt ut for de fire neste årene. Parallelt utarbeides en ny oppdatert SoMe strategi som ses i sammenheng med overordnet kommunikasjonsstrategi.

Som en del av det proaktive arbeidet fremover skal NFF lage nye kommunikasjonsplaner for ulike temaer som beskriver en helhet:

- Medieutspill kombinert med oversikt over hva vi gjør på egne plattformer med samme tema.
- Hvem er talspersoner?
- Hvordan kobler vi det opp mot de ulike virkemidlene: kronikker, folkedebatter, podcaster, web-TV sendinger, nettsaker, SoMe Q & A m.fl.
- Kretsene får bistand til å lage lokale kommunikasjonsplaner med tiltak som skal bidra til å oppfylle målsettingene i NFFs kommunikasjonsstrategi.

#### Mål

Kommunikasjonsstrategien skal bidra til å nå målene i Handlingsplanen/ strategiarbeidet. NFF skal oppfattes som folkelig, åpen og kunnskapsrik.

Den skal legge grunnlaget for å bedre NFFs omdømme, og en nullpunktsmåling gjennomføres våren 2018.

Under de strategiske grepene skal det utvikles konkrete tiltak, en beskrivelse av hva man skal oppnå og hvem som er ansvarlig, og tidsfrister.

NFF har behov for et løft for at kommunikasjonen inngår som et strategisk virkemiddel i virksomhetens overordnede strategiske plan. Økonomisk ramme på 1,0 millioner kroner i budsjett 2018.



# Kommunikasjonsstrategi Norges Fotballforbund

**Mål: NFF skal oppfattes som folkelig, åpen og kunnskapsrik.**

## 1. Innledning

Denne strategien tar utgangspunkt i NFFs handlingsplan og strategikart som gir et bilde av status. Ambisjonen er å gi klare signaler om retning for kommunikasjonsarbeidet, og legge grunnlag for enhetlig kommunikasjon i hele organisasjonen.

Under de strategiske grepene skal det utvikles konkrete tiltak, en beskrivelse av hva man skal oppnå og hvem som er ansvarlig, og tidsfrister.

## 2. Bakgrunn/analyse

Strategiarbeidet slår fast at NFF skal «fortelle historien om norsk fotball og skape større forståelse for NFFs rolle og funksjon i fotballen og samfunnet forøvrig.»

NFFs samfunnsrolle er ikke godt nok dokumentert og synliggjort. Tilsvarende gjelder dette for alle tiltak og verktøy som er iverksatt fra NFF sentralt for å skape skape sportslig utvikling.

Bildet av NFF i media som mektig, arrogant og lite åpen, bidrar til at NFF ikke får realisert sitt potensial

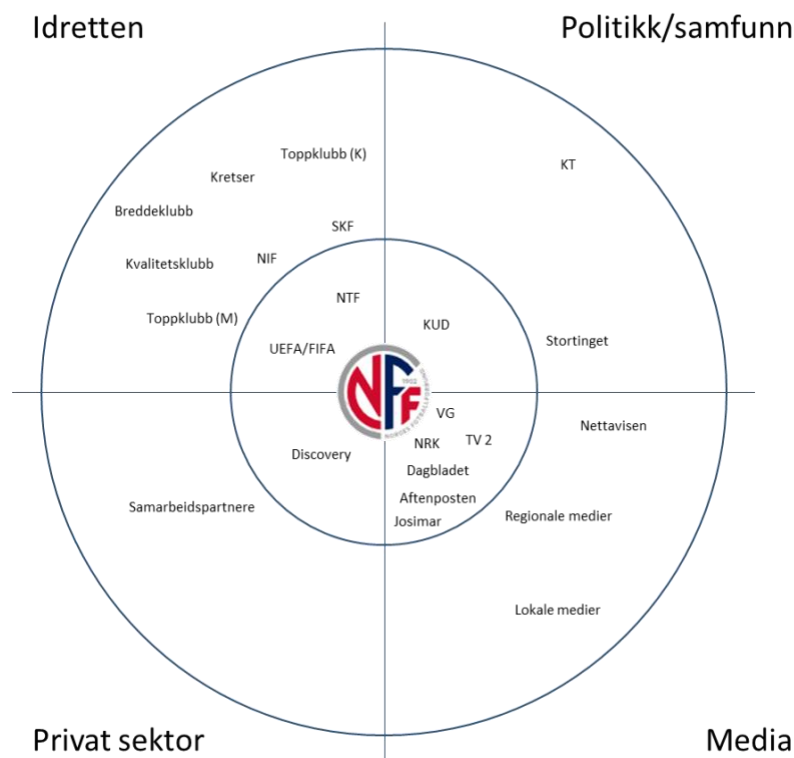
NFFs styrker som en profesjonell og kunnskapsrik organisasjon kommer ikke godt nok frem.

Innenfor breddefotballen ligger det betydelig muligheter for å formidle NFFs viktige arbeid som tilrettelegger for aktivitet som skaper glede, engasjement og utvikling.

Markedskommunikasjon er et område kommersiell avdeling og kommunikasjonsavdelingen må løse i fellesskap, og det fordrer tettere samarbeid mellom avdelingene for å sikre leveransene kommersielle partnere etterspør.

## 3. Interessentkart

Ulike aktører påvirker NFF med ulik kraft. De viktigste interessentene kan kartlegges slik:



#### 4. Kommunikasjonsmål

NFF skal oppfattes som folkelig, åpen og kunnskapsrik.

#### 5. Strategiske grep

##### Vise større åpenhet

NFF skal sikre en åpen, proaktiv kommunikasjon.

Ved å vise større åpenhet reduseres grunnlaget for kritikk. Da styrkes mulighetene for å nå frem med saker som har substans.

Følgende overordnede tiltak gjennomføres:

- Etablere kommunikasjonsplaner som samordner NFF sine budskap, språk og retorikk og som prioriterer fagområder i strategikartet
- Følge Bernanderutvalgets oppfordringer
- Opprette NFFs pressetelefon. Åpenhet fordrer tilgjengelighet
- Kommunisere samarbeid mellom NFF og interesseorganisasjoner tydelig
- Kommunisere tiltak tydelig
- Synliggjøre pengestrømmer og ressursbruk
- Begrunne beslutninger, og synliggjøre dilemmaer og vanskelige balanseanger
- Vise lydhørhet overfor andres meninger

##### Synliggjøre kunnskap

NFF må få tydeligere frem hvordan kjerneoppgaven sportslig utvikling løses faglig og kunnskapsbasert.

I dette arbeidet skal NFF vektlegge:

- Løfte frem ekspertise, ressursbruk, tiltak og resultater
- Tydeliggjøre retning og den faglige begrunnelsen for denne
- Vise engasjement for klubbenes hverdag fra toppen av organisasjonen
- Aktivt signalisere at man er åpen for debatt, og delta i de debattene som kommer
- Arrangere folkemøter/debatter minimum seks ganger årlig ulike steder i fotball-Norge
- Skrive kronikker om NFFs strategiske satsingsområder
- Lansere og produsere podcast med aktiv bruk av NFFs fagpersoner og eksterne gjester. Også kritiske røster. Sendinger hver 14.dag.
- Myndighetskontakt (møteplan utarbeides med regjering / opposisjonspolitikere)

Følgende områder skal gis særskilt oppmerksomhet

- Landslag
- Jenter
- Spillerutvikling
- Kvalitetsklubb

### **Vektlegge det folkelige**

NFFs kommunikasjon skal ta utgangspunkt i idrettsgleden og lidenskapen som preger den aktive idretten.

Følgende grunntanker skal prege kommunikasjonsaktivitetene:

- Tydeliggjøre at ledelsen identifiserer seg med grasrota og hverdagsheltene
- Si ting som de er, og føre et lett og ledig språk som folk forstår
- Møte kritikk med ydmykhet
- Fremføre budskap med glimt i øyet når situasjonen tilsier det

### **God ekstern og intern kommunikasjon**

NFF skal balansere ut negativ oppmerksomhet og ensidig toppfokus, med positive saker om NFFs samfunnsrolle, utviklingsarbeid, glede og entusiasme. Ved hjelp av god internkommunikasjon skal NFF styrke ansattes og tillitsvalgtes kompetanse, og bidra til økt fellesskap og samhörighet internt.

En prosjektgruppe utreder bruk av Yammer med mål om en forbedret intern kommunikasjonskanal i NFF.

Følgende prinsipper legges til grunn for kommunikasjonsarbeidet:

- Alltid kommentere pågående mediasaker, og stille til debatt så langt det er praktisk mulig
- Jobbe aktivt med å få ut positive saker i media
- Bruke sosiale medier offensivt for å få ut egne saker og vinklinger, og bidra til toveis kommunikasjon og for å nå det overordnede målet om at publikum oppfatter NFF som en folkelig, åpen og kunnskapsrik organisasjon
- Sørge for at ansatte og tillitsvalgte er informert om beslutninger

- Tolke og forklare mediebildet overfor ansatte og tillitsvalgte, og gi en kort beskrivelse av hvordan krevende saker håndteres
- Sørge for gode rutiner for spørsmål og tilbakemeldinger internt i organisasjonen

## **6. Måling og evaluering**

NFF skal måle effekten av kommunikasjonsarbeidet. Dette gjøres på følgende måte:

- Årlige omdømmeundersøkelser (kvalitative/kvantitative målinger) etableres med nullpunktsmåling i 2018 og spørsmålene må kunne kobles til handlingsalternativer for NFFs ledelse (koble omdømmedataene med adferdsintensjoner og kommunikasjonsatferd)
- SoMe målinger med fokus på digitalt engasjement og konkrete mål laget av SoMe ansvarlig. Årlige rapporter til ledergruppe og forbundsstyret
- Medieomtale av NFFs satsingsområder – setter vi dagsorden? NFF har investert i eget verktøy for medieovervåkning og månedlige rapporter
- I 2020 har vi oppnådd at vårt proaktive kommunikasjonsarbeid setter dagsorden i fotball-Norge

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv for intervju

### Vil du delta i forskningsprosjektet «Engasjement i sport – Den norske modellen»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke strategisk kommunikasjonsteori brukt i *public relations*, og hvordan sportslag kommuniserer når de ikke har publikums støtte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

I oppgaven vil jeg undersøke bruken av PR i sportsverdenen, med fokus på forholdet mellom publikum og lag, og hvordan de bruker media til å levere beskjeder. I tillegg til dette skal jeg se nærmere på teorier som dialog, nasjonalisme og sosial identitet. For å besvare problemstillingen min, skal jeg bruke det norske herrelandslaget i fotball som case, for å se hvordan Norges Fotballforbund (NFF) klarte å endre omdømmet sitt til det positive. Jeg vil se nærmere på strategien NFF brukte, og spesielt hvordan de klarte å endre omdømmet sitt. For å gjøre dette, skal jeg bruke dokumentanalyse for å se på uttalelsene mot pressen og intervju de som jobber og har jobbet i kommunikasjonsavdelingen. Dette er en masteroppgave.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for medier og kommunikasjon ved Det humanistiske fakultet ved Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi jeg mener du er relevant for casen jeg skal bruke, og jobber/har jobbet ved NFF i tidsrommet jeg skal undersøke. Populasjonen vil være på rundt 5 personer.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Ved å delta vil det gjøres et personlig en-til-en-intervju der det vil bli tatt lydopptak både med 2 båndopptakere. Hva som blir sagt vil bli transkribert i et Microsoft Word-dokument, som blir lagret både på min personlige Mac og en minnepinne.

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du svarer på spørsmål jeg stiller. Det vil ta ca. en halvtimes tid, og det vil være anledning til spørsmål til meg om ønskelig. Jeg kommer til å spørre om strategiske prosesser, tankeganger og vurderinger gjort av deg og de som jobber/jobbet i NFF.

#### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg personlig som har tilgang til opptakene, men transkriberte og omgjorte intervjuer kan det hende jeg sender til min veileder.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 10. juni 2020. Personopplysningene (navn og jobb) og transkriberte intervjuer kommer til å være synlige som vedlegg i masteroppgaven, men intervjuene slettes fra min personlige Mac etter at prosjektet er ferdig. Det kommer til å bli liggende på minnepinnen for arkivering på ubestemt tid, med mindre du ønsker at jeg skal slette det.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for medier og kommunikasjon har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Institutt for medier og kommunikasjon, ved Kjetil Rødje, [kjetil.rodje@media.uio.no](mailto:kjetil.rodje@media.uio.no), +47 22 85 04 60.

- Vårt personvernombud: Maren Magnus Voll, [personvernombud@uio.no](mailto:personvernombud@uio.no).
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Kjetil Rødje

Ida Kristine Gangstø Berg

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Engasjement i sport – den norske modellen*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *personlig intervju*
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes ved navn*
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektlutt, til publisering av masteroppgaven*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 10. juni 2020.

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3: Intervjuguide

### Innledning

– Bakgrunnen for intervjuet: Jeg har tatt utgangspunkt i herrelandslagets omdømmeopptur og kommer til å skrive om den strategiske prosessen rundt dette, samt hvordan NFF jobber med strategisk kommunikasjon. Jeg vil spørre litt om forholdet til media og omdømmebygging, og om kommunikasjonsplanen jeg fikk tilsendt av Svein Graff for noen måneder siden.

Jeg kommer til å spørre om omdømmebygginga til både NFF og herrelandslaget, fordi det er det som er mest relevant for oppgaven min. Det jeg kommer til å spørre deg om er ditt arbeid med sosiale medier her hos NFF (dette ble kun sagt til Mats Theie Bretvik).

01. Hva heter du, og kan du fortelle om din rolle i Norges Fotballforbund? Det inkluderer både eFotball og ansvarlig sosiale medier (dette ble kun sagt til Mats Theie Bretvik).

02. Kan du fortelle om dine tanker bak det NFF mener sine viktigste oppgaver er (å organisere, utvikle og lede fotballen i Norge gjennom robuste og bærekraftige klubber)?

03. Kan du fortelle om de strategiske prioriteringene gjort av forbundet, med tanke på alle de forskjellige områdene som forbundet inkluderer (NFF, landslagene, aldersbestemte landslag, eFotball)?

04. Hvordan måler dere omdømme?

- Skiller dere mellom NFF, a-herrer, a-kvinner?

#### 1. Strategien i 2016

a. Du ble ansatt som Direktør for kommunikasjon og samfunn i 2017. Hvilke strategiske grep tok du for å øke omdømmet til NFF (dette ble kun spurt Svein Graff)?

b. Det var et oppslag i VG i fjor høst

(<https://www.vg.no/sport/fotball/i/a2nWB4/sjekk-den-oppturen-landslagets-omdoemme-i-kraftig-bedring>) om at omdømmet til landslaget fikk en opptur i 2018 sammenlignet med 2016. Det ble skrevet at publikum likte «hvordan Lagerbäck fronter landslaget».

i. Hva er dine tanker rundt Lagerbäck's retorikk og måte å uttale seg på i mediene?



- ii. Kan du fortelle om det strategiske arbeidet som har blitt gjort mellom de to årene for å øke omdømmet?
- c. Hva med spillerne, fikk de noen spesiell medietrening etter 2016?
- d. Hvordan tenker du mediene har fremstilt herrelandslaget de to siste årene?
  - i. Hvordan utviklingen har vært?
- e. I tillegg til å gi resultater på banen, hvilke andre faktorer mener du har bidratt til å øke omdømmet til landslaget?
- f. Hvordan identifiserte dere at dere hadde en utfordring med omdømmet?
- g. I 2016, hadde dere lagt en bevisst strategisk plan for hvordan omdømmet skulle endres?
- h. Hvordan tenker dere å jobbe videre med dette etter 2018, i det resultatene av omdømmeoppturen ble kjent?

## **2. Kommunikasjonsplan**

- a. Kan du fortelle om dine tanker rundt bruken av kommunikasjonsplanen?
- b. Blir kommunikasjonsplanen gjort tilgjengelig for offentligheten?
  - i. Ja: Hvor?
  - ii. Nei: Hvorfor ikke?
- c. Det blir lagt fokus på større åpenhet i kommunikasjonsplanen. Husker du om det var en spesifikk hendelse som satte i gang tanken bak dette?
- d. Kan du fortelle om hvordan du opplevde mottakelsen av grepene som ble gjort for å sikre mer åpenhet både internt og eksternt?

## **3. Internkommunikasjon**

- a. Hvor viktig mener du internkommunikasjon er for omdømmebygging?
- b. Hvordan jobber NFF med internkommunikasjon?
- c. I hvilken grad har arbeidet med internkommunikasjonen endret hvordan man arbeider med omdømmet?

## **4. Forhold til media**

- a. Hvordan er forholdet til nyhetsmediene?
- b. Hvordan kommuniserer dere med mediene?
- c. Kan du fortelle om endringen av forholdet til media etter kommunikasjonsstrategien ble tatt i bruk?

- d. Hvordan velger dere ut hvilke saker som skal bli besvart og ikke?

## **5. Sosiale medier (disse spørsmålene ble kun spurt Mats Theie Bretvik)**

- a. Du ble ansatt som ansvarlig for sosiale medier i 2017. Kan du fortelle om hva du endret med bruken av sosiale medier etter du ble ansatt?
- b. Hvilke tanker gjorde du deg opp om NFF sin bruk av sosiale medier da du ble ansatt?
- c. Hvordan jobber NFF opp mot kommunikasjonsplanen når det kommer til sosiale medier?
- d. I hvilken grad følger dere opp de forskjellige målgruppene i sosiale medierplanen (den som ble laget med grafikken)
- e. Hvordan kom NFF frem til den planen?
  - i. Hvordan fant dere målgruppene?
- f. Hvor aktivt har det blitt jobbet med de sosiale medier-strategiene?
- g. Hvilke grep har blitt tatt siden 2016 da omdømmet lå på det nivået det gjorde da med tanke på sosiale medier?

## **6. Prosesser**

- a. Hvordan er prosessene bak det strategiske arbeidet blir gjort?
- b. Reviderer dere prosessene bak kommunikasjonen dere utfører?
  - i. Altså om dere ser på hvordan selve prosessen fungerer
  - ii. Kan du utdype?
- c. Hvor ofte revideres prosessene rundt strategien som blir laget?

## **7. Vurderinger**

- a. Hvordan er vurderingsprosessen for hva man skal forholde seg til og svare på i mediene?
  - i. Type møter, etc.?
- b. Kan du fortelle om hvor ofte det blir gjort vurderinger av det strategiske arbeidet som blir gjort?

## Vedlegg 4: Intervju Yngve Haavik

26.09.2019

Ida Kristine Gangstø Berg (intervjuer): Bakgrunnen for intervjuet har tatt utgangspunkt i omdømmeoppturen og den strategiske prosessen rundt det, samt hvordan dere jobber med strategisk kommunikasjon, så jeg kommer til å spørre om hvordan dere jobber med media og omdømmebygging, og om kommunikasjonsplanen jeg fikk tilsendt av Svein for noen måneder siden.

Yngve Haavik: Når det gjelder landslaget og strategien der så har ikke jeg vært så involvert i det, men jeg kan jo helt sikkert si noen ord om det, men Svein vet mer overordnet, mer spesifikt inn på et landslag. Men kan sikkert ha noen tanker.

Intervjuer: Hva heter du og kan du fortelle om din rolle i NFF?

Haavik: Jeg heter Yngve Haavik, jeg er kommunikasjonssjef og da jobber jeg med mediekontakt og med innhold på et overordnet nivå, også er det ulike folk som er ansvarlige for de ulike kontoene, SoMe og fotball.no. Jeg jobber også med strategiarbeid, inn mot enkeltsaker og enkeltstrategier, rundt mer krevende saker, som er kritiske som defineres som både issues og crisis i den faglige teorien.

Intervjuer: Kan du fortelle om dine tanker bak det NFF mener sine viktigste oppgaver er? Sånn å organisere, utvikle og lede fotballen i Norge gjennom robuste og bærekraftige klubber.

Haavik: Du, det tenker jeg, vi er jo både en forvalter og en utvikler og begge deler er jo viktige for at vi skal nå visjonen om fotball for alle. Så vi må jo ha et regelverk på plass, som gjør at vi kan få forutsigbarhet, for å få gjennomført kampene på en god måte, så folk vet faktisk hva de skal gjøre og ikke gjøre, det er viktig. Men vel så viktig er det å bidra til å skape gode rammer for trivsel til utvikling, og da handler det om å ha trenerkompetanse, tilby trenerkurs, det handler om å ha på plass verdibudskap som vi kan nå ut til klubbene våre på, slik at barn og unge kan få utvikle seg, og ha noe å strekke seg etter. Samtidig som at det er trygt, og den at det er en plass de har lyst til å tilbringe fritiden sin. Det er litt overordnet, det

tenker jeg er NFF sin viktigste rolle. Så må man også nevne egentlig landslaget selv om det ikke går inn i det der, fordi jeg tror det er viktig for fotballhistorie i Norge, og landslaget samler det norske folk, får til glede og til frustrasjon, mest glede på kvinnesiden, og herresiden har det vært litt mer frustrasjon, men like fullt så samler det folk, det er noe de er engasjerte i, så det å skape konkurransedyktige landslag som folk kan identifisere seg med, det tror jeg er viktig for oss som forbund, men det er også viktig for det norske folk. Så det også hører med i bildet tenker jeg da.

Intervjuer: Kan du fortelle om de strategiske prioriteringene gjort av forbundet, med tanke på alle de forskjellige områdene som forbundet inkluderer? Sånn da NFF, landslagene, aldersbestemte landslag, og eFotball?

Haavik: Ja, jeg tror nok at eFotball foreløpig ikke er et strategisk hovedsatsingsområde for NFF, men man har jo kommet på banen nettopp fordi man ser at stadig flere unge spiller eFotball og andre spill foran skjerm. Men litt sånn overordnet metodisk er jo at vi har jo foretatt en omdømmeundersøkelse etter at vi har vært ute i litt hardt vær, i forbindelse med den åpenhetsdebatten som var. Det fant vi vel egentlig ut at vi var ganske åpne fra før, men alt ble tolket kritisk fordi at vi ikke ville gi ut bilag på første forsøk, og det var nok en strategisk bommert. Men alltid felles er at vi er opptatt av å være en åpen organisasjon, bidra til å synliggjøre pengestrømmer, være åpne på beslutninger og prøve å delta i de debattene som måtte være. Ikke nødvendigvis i form av en TV-debatt, men diskusjoner gjennom aviser, etc. Så det har vært et viktig grep, også handler det om at vi skal synliggjøre de tiltakene og den aktiviteten vi har, og når jeg snakker vi så snakker jeg NFF, krets og klubb, vi i norsk fotball, og være flinkere til å få ut det på egne kanaler men også gjennom media også praktisk bidra til debatt på områder som vi vet kan være utfordringsområde for oss. Utfordringer knytta til homofili for eksempel, så inviterte vi til en debatt for å ta tak i nettopp det, og da tror jeg vi er med på å bidra til å øke vår egen troverdighet også, fordi vi ønsker faktisk å gjøre noe med det. Jeg tror vi har blitt flinkere til det de senere årene, at strategien skal ha sin del av æren for det, men så tror jeg det handler om at vi hadde perioder med svangerskapsperioder og litt forskjellig, så var vi 2 stykker på jobb i de mest krevende periodene som var for noen år tilbake. Og der tror jeg litt av lærdommen også har vært at skal du mene alvor med kommunikasjon så må man også ressurse sette avdelingen, og det har skjedd de senere årene, som jeg også tror er en viktig bidragsyter.

Intervjuer: Hvordan måler dere omdømme?

Haavik: Vi har ømdømmemålinger fra Sport Insight og der får vi jo en pekepinn på om pila går opp eller ned på type landslag og bredde og så videre, i tillegg så i forbindelse med den omdømmeundersøkelsen så hyra vi inn en profesjonell partner til å utføre det for oss slik at vi fikk en mer spissa pekepinn på hvordan vi lå på skalaen på de ulike områdene og det har vært en kvalitativ og en kvantitativ undersøkelse.

Intervjuer: Det var et oppslag i VG i fjor om at omdømmet fikk en opptur i 2018 sammenlignet med 2016, og det ble skrevet at publikum likte hvordan Lagerbäck frontet landslaget. Lå det en bevisst strategi bak hvordan han skulle uttale seg da han begynte som landslagssjef?

Haavik: Han er en godt voksen kar, som har vært ute en vinterdag før, så å begynne å instruere han på hvordan han skal uttale seg, det tror jeg ikke nødvendigvis er spesielt smart. Det er definitivt ikke nødvendig, han er lugn og fin, han kaller en spade for en spade og i tillegg fikk han resultater, og det i sum tror jeg er forklaringen på det.

Intervjuer: Hvordan identifiserte dere at dere hadde en utfordring med omdømmet?

Haavik: Man trenger ikke være rakettforsker for å skjønne det, vi fikk jo kraftig tyn i noe som var en del av noe større med norsk idrett, der du hadde en kulturminister som var rimelig tydelig, en redaksjon i VG som hadde sine hypoteser, og arbeidet veldig hardt ut ifra de, og det tror jeg også preget litt av vinklingene deres. Og over tid med masse negative vinklinger, der vi helt sikkert kunne ha gjort andre grep tidligere, men like fullt så ble det kanskje litt unyansert. Og hvis du leser om det dag ut og dag inn, og du ikke har noen forutsetning for å få vurdere sånne den enkelte historie så blir det bildet hos folk flest, og ergo så får du et dårlig omdømme. Vi gjennomførte en omdømmeundersøkelse men svarene vi fikk der, var jo ikke overraskende. Du visste det jo egentlig i forkant, også måtte vi ta et grep i forhold til det.

Intervjuer: Lagde dere da i 2016 en bevisst strategisk plan for hvordan omdømmet skulle endres?

Haavik: Ja, som jeg var inne på i stad, så hadde vi starta på den allerede før, men så skulle Svein tilbake fra permisjon, slik at det var naturlig at han også fikk en hånd på rattet, men det var flere grunnlagsdokumenter som er mer eller mindre mye av det samme som ligger i det endelige dokumentet nå, som jeg snakka om i stad, så har vi nå en analyse av situasjonen, for å si det veldig enkelt, også går det på hvordan vi ønsker å bli oppfattet, av hvem, og av hvilke kanaler vi skal bruke, mer sånn overordnet vis. Også handler det om, det viktigste og vanskeligste er å omsette det i praktisk handling dag ut og dag inn, i form av tiltaksplaner så som nødvendigvis ikke er en del av selve strategien, men som blir utledet av den strategien ideelt sett. Det har vi jobba ganske målbevisst med på satsingsområder som klubb utvikling, spillerutvikling, og trenerutvikling, og da også landslag. Under klubb utvikling så ligger også mye av det verdiarbeidet som kvalitetsklubb for eksempel, det ligger alltid som en del av det, og når man får tatt ut det. Så tror jeg at jeg må være veldig ærlig og si at omdømmet til NFF, spesielt, og norsk fotball, det blir veldig smittet av resultater, knyttet til flaggskipene A-landslagene, slik at vi kan gjøre masse godt arbeid, men dersom vi gjør det veldig dårlig med landslagene våre, så vil omdømmet på andre måter bli smitta av det. Men det betyr ikke at vi, hvis vi gjør et godt stykke kommunikasjonsarbeid med resultater, vi merker at klubbene og kretsene der ute opplever at de faktisk får et godt tilbud, så vil det uansett bidra til å styrke vårt omdømme selv om landslaget kan dra opp og ned. Vi er nok veldig prega av resultater på toppnivå.

Intervjuer: Så går jeg litt videre til kommunikasjonsplanen, kan du fortelle om dine tanker rundt bruken av den kommunikasjonsplanen?

Haavik: Ja, nå føler jeg at jeg svarer litt på det samme her, men det handler om den overordnede strategien som jeg nevnte her i stad, også handler det om at vi må ta ut sakene langs med tiltaksplanene ikke sant, kan være på spillerutvikling, har du talenteir i Porsgrunn for eksempel, så er det viktig at vi tenker okei, hva slags budskap ønsker vi å få ut knyttet til spillerutvikling, hva skal vi ta ut på egne kanaler, hva kan vi gi innsalg til media også videre også kan du egentlig bare ramse det opp, det som jeg tror er viktig er at man har en erkjennelse av hva som er hovedprioritet, for selv om vi har fått mer ressurser, på kom. enn før, så sammenlignet med en rekke andre forbund så har vi litt lite ressurser, og skal du oppnå og få effekt og resultater så tror jeg du er nødt til å prioritere noen satsingsområder mer enn andre for å få effekt, og det tror jeg vi har vært ganske bevisste på, og kan sikkert bli enda mer bevisst på det.

Intervjuer: Hvordan opplevde du mottakelsen av grepene som ble gjort for å sikre mer åpenhet både internt og eksternt?

Haavik: Jeg opplever at det ble tatt veldig godt imot, så tenker jeg at veldig mange internt opplever at det ikke var egentlig store grepene, for de fleste av det som ble praktisert som åpenhet lå der allerede før. Men det vi kanskje ikke var flinke nok til å kommunisere, eller kanskje enkelte media ikke ønsket å høre, fordi det ikke passet inn i historiefortellinga. Men jeg opplever det at det ble tatt godt imot, også tror jeg at det, vi hadde en president og en generalsekretær som ble assosiert veldig mye med det som var såkalt kritisk, når de da gikk, altså i og med at Yngve Hallén slutta som fotballpresident, fikk en ny president inn, Kjetil Siem gikk av som generalsekretær og vi fikk en ny generalsekretær inn, så som begge prioriterte(?) åpenhet, så var det på en måte det med på å forsterke bildet av et forbund i endring. Uavhengig av hva som hvor godt det måtte stemme eller ikke, det er vel egentlig underordnet det og det som er oppfatninga der ute, og jeg tror også at det gjorde at det budskapet om åpenhet ble oppfattet som troverdig blant folk.

Intervjuer: Hvor viktig mener du at internkommunikasjon er for omdømmebygging?

Haavik: Jeg tenker at internkommunikasjon er viktig. Fordi at hvis du skal få alle til å, alle kommuniserer jo, i alle mulige roller og hvis du skal få folk til å kommunisere effektivt, så er det viktig at folk vet hva vi står for og hva vi skal kommunisere osv. Slik at det vil alltid være viktig, og jeg tror nok at det er et forbedringspotensiale på internkommunikasjon i NFF, og jeg tror det handler litt om at vi er så styrt av ytre hendelser, det er så stor trøkk utenfra fordi det er så stor interesse, som selvfølgelig er veldig bra. Og da går mye av ressursene til kommunikasjon utad, også har vi selvfølgelig en dialog med den enkelte fagpersonen knyttet til den enkelte sak. Men det er ikke sikkert at vi er like flinke på å involvere, ikke involvere men i hvert fall informere resten av organisasjonen på en del viktige saker. Så det tror jeg vi har et forbedringspunkt, fordi det er ganske viktig.

Intervjuer: Hvordan er forholdet til nyhetsmediene?

Haavik: Jeg tror jeg vil kalle det profesjonelt. Og det bør det jo definitivt være. Vi har jo respekt for at de har en jobb å gjøre, så syns jeg vi likevel har blitt flinkere til å påpeke det vi

mener er faglige svakheter ved dekningen av hver sak, og det merker jeg kan ha en oppdragende effekt, det går for eksempel på det som, om det er dekning av vinklinga som er i saker, om vesentlig informasjon blir utelatt, slik at de som skal lese har egentlig etter vårt syn enkeltsaker et sviktende grunnlag for å kunne gjøre opp sin egen mening om det, og det ser vi i etter mitt syn litt for ofte, ofte også slik at de nærmer seg en ferdigskrevet sak, også ringer de for å få et lite sitat i slutten av en sak, når egentlig man burde ha snakket med alle parter først, for å se om det faktisk er grunnlag for den vinklinga i saker, så det har vi blitt flinkere til å arrestere de på, også tenker jeg og at det finnes dyktige og middels og dårlige kommunikasjonsfolk, og det finnes tilsvarende blant journalister. Mange som gjør en god jobb, mange er også veldig redelige, og mange drar opp saker som er viktige for oss, ta eksempel på det som går på voldstilfeller som har vært i fotballen, jeg tror det er veldig sunt at de tar tak i det, jeg har opplevd det som redelig journalistikk og jeg tror at det at det blir tatt opp, faktisk kan medføre at man får enda mer fokus på det, og det kan få til handlinger som forhåpentligvis kan føre til færre tilfeller. Slik at det er ikke et ja eller nei spørsmål, det er litt mer sort/hvitt, men vi opplever også at redaksjoner ikke har så mye ressurser og ergo når du skal levere flere saker på en og samme dag, så da kan det av og til bli litt lettvinde løsninger. Det er jo mer et strukturelt og økonomisk problem mer enn den enkelte journalist.

Intervjuer: Jeg har jo sett den her sosiale medier grafikken, der det er veldig tydelig målgrupper for de forskjellige kontoene basert på om det er Facebook eller Instagram og sånn, og da lurte jeg på i hvilken grad følger dere opp de forskjellige målgruppene i den sosiale medier-planen, eller fra den sosiale medie-planen?

Haavik: Det må jo nesten du svare på! Nei da, det er viktig å vite hvilke alderssegment som hovedsakelig er på den enkelte kanal, fordi vi har jo ulike målgrupper, og vi skal både engasjere, vi skal spre kunnskap, vi skal stimulere folk til å ønske å ta trenerkurs og så videre, og hvis foreldregenerasjonen først og fremst er på Facebook, så er det ikke sikkert det er Instagram som skal være hovedkanalen for info og engasjement rundt trenerkurs osv. Så det har vi et bevisst forhold til, vi har dedikerte fagpersoner som har spesialkompetanse på det, mye mer enn den som er kommunikasjonssjef eller kommunikasjonssjef, men vi har jo selvfølgelig et forhold til, eller kunnskap om det vi også, men det er andre fagpersoner som tar det mer ut spesifikt, da.



Intervjuer: Hvordan kom NFF frem til den planen?

Haavik: Det er jo samme metodikk som egentlig på den kommunikasjonsstrategien, det handler om hvordan vi skal nå ut til ulike typer målgrupper for å nå målene i kommunikasjonsstrategien vår, slik at den planen for sosiale medier skal jo i likhet med innholdsplanene, planer for en konkret sak, skal jo være med på å understøtte den underordnede strategien. Så det er samme metodikk som er der, og så må du vite hvilke målgrupper du treffer på de ulike kanalene, hvilke type budskap, hvilke type tone of voice kan fungere på den enkelte kanal, og da er jeg glad for at vi har yngre medarbeidere som er noe mer up to date på det enn andre er.

Intervjuer: Hvor aktivt har det blitt jobba med de sosiale medier-strategiene, eller strategien?

Haavik: Vi har jo jobbet, det var et grundig arbeid som ble gjort, så handler det om at man skal omsette den strategien til konkrete innholdsplaner, og da planer for hver uke på den enkelte kanal, og så er det alltid slik at fotballens verden så skjer det masse forskjellige ting, som gjør at vi må omrokere litt, så det er viktig at skal man jobbe effektivt her med kommunikasjon i NFF, så kan du ikke følge en plan slavisk, da må du faktisk ha evne til å tilpasse, og gjøre rokkeringer.

Intervjuer: Hvilke grep har blitt tatt siden 2016, med tanke på sosiale medier?

Haavik: Vi har jo flere kontoer for eksempel, vi har etablert landslagsskolen som konto for eksempel, på Instagram som vi ikke hadde før osv. Men det er den evige diskusjonen om hvor mange kontoer du skal ha, fordi at du skal ha mulighet for å følge det opp, også skal du ha nok innhold til å lage en litt smalere konto, så det er en kontinuerlig diskusjon det vi har hatt. Noen av grepene har vært at vi har fått flere kontoer, så har vi droppa snap for eksempel og det er fordi at Instagram har jo tatt over en del av den funksjonen som snap har, også handler det litt om ressurser, du skal ha muligheter til å følge det opp, vi har ti kontoer for å bruke et tall, det er grundig i stedet for å ha tjue og ikke ha evne til å følge opp. Så det er også en del av vurderingene som har blitt gjort.

Intervjuer: Reviderer dere disse prosessene bak kommunikasjonen? Hvordan prosessen med bruken av strategien fungerer? Hvor ofte reviderer dere den?

Haavik: Tradisjonelt sett så har vi laga en ny kommunikasjonsstrategi ved utgangen av handlingsplanperioden, nå kom denne her litt mer midt i, vi vet jo hva som står i strategien og det ligger jo ganske godt i hodet vårt, og det som er litt av fordelene med den strategien vi har er at den er ikke så veldig lang, og det er at det er lettere å ha den under huden, og at den faktisk har en praktisk betydning i måten vi jobber på i hverdagen. Også er det slik at mange av de utfordringene som ligger i NFF og i fotballen, er ikke slik at det er mye utfordringer. Litt av de samme mekanismene ligger der, så det kan være sånn at du skal fin-tune litt på ting, men det er ikke slik at det er snakk om revolusjoner der.

Intervjuer: Da har jeg egentlig ikke så mye mer, da du svarte på en god del av spørsmålene, som er veldig fint!

Haavik: Det som jeg tror å synliggjøre aktivitet i bredde da også videre kontra topp, du har resultater, du har interessekonflikter, kanskje mellom NTF og Toppfotball Kvinner, NFF og NTF, osv. Det ligger jo på en måte der i større eller mindre grad, så må du vekte det litt ulikt ut ifra hvor skoen trykker mest til enhver tid, så det er ikke slik at det hvis vi lager ny kommunikasjonsstrategi nå så snur vi den helt på hodet med prioriteringer. Det skjer ikke. Men det ligger jo, det er mer slik at det ligger der også justerer det litt i det praktiske kommunikasjonsarbeidet, alt etter som. Det er i hvert fall slik vi har jobbet med det, vi kunne sikkert vært enda mer metodiske og systematiske der i forhold til det prosessuelle og nå har det gått 1 år, men vi har jo disse Sponsor Insight målingene som gir oss en pekepinn på om vi treffer noenlunde, da. Men det er nok ikke den evaluering systematiske metodiske evalueringens biten, er det nok ikke det som har blitt prioritert høyest sammenlignet med det kanskje andre organisasjoner. Det tror jeg er fair å si.

## Vedlegg 5: Intervju Svein Graff

30.09.2019

Ida Kristine Gangstø Berg (intervjuer): Da kan vi begynne med navnet ditt, og hva din rolle i NFF er?

Svein Graff: Svein Graff, er såkalt direktør for kommunikasjon og samfunn, som betyr at jeg leder kommunikasjonsavdelingen i fotballforbundet, også jobber jeg også litt opp mot datterselskapene våre, selv om det ikke bare er fotball, så er de eid av NFF og får litt kommunikasjonsbistand når de trenger det.

Intervjuer: Du ble ansatt som direktør for kommunikasjon og samfunn i 2017. Hvilke strategiske grep tok du for å øke omdømmet til NFF når du begynte?

Graff: Litt flere ting. Det første vi gjorde var å lage en sånn analyse av nå-situasjonen, så vi gjennomførte en større omdømmeundersøkelse hvor vi fikk bistand av Zynk, kommunikasjonsbyrået, hvor det var en to-delt omdømmeundersøkelse. Den ene var dybdeintervjuer med diverse interessenter, fra politiske miljøer, fra samarbeidspartnere, fra media, fra medlemmene våre, folk i interesseorganisasjonene i fotballen, vanlige medlemmer. Den andre, og hoveddelen, for å konkludere med hvordan situasjonen er, det var en så kalt stordata analyse, Q-data analyse tror jeg de kaller det. Hvor de rett og slett går igjennom millioner av poster, strømmer, ord, verdier, hva som er fokus i sosiale medier i tillegg til de tradisjonelle mediene hvor de tagger og ser på sammenkoblinger av ord, fotballforbundet, diverse temaer. Og så lager de konklusjoner fra hvordan folk er ute ser på oss i NFF da, innenfor breddefotball, toppfotball, kvinnefotball, landslag osv. Og da lager de endel del konklusjoner som sier om hva vi er bra og dårlig på, og så iverksatte vi endel kommunikasjonstiltak på bakgrunn av den undersøkelsen. Det var Zynk-undersøkelsen, i tillegg så har vi månedlige omdømmeundersøkelser gjennom Sponsor Insight, som er mye mer sånn tradisjonell. De spør om folk har positivt eller negativt eller nøytralt inntrykk til dem og de delene i NFF. Men det spennende med den Zynk-undersøkelsen var jo at du ringer jo ikke og stiller folk konkrete spørsmål, du analyserer det de faktisk sier og gjør i media og sosiale medier. Så det ga oss en veldig bra grunnmur, på hvor vi står.

Intervjuer: I fjor høst så var det oppslag i VG om det omdømmeoppturen som landslaget hadde fått, i 2018 sammenlignet med 2016, og det ble da skrevet at publikum likte hvordan Lagerbäck frontet landslaget. Da lurte jeg på hva er dine tanker rundt Lagerbäck's retorikk, og måte å uttale seg på i mediene?

Graff: Det har vi jo både diskutert internt og hatt et bevisst forhold til, samtidig så har det vært ganske enkelt, fordi at Lars er jo Lars, det er ikke sånn at vi har fått han til å endre væremåte eller retorikk. Retorikken hans er først og fremst veldig ærlig, den er folkelig, og den er veldig sånn avvæpnende men samtidig tør å innrømme utfordringer eller det media heller kaller problemer knyttet til det sportslige. Han setter ord på hva som er vanskelig, og så tør han å stå ganske fjellstøtt for sine beslutninger som ikke alltid er populistiske som media kan stille spørsmål ved. Så endra han ikke kurs for å tilfredsstillere media og kommentatorkorpset. Han er derimot veldig tro mot egne argumenter, han har en tydelig kommunikasjon, ærlig, tydelig, og det viser seg at folk liker. Også media, selv om de ikke alltid får de svarene de ønsker om spillere som ikke er med i et uttak eller de har prestert sånn og sånn, så tør han å sette ord på det og da blir det ikke så veldig spennende å borre i det videre da.

Intervjuer: Etter 2016, fikk spillerne noe spesiell medietrening?

Graff: De får coaching nå og da, det kan være sånn en-til-en coaching hvis det er spillere som har en klubbsituasjon eller private utfordringer som gjør det utfordrende å være i media, også gjør vi noe i plenum. Det vi har fokusert mest på er verdiene til landslaget og NFF, at vi må leve med at vi sportslig som en liten nasjon som ikke alltid er der oppe og når mesterskap, men disse sterkere sammen, stolthet, råskap, samhold, det er verdier vi har snakket om i plenum, både spillere og støtteapparat, og da har vi prøvd å eksemplifisere at hva betyr det for en landslagsspiller? For eksempel i møte med media, i møte med tilskuere, når du gjør sponsoroppdrag og når de ytrer seg på sosiale medier som privatpersoner eller fotballspillere. Jeg tror at det har gitt litt økt bevissthet bak det at det føler med et ansvar å spille for landslaget, ikke bare skal du prestere på banen, men du er en ambassadør 24/7 og da tror jeg det har hjulpet at de har blitt enda mer bevisste på å vektlegge de verdiene i all kommunikasjon de gjør, både intervjuer men ikke minst i sosiale medier. Så ser du for eksempel en banal men viktig ting at veldig mange spillere bruker #sterkeresammen også i private poster mellom samlinger og på samlinger, det gjør jo noe med fellesskapsfølelsen, det

liker folk. Alle skal få ta litt del i et landslag, og når da spillerne bruker sterkere sammen verdien, så er det veldig positivt.

Intervjuer: Hvordan tenker du at mediene har fremstilt landslaget de to siste årene?

Graff: Vi må jo leve med at det ofte blir svart hvitt, vi er aldri så dårlig som de gir inntrykk av og aldri så gode. Men vi syns jo i takt med litt sportslig bedre resultater men også før det, så syns jeg at media har fremstilt landslaget mer positivt enn tidligere, og det håper jeg jo henger litt sammen med kommunikasjonsstrategien og at vi er veldig tilgjengelige. Vi er åpne, men vi skal fortsatt være det på våre premisser, det er liksom mantraet vårt. Og det tror jeg smitter litt over på media, på når vi gjør undersøkelser også og spør journalistene: hvordan opplever dere tilretteleggingen av presstreff og pressekonferanser på landslaget fotball, kontra veldig mange andre idretter så skulle man tro at vi scoret dårlig fordi at fotball blir sett på som at vi er høye og mørke. Men vi scorer veldig bra, og i de undersøkelsene som har blitt gjort så er vi best i klassen, og det tror jeg er fordi at vi har en dialog med sportsjournalistforbundet, vi evaluerer fortløpende og prøver å ta hensyn til deres ønsker, så jeg syns skriveriene eller vinklingen er hyppigere positive og det har nok også litt med generasjonsskiftet på landslaget å gjøre da. Det er vanskelig å se at det ikke er endel unge spennende spillere som kan prege herrelandslaget i årene som kommer.

Intervjuer: Da i tillegg til resultatene på banen, hvilke andre faktorer mener du har bidratt til å øke omdømmet til landslaget?

Graff: Utover det sportslige, verdiene våre, måten vi kommuniserer på, samholdet innad i laget og støtteapparatet er veldig synlig på og utenfor banen og i media. Vi har en sånn felles erkjennelse at hvis Norge skal prestere i landslagssamling så er det laget, det er vi og ikke jeg, det har vi snakket mye om, og det tror jeg folk liker, og at vi har blitt mer folkelige, at vi snobber nedover, det er ikke alltid positivt å ha noen som etterlever popstjerne-begrepet, noen kan si vi har ingen popstjerner, men vi er jo i ferd med å ha noen. Og vi er veldig tilgjengelige og prøver å folkelige som sagt, jeg tror summen av alt det der, sportslige resultater, unge, ydmyke men offensive spillerprofiler, det tror jeg folk liker.

Intervjuer: For å ta utgangspunkt i den artikkelen fra 2018, der VG skrev om den oppturen, hvordan tenkte dere å jobbe videre med strategisk kommunikasjon da etter den oppturen i 2018?

Graff: En miks av å forsterke det vi tror er bra, som vi nå ser at virker, at ikke det blir noen hvilepute, at vi er veldig profesjonelle i møte med media og sponsorer og publikum, bevisst på verdiene våre, også at vi kanskje er enda mer bevisst på å utnytte vår egen innholdsproduksjon rundt våre landslagsspillere, det er et sånt konkret tema vi jobber med opp mot samarbeidspartnere, at i tillegg til å være synlig i form av bilder osv. på kampanjer, så prøver vi å lage mer videoinnhold, hvor de medvirker, enten det er BAMA, Norsk tipping, Nike, TINE eller andre partnere, fordi at bildebruk eller levende bilder er ofte enda sterkere kommunikasjonsform enn tekst og bilder, og de gangene vi gjør det med landslagsspillere så får vi ofte en veldig positiv tilbakemelding fra partnere og publikum, «fy fader for noen fine gutter, fine verdier de representerer», som vi kanskje er mer klar over enn omgivelsene da, så det å dyrke det enda mer i form av innholdsproduksjon, det er i hvert fall et område, også tror jeg det handler om å forsterke ideen om det som allerede er bra, og at vi alltid minner oss selv på at vi er «lille Norge», selv om vi nå nesten ikke har hjemlige Eliteserie-spillere i landslagstroppen igjen, det er kanskje bare to-tre, så er det veldig viktig at når du kommer på landslagssamling, så er det daglige møter med pressen, en større tilgjengelighet her enn de er vant til fra klubbene, og det skal det være, hvis vi skal fylle Ullevaal og gjøre landslaget til folkets landslag.

Intervjuer: Kan du fortelle om dine tanker rundt bruken av kommunikasjonsplanen?

Graff: Mot landslaget. Det er som er viktig med sånne kommunikasjonsplaner, og som har vært for oss, er at du kan lage deg konkrete målsettinger som du kan gjennomføre i praksis, og da er egentlig KPIer, altså hvordan du kan måle om kommunikasjon og målsettingen er nådd er kanskje det aller viktigste da. Hvis du ikke har en sånn plan så tror du kanskje at kommunikasjonen fungerer, mens vi går jo inn og måler engasjementet på sosiale medier, hva er det som virker og ikke, hva slags medieinnvalg, hva slags konkrete historier har vi fått til i det og det tidsrommet, klarer vi å synliggjøre verdiene våre, hvor ofte er de en del av landslagsdekningen. Så det er kanskje det viktigste området hvor vi bruker en kommunikasjonsplan, og at vi tar den frem, verdi, visjoner, at vi jevnlig tar frem den med spillergruppa, også bruker vi konkrete eksempler på hvorfor det fungerer, hvor vi har lyktes,

og ting hvor det ikke har fungert veldig bra. Og gjør man det i plenum så skaper det et samhold også, ikke bare på banen men det vi jobber med.

Intervjuer: Kan du fortelle litt om hvor ofte det blir gjort vurderinger av det strategiske arbeidet?

Graff: Ofte, veldig ofte. I hvert fall fordi at vi definerer strategiske vurderinger som ikke bare å vedta en kommunikasjonsstrategi, men det å ha en bevissthet i forhold til kommunikasjon, hvilke valg du gjør, hvilke spillere skal være tilgjengelige og stille opp sånn og sånn. Hvis vi sier at det er strategi, som jeg mener det er, så gjør vi det egentlig på hver eneste samling og ikke minst før hver samling. Nå kommer jeg rett fra møte der vi diskuterer bruk/ikke bruk av de største profilene, alle har jo lyst til å bruke de for å blidgjøre partnere, publikum og bygge en hype, samtidig så er det jo 23 spillere som skal føle at de er en viktig del av landslaget, å bruke enkeltprofiler for mye, det er en strategisk vurdering. Og da gjelder det på kommende samling, hvem gjør hva i media utover vanlig pressetreff, hvem gjør hva av sponsoraktiviteter. Det er ganske sånn nøye vurdering, hvor vi skal ha to tanker i hodet: Vi skal bygge interesse, og bruke profiler, men vi skal også prøve å bygge andre profiler som ikke er det i dag da. Så det å tørre å si nei til bruk av spillere føles jo av og til veldig feil, men i det lange løp så er det faktisk veldig viktig. Det har vi jo erfart masse, for eksempel med Martin Ødegaard hvor vi var heldigvis veldig restriktive i en tid der han var 16 år og kom på et landslag, det er veldig lett å bare hoppe på alle forespørsler, media og markedsmessig, det gjorde vi heldigvis ikke.

Intervjuer: Har du noe du vil legge til?

Graff: Det siste spørsmålet er kanskje det viktigste, hva er strategiske vurderinger, hvordan gjør vi det og når, for det er mye mer enn å vedta en kommunikasjonsstrategi da. Det er jo strategi veldig mye, ikke minst pressetreff hos BAMA nå, jeg kom nettopp fra befaring hos dem, hvordan gjennomfører vi det for å få BAMA til å få mest mulig PR, for å få landslagssjefen til at vi oppfyller hans krav på ikke å hause opp noen sportslig, til å gjøre media fornøyd, det er ulike interesser hele tiden rundt et landslag, som du skal prøve å tilfredsstille litt alle hele tiden, og det betyr egentlig strategiske vurderinger fortløpende. Hvem skal sitte på podiet med landslagssjefen dagen før kamp, det er en ganske sånn sterk signaleffekt hvem vi plukker ut. Mange nasjoner velger jo reserver, vi prøver alltid å ha

spillere som er relevante, men det skal samtidig være en variasjon med hvem som sitter der. Og det er strategi det også, så små og store strategiske ting egentlig, som i den grad du hadde hatt lyst til å ha masse eksempler på det, så finnes det sikkert enda flere enn det jeg sier nå, men det er i hvert fall noen av dem. Sosiale medier, dekningen vår der, sitte på møte i dag og snakke om at der alle i media hauser opp Erling Braut Haaland, fordi han gjør det bra, så kan det hende at vi skal være ganske bevisst på når vi bruker bilder og gjør videoinnhold med han. Media klarer fint å hauser opp han, og kanskje vi da skal holde igjen litt. Det er jo også strategi, da.



## **Vedlegg 6: Intervju Mats Theie Bretvik**

03.10.2019

Ida Kristine Gangstø Berg (intervjuer): Kan du begynne med å hva du heter, og fortelle om din nåværende og tidligere rolle i NFF?

Mats Theie Bretvik: Jeg heter Mats Theie Bretvik, jeg har jobbet i NFF i 2 år og 3 måneder, jeg ble ansatt for å være ansvarlig for sosiale medier, og nå har jeg gått over i en rolle som fokuserer på eFotball. I første omgang ut mars 2020.

Intervjuer: Kan du fortelle litt om hva du endret med bruken av sosiale medier her hos NFF da du begynte?

Bretvik: Når jeg startet i NFF, så handlet det først om å få en oversikt over alle aktiviteter på sosiale medier, kartlegge hvilke kontoer som ble brukt til hva, og til hvilken tid. Også etter det luke bort ting som var overflødig eller som vi gjorde flere ganger, eller som vi ikke trengte å gjøre lenger, samtidig komme opp med nye aktiviteter for å fremme de strategiske målene som organisasjonen har internt. Det medførte til blant annet stenging av et par kontoer, og opprettelse av noen nye, samtidig innføre faste rutiner for hvordan vi jobber med landslag, i forkant av samlinger og under samlinger og etter samlinger. I tillegg til det, så tok vi også grep om språket vi benytter i sosiale medier, og bestemte at det skulle bli lettere og mer dynamisk og mer muntlig.

Intervjuer: NFF har en kommunikasjonsplan. Hvordan NFF jobber opp mot den når det kommer til bruken av sosiale medier?

Bretvik: I tillegg til å ha en kommunikasjonsplan så har vi også en sosiale medier plan, som er basert på kom. planen. Sosiale medier planen er på en måte oppskriften vår på hverdagen vår, der vi har definert de ulike kontoene på de ulike kanalene, hva de skal bruke til. F.eks. er Norges Fotballforbund på Facebook en konto rettet mot foreldre, og involverte i fotballen generelt i Norge, for det meste frivillige og folk som jobber i fotballen, også er fotballandslaget på Instagram mer rettet mot aldersgruppen 13-30 år, med fokus på å underholde og gi de et innblikk i stjernenes hverdag. Så vi bruker kom. planen og har den i

bakhodet når vi lager SoMe-planen. I kommunikasjonsplanen står det blant annet at vi skal være åpne. Åpenhet er viktig, og det skal også gjenspeile hvordan vi er i sosiale medier. Vi besvarer henvendelser daglig, vi har mange tusen henvendelser i løpet av et år, som vi etterstreber å svare på, som er en del av strategien man har satt på overordnet kommunikasjonsnivå.

Intervjuer: Hvordan fant dere de målgruppene du snakker om?

Bretvik: Målgruppene sier seg litt selv ut ifra den overordnede strategien NFF har, vi ønsker å kommunisere med folk som er involvert i fotball, samtidig som vi ønsker å selge billetter til potensielle fotballinteresserte, både eksisterende og nye interesser. Vi tok en titt på kanalene våre og så på hvem som faktisk fulgte oss på et tidspunkt og videre definerte ut fra de hvordan målgruppene våre kan se ut på sosiale medier. Så ble vi enige om å forsterke noen, endre litt på noen. Som for eksempel at det var veldig mange unge som fulgte oss på Facebook, på NFF, der så vi oss nødt til å prøve å justere litt for å få målgruppen eldre, da det var en trend at de unge var på vei vekk fra Facebook. Så da begynte vi å målrettet innholdet vårt mer mot 30+ enn de under. I tillegg så tok vi noen grep på Instagram at innholdet vårt appellerer med til den delen av befolkningen som følger oss der, som er aldersgruppen 13-30, og da må vi tilpasse innholdet vårt deretter, og da kan vi bare fortsette å vokse.

Intervjuer: Hvor aktivt jobber dere med de sosiale medier strategiene med tanke på er det veldig fokus på å følge opp de forskjellige gruppene, eller er det litt sånn hipp som happ?

Bretvik: Mer dynamisk, sånn at man har et utgangspunkt i disse målgruppene, så er man dynamiske sånn at man kan endre og tilpasse seg i forhold til hva slags innhold man har tilgjengelig og hva slags innhold man har produsert. Men vi er ganske bestemte på hva slags innhold som skal på Facebook kontra hva som skal på Instagram passer ting begge steder, men veldig ofte også kun noe som skal på Instagram. Spesielt når det gjelder NFF, er det veldig tydelig hva som skal på Facebook og veldig tydelig hva som skal på Instagram. Det er vel der den største forskjellen ligger i våre kontoer. Når det gjelder fotballandslaget så har vi en policy på at vi kan poste endel så lenge det er bra innhold og det som definerer bra innhold er på en måte resultater og innblikk i stjernenes landslagshverdag tenker jeg.

Intervjuer: Er det sånn at sosiale medier har vært en viktig del av omdømmeoppturen? Ikke bare at NFF har vist mer åpenhet?

Bretvik: Jeg tror sosiale medier spiller en viktig rolle, ikke ene og alene hovedrolle men en rolle med alt mulig annet vi gjør, det er sosiale medier man kan være raske og man kan være åpne. Man kan praktisere åpenhet ved å besvare og ikke være redd for å stå i det, så jeg føler absolutt at sosiale medier har vært med på denne oppturen som du snakker om, men jeg tror ikke at sosiale medier alene har ansvaret for det, men en kombinasjon. Også tilbyr sosiale medier oss en kommunikasjonsvei som er ikke bare en-veis, men to-veis, så man får også muligheten til å ha en dialog med følgerne sine basert på hva man legger ut. Og på den måten så kan man justere budskapet sitt deretter, og igjen styrke kommunikasjonen med mediene basert på det. Så hvis vi legger ut noe på Twitter eller Facebook eller Instagram og får tilbakemeldinger med en gang, så kan vi til neste media som ringer og lurer på akkurat det samme, så kan vi da ha gjort en justering i budskapet basert på tilbakemeldinger som vi har fått på Facebook for eksempel.

Intervjuer: Siden du begynte, har engasjementet i sosiale medier gått opp, og eventuelt med hvor mye?

Bretvik: Siden juni 2017 og frem til i dag har engasjementet gått opp betraktelig. Hvor mye det har gått opp i prosent er litt vanskelig å si, men gjennom hele 2018 sammenlignet med 2017 så gikk vi opp 400% i engasjement. Og vi har allerede så langt i 2019 slått tallene for 2018. Så vi er jo i ferd med å mangedoble engasjementet fra jeg begynte i juni 2017.

Intervjuer: Hvordan har dere tenkt å jobbe videre med sosiale medier?

Bretvik: Vi skal fortsette å lage mye bra innhold, vi skal fortsette å være nysgjerrig på nye kanaler, vi skal fortsette å være åpne og tilgjengelige og besvare henvendelser i sosiale medier. Vi må ikke glemme at sosiale medier er sosiale av en grunn, og at man er nødt til å engasjere seg med de man ønsker å kommunisere med. Vi skal egentlig bare fortsette der har vært og er nå, og lage godt innhold rett og slett.

Intervjuer: Vil du legge til noe?

Bretvik: Nei, si at det er utfordrende, givende og interessant å jobbe med sosiale medier og at det er et viktig verktøy som kan brukes i strategisk kommunikasjon hvis man bruker det riktig. Også er det sosiale medier alene som er med på å sette agendaen, men et samspill med medier generelt og hvordan man uttaler seg i saker om ulike nøkkeltemaer.

## Vedlegg 7: Taktikk og strategi, Sosiale Medier, Norges Fotballforbund (2018)















# TAKTIKK OG STRATEGI

Sosiale Medier, Norges Fotballforbund

## OVERSIKT OVER KONTOER

XX

















FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER	SNAPCHAT
 A-Landslagene	 A-Landslagene	 A-Landslagene (Ny 2018)	 A-Landslagene (Utgår 2018)
 NFF (primær)	 NFF	 NFF	
 NFF (Futsal)	 Morgensdagens Fotballheter (Ny 2018)		
 Morgensdagens Fotballheter (Ny 2018)	 Esport (Ny 2018)		
 Esport (Ny 2018)			

# FACEBOOK

www.facebook.com/norgesfotballforbund


















OVERORDET MÅL	KONKRET MÅL	VIRKEMIDDEL FOR Å MÅLOPPNÅELSE	MÅLGRUPPE
 <p>1. Øke kjennskapen rundt alle aktiviteter, men primært kvalitetsklubb, spillerutvikling og jentefotball.</p>	 <p>1. Øke engasjementsraten rundt kvalitetsklubb, spillerutvikling og jentefotball</p>	 <p>1. Video / webinar</p>	 <p>1. Foreldre med tilknytning til fotballen</p>
 <p>2. Invitere til engasjement.</p>	 <p>2. Øke antall følgere med 100 %, samt øke andel kvinnelige følgere</p>	 <p>2. Visuell fremstilling i form av animasjon/Infografikk for å fronte enkelte (kompliserte) budskap</p>	
 <p>3. Forbedre omdømme til NFF</p>	 <p>3. Fokus på UEFA Grow KPI's</p>	 <p>3. Historiefortelling (få frem de gode historiene som kan linkes opp til satsningsområdene).</p>	
 <p>4. Støtte de konkrete målene til de ulike fagavdelingene.</p>	 <p>4. Øke engasjementsraten og følgermasse på kretsens sider.</p>	 <p>4. Oppfordre til å komme med tilbakemeldinger</p>	
 <p>5. NFF skal være et støttespiller for krets/klubb hva gjelder sosiale og digitale medier</p>			

# FACEBOOK

www.facebook.com/fotballandslaget











OVERORDET MÅL	KONKRET MÅL	VIRKEMIDDEL FOR Å MÅLOPPNÅELSE	MÅLGRUPPE 1
 <p>1. Skape engasjement og interesse rundt landslagene.</p>	 <p>1. Innen 2020 skal våre Facebooks-sider være den prefererte plattformen for videoinnhold.</p>	 <p>1. Eksklusivitet/behind the scenes</p>	 <p>1. Fotballinteresserte: 15-50 år</p>
 <p>2. Bygge relasjon med publikum</p>	 <p>2. Gjøre Facebook til en inntektskilde når det gjelder drakt- og billettsalg.</p>	 <p>2. Fremprovosere følelser</p>	 <p>1. Morsomt innhold: 15-35 år</p>
 <p>3. Legge til rette for "en kort vei til stjernene". Behind the scenes.</p>			 <p>1. Fotballfagelig: 25-65+ år</p>
			 <p>1. Billettsalg: Østlandet, venner av følgere</p>
			 <p>1. Draktsalg: Alle overnevnte</p>
			 <p>2. Generasjon X = 35+ år</p>
			 <p>2. Generasjon Y = 25-35 år</p>
			 <p>2. Generasjon Z = 15-25 år</p>

# INSTAGRAM

www.instagram.com/norgesfotballforbund















OVERORNDT MÅL	KONKRET MÅL	VIRKEMIDDEL FOR Å MÅLOPPNÅELSE	MÅLGRUPPE
<p> 1. Øke kjennskapen rundt alle aktivitetstypene primært kvalitetsklubb, spillerutvikling og jentefotball. OBS! Innhold må tilpasses målgruppe/kanal.</p> <p> 2. Bygge relasjon til publikum.</p>	<p> 1. Øke engasjementsraten rundt kvalitetsklubb, spillerutvikling og jentefotball</p> <p> 2. Øke andel kvinnelige følgere</p> <p> 3. Fokus på UEFA Grow KPI's</p>	<p> 1. Publisere bilder tilpasset målgruppen</p>	<p> 1. Generasjon Y = 25-35 år</p> <p> 2. Generasjon Z = 15-25 år</p>

# INSTAGRAM

www.instagram.com/footballandslaget












OVERORNDT MÅL	KONKRET MÅL	VIRKEMIDDEL FOR Å MÅLOPPNÅELSE	MÅLGRUPPE
<p> 1. Skape/øke engasjementet og interessen rundt landslagene</p> <p> 2. Bygge relasjon til publikum.</p> <p> 3. Legge til rette for "en kort vei til stjernene". Behind the scenes.</p>	<p> 1. Øke antall følgere, samt andel kvinnelige følgere</p> <p> 2. Øke andel følgere utenfor Oslo</p> <p> 3. Gjøre Instagram til den nærmeste kanalen</p>	<p> 1. Publisere eksklusivt innhold med fokus på gode bilder</p> <p> 2. Fremprovosere følelser</p> <p> 3. Kamppromotering</p> <p> 4. Ta i bruk bilder av spillere</p>	<p> 1. Generasjon Y = 25-35 år</p> <p> 2. Generasjon Z = 15-25 år</p>

# TWITTER

www.twitter.com/nff\_info











OVERORDNET MÅL	KONKRET MÅL	VIRKEMIDDEL FOR Å MÅLOPPNÅELSE	MÅLGRUPPE
<p> 1. Skape/øke engasjementet og interessen rundt landslagene</p> <p> 2. Bygge relasjon til publikum.</p> <p> 3. Forbedre omdømme til NFF</p>	<p> 1. Øke engasjementraten rundt kvalitetsklubb, spillerutvikling og jentefotball</p> <p> 2. Bruke Twitter som en plattform for uttalelser</p>	<p> 1. Publisere artikler fra fotball.no</p> <p> 2. Publisere flere statuser med gode poeng</p> <p> 3. Besvare publikum oftere. Prioritere brukere med ik følgere</p>	<p> 1. Menn 21-44 år.</p>

# TWITTER

www.twitter.com/nff\_landslag



OVERORDNET MÅL	KONKRET MÅL	VIRKEMIDDEL FOR Å MÅLOPPNÅELSE	MÅLGRUPPE
<p> 1. Skape/øke engasjementet og interessen rundt landslagene</p> <p> 2. Bygge relasjon til publikum.</p> <p> 3. Legge til rette for "en kort vei til stjernene". Behind the scenes.</p>	<p> 1. Øke antall følgere</p>	<p> 1. Publisere artikler fra fotball.no</p> <p> 2. Publisere bilder/video som ikke passer inn på de andre kanalene</p> <p> 3. Publisere/retweete artikler som omhandler våre landslagsspillere</p>	<p> 1. Menn 21-44 år.</p>



# FACEBOOK

[www.facebook.com/landslagsskolen](http://www.facebook.com/landslagsskolen)



## OVERORDNET MÅL



1. Skape/øke engasjementet og interessen rundt våre aldersbestemte landslag/talenter og spillerutvikling

## KONKRET MÅL



1. Ivareta og øke engasjementraten rundt våre aldersbestemte landslag/talenter



2. Innen 2020 skal denne Facebook-siden være en preferert plattform for spillere som ønsker å bli best



3. Være en plattform hvor familie/venner/klubber kan følge sine egne spillere

## VIRKEMIDDEL FOR Å MÅLOPPNÅELSE



1. Publisere innhold om samtlige aldersbestemte landslag



2. Publisere innhold som skal inspirere spillere til å #takontroll over egen utvikling



3. Være en toveisplattform der spillere kan spørre om ting relatert til egen utvikling



4. Publisere videoreportasjer om enkelte profiler og hvordan deres treningshverdag er

## MÅLGRUPPE



1. Generasjon X = 35-65 år (foreldre)



2. Generasjon Z = 13-21 år (spillere)

# INSTAGRAM

[www.instagram.com/landslagsskolen](http://www.instagram.com/landslagsskolen)



## OVERORDNET MÅL



1. Øke kjennskapen/interessen rundt våre aldersbestemte landslag/talenter og spillerutvikling

## KONKRET MÅL



1. Ivareta og øke engasjementraten rundt våre aldersbestemte landslag/talenter



2. Være en plattform hvor familie/venner/klubber kan følge sine egne spillere

## VIRKEMIDDEL FOR Å MÅLOPPNÅELSE



1. Publisere innhold om samtlige aldersbestemte landslag



2. Publisere bilder/video fra kamper/samlinger



3. Være en plattform som skal inspirere spillere til å #takontroll over egen utvikling



4. Være en toveisplattform der spillere kan spørre om ting relatert til egen utvikling

## MÅLGRUPPE



1. Generasjon Z = 13-21 år (spillere)

# Litteraturliste

Andersen, S. S. 1997. *Case-studier og generalisering*. Sandviken: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Billings, A.C. et al. 2018. *Communication and sport: Surveying the field*. Los Angeles: SAGE Publications

Brinkmann, S. og Kvale, S. 2015. *Interviews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. California: SAGE Publications, Inc.

Broom, G. M. 2012. *Cutlip and Center's effective public relations*. Edited by Bey-Ling Sha. 11th ed. ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall

Buber, M. 1970. *I and Thou*. New York: Charles Scribner's Sons

Frandsen, K. 2020. *Sport and mediatization*. New York: Routledge

Ihlen, Ø. 2013. PR og strategisk kommunikasjon: teorier og fagidentitet. PR & strategisk kommunikasjon. Oslo: Universitetsforlaget

Johnston, K. A. & Taylor, M. 2018. "Engagement as Communication. Pathways, Possibilities, and Future Directions." I *The Handbook of Communication Engagement*, redigert av Kim A. Johnston og Maureen Taylor. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons

Johnston, K. A. & Taylor, M. 2018. *The Handbook of Communication Engagement*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons

Kent, M. L. & Taylor, M. 1998. "Building dialogic relationships through the World Wide Web." *Public Relations Review* 24: 321-334

Kent, M.L. & Taylor, M. 2002. "Toward a dialogic theory of public relations." *Public Relations Review* 28: 21-37

Kjeldstadli, K. 1999. *Fortida er ikke hva den en gang var*. Oslo: Universitetsforlaget

Lane A., og Kent, M.L. 2018. «Dialogic Engagement». I *The Handbook of Communication Engagement*, redigert av Kim A. Johnston og Maureen Taylor. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons

Malthouse, E.C. og Calder, B.J. 2018. "From Advertising to Engagement." I *The Handbook of Communication Engagement*, redigert av Kim A. Johnston og Maureen Taylor. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons

Pearson, R. 1989a. "Business ethics as communication ethics: Public relations practice and the idea of dialogue." I *Public relations theory*, edited by C.H. & Hazleton Botan, V. Jr. 111-131. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

---. 1989b. *A theory of public relations ethics*. Unpublished Doctoral dissertation. Ohio University: Athens

Syvertsen, Trine. 1998. *Dokumentanalyse i medievitenskapen: Tilgang, kildekritikk, problemstillinger*. Oslo: Institutt for medier og kommunikasjon

Taylor, M. & Kent, M. L. 2014. "Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts." *Journal of Public Relations Research*, 26 (5): 384-398.  
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106>

Tjora, A. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Watkins, B. 2019. *Sports teams, fans, and Twitter: the influence of social media on relationships and branding*. Lanham: Lexington Books

Østbye et al. 2013. *Metodebok for mediefag*. Bergen: Fagbokforlaget

## **Internett**

Det Norske Akademis Ordbok. 2020. *Folkelig*. Lest 18.05.2020.

<https://naob.no/ordbok/folkelig>

TINE. 2020. *Om oss*. Lest 14.06.2020.

<https://www.tine.no/tinefotballskole/om-oss/om-oss>

### **Sosiale medier-kontoer:**

Arizona Cardinals. Facebook-konto. Lest 12.06.2020.

<https://www.facebook.com/arizonacardinals/>

Arizona Cardinals. Instagram-konto. Lest 12.06.2020.

<https://www.instagram.com/azcardinals/>

Arizona Cardinals. Twitter-konto. Lest 12.06.2020.

<https://twitter.com/AZCardinals>

Dallas Mavericks. Facebook-konto. Lest 12.06.2020.

<https://www.facebook.com/dallasmavs/>

Dallas Mavericks. Instagram-konto. Lest 12.06.2020.

<https://www.instagram.com/dallasmavs/>

Dallas Mavericks. Twitter-konto. Lest 12.06.2020.

<https://twitter.com/dallasmavs>

Fotballandslaget. Facebook-konto. Lest 12.06.2020.

<https://www.facebook.com/fotballandslaget/>

Fotballandslaget. Instagram-konto. Lest 12.06.2020.

<https://www.instagram.com/fotballandslaget/>

Fotballandslaget. Twitter-konto. Lest 12.06.2020.

[https://twitter.com/nff\\_landslag](https://twitter.com/nff_landslag)

Futsal (Norges Fotballforbund). Facebook-konto. Lest 14.06.2020.

<https://www.facebook.com/FutsalNFF/>

Landslagsskolen. Facebook-konto. Lest 14.06.2020.

<https://www.facebook.com/landslagsskolen/>

Landslagsskolen. Instagram-konto. Lest 14.06.2020.

<https://www.instagram.com/landslagsskolen/>

LA Kings. Facebook-konto. Lest 12.06.2020.

<https://www.facebook.com/LAKings/>

LA Kings. Instagram-konto. Lest 12.06.2020.

<https://www.instagram.com/lakings/>

LA Kings. Twitter-konto. Lest 12.06.2020.

<https://twitter.com/LAKings>

NFF efootball. Facebook-konto. Lest 14.06.2020.

<https://www.facebook.com/nffefotball/>

NFF efootball. Instagram-konto. Lest 14.06.2020.

[https://www.instagram.com/nff\\_efotball/](https://www.instagram.com/nff_efotball/)

Norges Fotballforbund. Facebook-konto. Lest 14.06.2020.

<https://www.facebook.com/norgesfotballforbund/>

Norges Fotballforbund. Instagram-konto. Lest 14.06.2020.

<https://www.instagram.com/norgesfotballforbund/>

Norges Fotballforbund. Twitter-konto. Lest 14.06.2020.

[https://twitter.com/nff\\_info](https://twitter.com/nff_info)

### **Verdens Gang (VG)**

Christiansen, A. K. *Slik skal NFF åpne seg: - Vi har vært for lukket.* 08.04.2017.

<https://www.vg.no/sport/fotball/i/g2VQ0/slik-skal-nff-aapne-seg-vi-har-vaert-for-lukket> Lest 12.05.2020.

Hernes, Ø., Christiansen, A.K. og Øgar, S. *Idrettstoppene har svart: Vil ikke gi ut konkrete reiseregninger.* 18.03.2016.

<https://www.vg.no/sport/i/021RB/idrettstoppene-har-svart-vil-ikke-gi-ut-konkrete-reiseregninger> Lest 12.05.2020.

Herrebrøden, Ø. *Høgmo om bråket på forrige samling: - Lagt det bak oss.* 04.11.2016a.

<https://www.vg.no/sport/fotball/i/WrK4a/hoegmo-om-braaket-paa-forrige-samling-lagt-det-bak-oss> Lest 12.05.2020.

----. *Nekter for at Tsjekkia blir «vinn eller forsvinn» for Høgmo.* 19.10.2016b.

<https://www.vg.no/sport/fotball/i/OM94w/nekter-for-at-tsjekkia-blir-vinn-eller-forsvinn-for-hoegmo> Lest 12.05.2020.

Herrebrøden, Ø. Og Ould-Saada A.B. *Molde og Rosenborg reagerer på NFF-valg: - Skuffet og overrasket.* 16.02.2018.

<https://www.vg.no/sport/fotball/i/rLro70/molde-og-rosenborg-reagerer-paa-nff-valg-skuffet-og-overrasket> Lest 12.05.2020.

Jarlsbo, Ø. *Her er Fotballforbundets nye generalsekretær.* 19.11.2016.

<https://www.vg.no/sport/fotball/i/ejLqR/her-er-fotballforbundets-nye-generalsekretaer> Lest 22.05.2020

Johannessen, B.A. *Lagerbäck har 195 kamper som landslagstrener: - Tyskland er det aller verste.* 27.09.2017.

<https://www.vg.no/sport/football/i/4yRMG/lagerback-har-195-kamper-som-landslagstrener-tyskland-det-aller-verste> Lest 11.06.2020

Magnussen, J., Arntzen, M. og Aaserud, M. *NFF vil ikke avsløre Sembs nye lønn.*

01.03.2018.

<https://www.vg.no/sport/football/i/Xwar6o/nff-vil-ikke-avsløre-sembs-nye-loenn> Lest 12.05.2020.

Mangelrød, N. Og Tombra, F. *Spiller slått bevisstløs i 5. divisjonskamp: - Vi var livredde.*

13.08.2019

<https://www.vg.no/sport/football/i/50ymbE/spiller-slaatt-bevisstloes-i-5-divisjonskamp-vi-var-livredde> Lest 22.05.2020.

Ould-Saada, A.B. og Aulstad, V. *Stor billett-opptur for landslaget: - Det virker lovende.*

09.10.2018a.

<https://www.vg.no/sport/football/i/rLRvze/stor-billett-opptur-for-landslaget-det-virker-lovende> Lest 02.06.2020.

---. *King til angrep på norske medier: - Jeg blir forbannet.* 11.10.2018b.

<https://www.vg.no/sport/football/i/0EdjkA/king-til-angrep-paa-norske-medier-jeg-blir-forbannet> Lest 12.05.2020.

Ould-Saada, A.B., Syversen, C.P. og Delebekk, B.S. *Sjekk den oppturen: Landslagets omdømme i kraftig bedring.* 13.11.2018.

<https://www.vg.no/sport/football/i/a2nWB4/sjekk-den-oppturen-landslagets-omdoemme-i-kraftig-bedring> Lest 12.05.2020.

Ould-Saada, A.B. og Øgar, S. *NFF om utskjelte billettpriser: - Har kanskje gjort noen feilvurderinger.* 04.09.2018.

<https://www.vg.no/sport/football/i/l1yEw7/nff-om-utskjelte-billettpriser-har-kanskje-gjort-noen-feilvurderinger> Lest 12.05.2020.

Overvik, J. *Den nye fotballpresidenten: «Vi får opprør om avstanden mellom grasrota og Ullevaal blir for stor.* 08.03.2016.

<https://www.vg.no/sport/fotball/i/422ma/den-nye-fotballpresidenten-vi-faar-opproer-om-avstanden-mellom-grasrota-og-ullevaal-blir-for-stor> Lest 12.05.2020.

Overvik, J. Og Strøm, O.K. *NFF får billett-tyt: 500 kroner for Norge-Kypros.* 03.08.2018.

<https://www.vg.no/sport/fotball/i/Mg8EX5/nff-faar-billett-tyt-500-kroner-for-norge-kypros>  
Lest 02.06.2020.

Overvik, J., Sævig, C., Herrebrøden, Ø. Og Delebakk, B.S. *Markus Henriksen ut mot pressen: - Heksejakt på meg.* 09.10.2016.

<https://www.vg.no/sport/fotball/i/62RqO/markus-henriksen-ut-mot-pressen-heksejakt-paa-meg> Lest 12.05.2020.

Stokstad, M. *Høgmo slaktes på sosiale medier: Mathisen: - Nå får det være nok.* 11.11.2016.

<https://www.vg.no/sport/fotball/i/GdAeQ/hoegmo-slaktes-paa-sosiale-medier-mathisen-naa-faar-det-vaere-nok> Lest 12.05.2020.

Stokstad, M., Herrebrøden, Ø., Henriksen, J.M. og Overvik, J. *Flere spillere lei av Høgmos vingling.* 12.11.2016.

<https://www.vg.no/sport/fotball/i/J0Apj/flere-spillere-lei-av-hoegmos-vingling> Lest 12.05.2020.

Stokstad, M. og Johannessen, B.A. *Joshua King misliker kritikken fra Ole Selnaes.*

10.10.2016.

<https://www.vg.no/sport/fotball/i/32bj9/joshua-king-misliker-kritikken-fra-ole-selnaes> Lest 12.05.2020.

Stokstad, M. og Øgar, S. *Tidligere NFF-visepresident: - Jeg er en av synderne.* 25.02.2016.

<https://www.vg.no/sport/fotball/i/kkld9/tidligere-nff-visepresident-jeg-er-en-av-synderne> Lest 12.05.2020.



Svegaarden, K. E. *Publikum forlangte seirer – nå fortjener landslaget publikum.* 17.10.2018.  
<https://www.vg.no/sport/fotball/i/112nEM/publikum-forlangte-seirer-naa-fortjener-landslaget-publikum> Lest 12.05.2020.

Sævig, C. og Bakkehaug, W. *Ber om lønnstak for NFF-sjefene.* 02.02.2016.  
<https://www.vg.no/sport/fotball/i/EGAnG/ber-om-loennstak-for-nff-sjefene> Lest 12.05.2020.  
Sævig, C., Øgar, S. og Henriksen, J.M. *Selnæs sint på alt og alle: - Det er ræva.* 08.10.2016.  
<https://www.vg.no/sport/fotball/i/pweMW/selnaes-sint-paa-alt-og-alle-det-er-raeva> Lest 12.05.2020.

Sævig, C., Øgar, S., Brenne, Ø. Og Delebekk, B.S. *Fotballpresidenten: Høgmo skal evalueres etter San Marino-kampen.* 08.10.2016.  
<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/AOwR3/fotballpresidenten-hoegmo-skal-evalueres-etter-san-marino-kampen> Lest 12.05.2020.

Welhaven, L. *VG-sportens nyhetsleder kommenterer: Tid for nådeløs åpenhet. Overalt.* 02.03.2016.  
<https://www.vg.no/sport/i/122xG/vg-sportens-nyhetsleder-kommenterer-tid-for-naadeloes-aapenhet-overalt> Lest 12.05.2020.

Øgar, S. *Ut mot behandlingen av Høgmo: - Det går faktisk en grense.* 14.11.2016.  
<https://www.vg.no/sport/fotball/i/kkjKk/ut-mot-behandlingen-av-hoegmo-det-gaar-faktisk-en-grense> Lest 12.05.2020.

Øgar, S. og Strøm, O. K. *Nyvalgt president om fotballbråket: - Surrealistisk.* 26.02.2016a  
<https://www.vg.no/sport/fotball/i/zmaOK/nyvalgt-president-om-fotballbraaket-surrealistisk> Lest 12.05.2020.

----. *Siem vil legge frem reiseregninger.* 28.02.2016b.  
<https://www.vg.no/sport/fotball/i/B8OOQ/siem-vil-legge-frem-reiseregningene-sine> Lest 12.05.2020.

----. *Fullt opprør på Fotballtinget: - Et spill som er oss uverdige*. 28.02.2016c.  
<https://www.vg.no/sport/fotball/i/025p6/fullt-opproer-paa-fotballtinget-et-spill-som-er-oss-uverdige> Lest 21.05.2020.

Øgar, S. og Vesteng, C. *Høgmo ferdig som landslagssjef – sikret lønn ut 2017*. 16.11.2016.  
<https://www.vg.no/sport/fotball/i/o0zgj/hoegmo-ferdig-som-landslagssjef-sikret-loenn-ut-2017> Lest 12.05.2020.

### **Norges Fotballforbunds hjemmeside**

Handlingsplanen for 2016-2019. Norges Fotballforbund. 2016.  
[https://www.fotball.no/globalassets/nff-org/handlingsplan\\_2016-2019.pdf](https://www.fotball.no/globalassets/nff-org/handlingsplan_2016-2019.pdf) Lest 15.06.2020.

Norges Fotballforbund. 2020. Forside.  
<https://www.fotball.no> lest 15.06.2020.

Norges Fotballforbund. 2020. Våre samarbeidspartnere.  
<https://www.fotball.no/tema/vare-samarbeidspartnere/> Lest 22.04.2020.

Norges Fotballforbund. Protokoll fra Forbundstinget 2016. 2016.  
[https://www.fotball.no/globalassets/nff-org/forbundstinget/protokoll\\_forbundstinget\\_2016.pdf](https://www.fotball.no/globalassets/nff-org/forbundstinget/protokoll_forbundstinget_2016.pdf) Lest 12.05.2020.

Madsen, C. *Kjetil Siem går til FIFA*. 18.05.2016.  
<https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2016/kjetil-siem-gar-til-fifa/> Lest 12.05.2020.

Madsen, C. *NFF nominert til UEFA-pris*. 31.10.2018.  
<https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2018/nff-nominert-til-uefa-pris/> Lest 12.05.2020.

Madsen, C. *Omdømmerekord for herrelandslaget*. 11.10.2019.  
<https://www.fotball.no/landslag/norge-a-herrer/2019/omdommerekord/> Lest 14.06.2020.