

Handelshøgskolen

# Organisasjonskultur i norsk toppfotball: Integrert, differensiert eller tvetydig?

*En casestudie av organisasjonskulturen i en norsk toppfotballklubb*

—

**Steinar Martinsen**

*Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked - juni 2018*

## Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på en lang akademisk reise. En reise som har inneholdt mye hardt arbeid, men også en enorm utvikling på både personlig og akademisk plan. Og som på alle reiser er et godt reisefølge uvurderlig, og dersom vi hadde gitt masterkontoret på HHT vinger og sendt hele gjengen ut i verden, kunne jeg ikke bedt om et bedre gjeng å dele opplevelsen med. Derfor vil jeg uttrykke min takknemlighet for at jeg har kunnet dele de to årene av denne mastergraden med dere. Nå flytter mange av oss hver til sitt, men jeg håper og tror at vi snart sees igjen!

Under en reise som denne er det avgjørende at man har en veiviser som ser til at man kommer trygt frem. Derfor vil jeg rette en stor takk til min flotte veileder Lene Foss for uvurderlig oppfølging, støtte og innspill. Jeg har satt utrolig stor pris på dette under arbeidet med oppgaven. Jeg vil også rette en stor takk til Kristin Woll for gode innspill og bidrag underveis i arbeidet.

Jeg må også få rette en stor takk til toppfotballklubben jeg samarbeidet med i denne oppgaven. Jeg setter utrolig stor pris på at jeg fikk muligheten til å komme på innsiden av deres organisasjon og møte så mange hyggelige mennesker som satte av tid og ressurser for å bidra til forskningen. Dette gjorde datainnsamlingen til en utrolig gøy prosess.

Nå er jeg veldig klar for nye utfordringer i arbeidslivet!

Takk for meg, UiT!

Tromsø, 01.juni 2018

Steinar Martinsen

## Sammendrag

Organisasjonskultur i toppidrettsorganisasjoner er et lite, men voksende forskningsfelt. Disse organisasjonene er interessante både grunnet strukturene i dem, i tillegg til at flere organisasjonskulturelle fenomener ofte er vanlige i idrettsorganisasjoner, som symboler og historie. Dette legger grunnlaget for at en casestudie av organisasjonskulturen i en norsk toppfotballklubb er interessant. For å analysere organisasjonskultur mot noe håndfast benyttes ti organisasjonskulturelle begreper og fenomener, i tillegg til tre ulike paradigmer innenfor organisasjonskultur: integrering, differensiering og tvetydighet. Problemstillingen lyder: «*Er organisasjonskulturen i en norsk toppfotballklubb integrert, differensiert eller tvetydig?*» Formålet med oppgaven er da å avdekke om organisasjonskulturen i en norsk toppfotballklubb er integrert, differensiert eller tvetydig, og hva som fører til dette. Oppgaven kan da bidra til et større innblikk og en bredere forståelse av organisasjonskultur i toppidrettsorganisasjoner.

For å svare på problemstillingen ble det gjennomført en casestudie i en norsk toppfotballklubb. Forskningen er kvalitativ ved at det ble gjennomført personlige intervjuer med ni ulike informanter i organisasjonen, i tillegg til at det ble gjennomført observasjoner i organisasjonen.

Funnene fra forskningen antyder en organisasjonskultur som i stor grad fremstår som integrert. Informantene hadde noen delte, underliggende antagelser som var unisone i organisasjonen, og slik skapte en konsistens blant de kulturelle fenomenene. Samtidig var det flere funn som tyder på at kulturen ble påvirket av strukturelle utfordringer, og da først og fremst mellom spillergruppen og resten av organisasjonen. I tillegg var det en uklarhet rundt organisasjonens mål. Disse faktorene ble funnet som de største argumentene for en noe differensiert kultur, og er slik noe organisasjonen må være bevisst på dersom det er ønskelig å skape en helt integrert kultur i klubben.

**Nøkkelord:** Organisasjonskultur, toppfotball, kulturelle paradigmer, idrettsorganisasjoner, ledelse, kultur

## Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for tema.....	1
1.2 Formål og problemstilling.....	3
1.3 Avgrensninger.....	4
1.4 Oppgavens struktur .....	4
2.0 Teoretisk rammeverk .....	6
2.1 Tidligere forskning på organisasjonskultur i toppidrettsorganisasjoner.....	6
2.2 Organisasjonskultur.....	10
2.3 Ledelse av organisasjonskultur.....	14
2.4 Meyerson & Martin: tre ulike kulturelle paradigmer.....	16
2.4.1 Integreringsparadigmet.....	16
2.4.2 Differensieringsparadigmet.....	17
2.4.3 Tvetydighetsparadigmet.....	17
2.5 Organisasjonskulturelle begreper og fenomener .....	18
3.0 Begrepsutvalg og begrepsramme.....	23
4.0 Metode .....	26
4.1 Forskningsmetode .....	26
4.2 Forskningsdesign .....	27
4.3 Case-studie .....	29
4.3.1 Valg av case .....	30
4.4 Datakilder .....	30
4.4.1 Intervju .....	31
4.4.2 Operasjonalisering.....	31
4.4.3 Observasjon.....	32
4.5 Utvalg.....	33
4.6 Validitet, reliabilitet og generalisering .....	34
4.7 Forskningsetikk.....	35
5.0 Analyse .....	36
5.1 Første møte med organisasjonen.....	36
5.2 Atferd og antagelser .....	37
5.3 Delte oppfatninger .....	40
5.4 Mål og visjon .....	42
5.5 Verdier .....	43
5.6 Forventninger til nye medlemmer .....	45

5.7 Kommunikasjon.....	47
5.8 Organisasjonens oppdeling .....	48
5.9 Leder som kilde for kulturelt innhold.....	49
5.10 Historie, tradisjoner & symboler .....	51
5.11 Personlig drivkraft .....	53
6.0 Diskusjon .....	55
6.1 Hva tyder på en integrert kultur?.....	55
6.2 Hva tyder på en differensiert kultur? .....	59
6.3 Hva tyder på en tvetydig kultur? .....	60
6.4 Oppsummering.....	60
6.5 Teoretiske implikasjoner .....	62
6.6 Praktiske implikasjoner .....	63
6.7 Oppgavens styrker og svakheter .....	63
6.8 Forslag til videre forskning .....	64
7.0 Referanser .....	65
8.0 Vedlegg .....	68
8.1 Intervjuguide med operasjonalisering .....	68

## Tabelliste

Tabell 1 - Begrepsutvalg .....	23
--------------------------------	----

## Figurliste

Figur 1 - Begrepsramme .....	25
------------------------------	----

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn for tema

Toppidrettsorganisasjoner, og strukturene i disse, har generelt lite fokus i forskning (Gammelsæter & Jakobsen, 2008). Spesielt i Norge er disse organisasjonene interessante, da norske toppfotballklubber er organisert som frivillige klubber, og benytter en dual-struktur hvor man knytter seg til et selskap som tar seg av det kommersielle i 'samarbeid' med klubben (Gammelsæter & Jakobsen, 2008). Siden midten av 90-tallet har norske fotballklubber opplevd en enorm økning i kommersialisering og påvirkningskraft, ikke bare i nærmiljøet og nasjonalt, men også internasjonalt (Jakobsen, Gammelsæter & Fløysand, 2009). Videre er det vanskelig å definere disse organisasjonene grunnet deres strukturer: de har en økonomisk dimensjon gjennom spillersigneringer, lønninger, sponsorer og lignende. Videre har de en sosial dimensjon som skal skape et samhold i organisasjonen. De har også en politisk dimensjon, og ikke minst; en *kulturell* dimensjon, som skal skape identitet blant organisasjonsmedlemmene (Jakobsen et al., 2009). Slik er det interessant å se om organisasjonskulturen blir påvirket av strukturene i en slik organisasjon.

Når det gjelder organisasjonskultur i idrettsorganisasjoner, argumenterer Maitland, Hills & Rhind (2015) for at dette har et lite, men voksende forskningsfokus. Idrettsorganisasjoner legger et spennende grunnlag for forskning på organisasjonskultur, da flere av særtrekkene ved organisasjonskultur er vanlige i idrettsorganisasjoner, inkludert ritualer, historier og symboler (Maitland et al., 2015). Maitland et al. (2015) gjorde en systematisk gjennomgang av 33 ulike studier på organisasjonskultur i idrettsorganisasjoner, og her viste det seg at de fleste av de nylige studiene hadde en tilnærming hvor man så på organisasjonen som noe som kunne gjennomgå vekst og utvikling, hvilket la grunnlag for objektiv måling av kultur. 18 av de 33 studiene benyttet kvalitative datainnsamlingsmetoder, og de fleste av disse benyttet intervjuer (Maitland et al., 2015). Maitland et al. (2015) diskuterer videre hvordan forskning på organisasjonskultur innenfor idrettsorganisasjoner i de fleste tilfeller har hatt et etisk perspektiv på kultur, altså et perspektiv hvor de ser på kulturen fra utsiden med bakgrunn i teori og modeller. En annen metode som da har fått mindre fokus er det som kalles et emisk perspektiv, hvor man studerer kulturer fra innsiden, for eksempel gjennom en case-studie. Da kan man gjennom en etnografisk tilnærming observere hva som blir sagt og gjort innad i en organisasjon (Maitland et al., 2015). Videre argumenterer Frontiera (2010) blant annet for at det bør gjøres mer forskning på organisasjonskultur på ulike nivåer av idrettsorganisasjoner,

for å kartlegge om de kulturelle fenomenene blir opplevd ulikt blant medlemmene på tvers av disse nivåene.

Ogbonna & Harris (2014) gjennomførte en casestudie hvor de analyserte organisasjonskulturen i en engelsk Premier League-klubb. Her presenterte de blant annet følgende funn: *«the football context is truly 'peculiar' in that parallel structures are created within the organization wherein the team manager and the team subculture operate both within and outside the formal administrative structure in a manner that makes it difficult for executives to control them»* (Ogbonna & Harris, 2014, s.684). Disse strukturene skaper et interessant utgangspunkt for å gjennomføre en lignende case-studie i norsk toppfotball.

Gjør man et dypdykk i litteratur omhandlende organisasjonskultur kan det fremstå som et tema som har blitt tolket på mange ulike måter, som ikke alltid er komplementære (Ghosh & Srivastava, 2014). Ghosh & Srivastava (2014) argumenterer for at dette kommer av utgangspunktet for forskningen: hva er det man ønsker at forskningen skal resultere i? Her viser de til hvordan noen forskere ønsker å kartlegge verktøy som ledere kan benytte for å skape positive resultater gjennom organisasjonskultur, mens andre har et utgangspunkt hvor kulturen og organisasjonen er uatskillelige og gjensidig avhengige. Disse forskerne ønsker da å kartlegge hvordan kulturen skapes og spres i organisasjonen (Ghosh & Srivastava, 2014). Før man kan forske på organisasjonskultur må man altså bestemme seg for om man skal ha et utgangspunkt hvor kultur er noe en organisasjon *har*, eller noe en organisasjon *er*. Slik blir det også vanskelig å skape en felles definisjon for temaet.

Ghosh & Srivastava (2014) refererer til Pareek (2006), som definerer organisasjonskultur ut i fra fire ulike faktorer; verdier, holdninger, ritualer og sanksjoner. Verdier omhandler organisasjonsmedlemmenes preferanse for en viss livsstil, som er unison i organisasjonen. Holdninger dreier seg om organisasjonsmedlemmenes forutinntatte løsninger på problemer, som ikke stilles spørsmål ved. Ritualer viser til hvordan man i organisasjonen har bestemte, organiserte måter å gjennomføre bestemte saker, mens sanksjoner er et virkemiddel som skal fremme ønsket oppførsel og forebygge uønskede (Pareek, referert av Ghosh & Srivastava, 2014, s.584). Ghosh & Srivastava (2014, s.584) argumenterer da for at fellestrekkene ved de ulike definisjonene foreslår at organisasjonskultur er karakterisert på følgende måte:

*«A system of shared beliefs, assumptions, values, norms, perspectives, behaviours and practices that have resulted from the need of a group of people to make meaning of their*

*world and their own selves in relation to it. It is both a state and a process of collective social construction of meaning».*

Videre argumenterer Meyerson & Martin (1987) for hvordan man bør forske på kultur med bakgrunn i tre ulike paradigmer; integreringsparadigmet, hvor man ser etter det som er *delt og felles*, differensieringsparadigmet, hvor man ser etter *inkonsistens*, og tvetydighetsparadigmet, hvor man omfavner det som er *utydelig*. Slik vil det være interessant å se hvilket paradigme kulturen i en norsk toppfotballklubb er mest forenelig med.

## **1.2 Formål og problemstilling**

Som nevnt skiller toppfotballorganisasjoner seg fra andre typer organisasjoner. Det skapes spesielle strukturer i en slik organisasjon gjennom at produktet til organisasjonen – nemlig laget – er en egen del av organisasjonen med egne ledere, i form av trenere, som styrer deres hverdag og arbeidsoppgaver. Samtidig er spillerne ansatte i organisasjonen, og skal slik forholde seg til daglig leder og administrasjon i tillegg. Dette skaper de nevnte parallelle strukturene som utgjør et interessant utgangspunkt for å forske på organisasjonskulturen i en slik organisasjon.

Formålet med denne masteroppgaven er derfor å kartlegge om kulturen i en norsk toppfotballklubb er integrert, differensiert, eller tvetydig. Dette skjer gjennom en case-studie i en utvalgt norsk toppfotballklubb. Med bakgrunn i de tre ulike paradigmen til Meyerson & Martin (1987) ønsker jeg å avdekke hvilket paradigme kulturen i en norsk toppfotballklubb er mest forenelig med. Dette gjør jeg ved å benytte begreper og fenomener som er gjennomgående i forskning på organisasjonskultur. Problemstillingen lyder:

*«Er organisasjonskulturen i en norsk toppfotballklubb integrert, differensiert eller tvetydig?»*

Denne problemstillingen er interessant for å danne et bilde av hvorvidt de spesielle strukturene i en norsk toppfotballklubb påvirker organisasjonskulturen. Er kulturen felles og delt i hele organisasjonen til tross for disse strukturene, er den differensiert ved at ulike grupperinger har ulike oppfatninger, eller er den direkte tvetydig? For å avdekke dette kommer jeg til å benytte en gruppe organisasjonskulturelle begreper og fenomener som kjennetegner organisasjonskultur for å avdekke likheter eller forskjeller i oppfattelsen av



kulturen blant de ulike medlemmene. Dette skjer gjennom personlige, kvalitative intervjuer med individer på ulike nivåer i klubben, i tillegg til observasjoner.

### 1.3 Avgrensninger

Grunnet oppgavens omfang har jeg valgt å avgrense forskningen til en case-studie i en toppfotballklubb i Norge. Videre har jeg avgrenset begrepsrammen for datainnsamlingen til de begrepene som oftest benyttes som kjennetegn på organisasjonskultur i litteraturen. Det finnes flere ulike begreper som kunne vært inkludert, men grunnet oppgavens omfang, og de inkluderte begrepenes tyngde i litteraturen, mener jeg disse er tilstrekkelig for å danne et godt og tydelig bilde av organisasjonskulturen i klubben. Videre er datainnsamlingen begrenset til ni kvalitative intervjuer fra ulike nivåer i organisasjonen. De fleste av intervjuene varte cirka en time. Informantene gav meget god og utdypende informasjon og ble bedt om eksempler. Det hadde vært fordelaktig med flere intervjuer, og da spesielt flere informanter fra spillergruppen, men dette ble det dessverre ikke tid til.

### 1.4 Oppgavens struktur

Denne oppgaven benytter i stor grad den tradisjonelle oppbygningen for masteroppgaver, og består av et teorikapittel, metodekapittel, analysekapittel og til slutt et diskusjons- og konklusjonskapittel, men i tillegg benytter jeg et eget kapittel for *begrepsutvalget* og *begrepsrammen* i oppgaven.

I teorikapittelet presenterer jeg tidligere forskning innenfor temaet organisasjonskultur i toppidrettsorganisasjoner, teori innenfor organisasjonskultur som forskningsfelt, leders rolle i dannelsen av organisasjonskultur, Martin & Meyerson's tre paradigmer, og avslutningsvis begrepene som legger grunnlaget for datainnsamlingen.

I begrepsutvalget og begrepsrammen presenterer jeg begrepene og fenomenene jeg benytter for å forske på kultur i organisasjonen, deres teoretiske forankring og hvordan de benyttes for å svare på problemstillingen.

I metodekapittelet presenterer jeg valgt forskningsmetode, design, datainnsamlingsmetoder, beskrivelse av case og caseobjekter og begrunnelser for disse. I tillegg tar jeg for meg validitet, reliabilitet, generalisering og forskningsetikk.

I analysekapittelet analyserer jeg innsamlet data med bakgrunn i benyttet teori for å avdekke funn som skal bidra til å svare på problemstillingen. Her vil jeg altså koble innsamlet data og benyttet teori sammen for å danne et bilde av organisasjonskulturen i organisasjonen.

I diskusjonskapittelet vil jeg så drøfte og diskutere funnene fra analysen opp mot de ulike paradigmen til Meyerson & Martin (1987) for å argumentere for hvilket paradigme kulturen i organisasjonen er mest forenelig med. Jeg vil også drøfte praktiske og teoretiske implikasjoner, styrker og svakheter ved oppgaven og avslutningsvis komme med forslag til videre forskning.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenterer jeg det teoretiske rammeverket for oppgaven, som vil fungere som bakgrunn for datainnsamlingen. Her beskrives tidligere forskning på organisasjonskultur i toppidrettsorganisasjoner for å få et bilde av hvilken forskning som har blitt gjennomført før, og hvilke metoder de benyttet seg av. Videre gjøres det rede for organisasjonskultur som fenomen og hvordan man avdekker dette. Deretter argumenteres det for viktigheten av leder ved skapelsen og opprettholdelsen av organisasjonskultur, som vil være et viktig aspekt i datainnsamlingen. Videre redegjøres det for de tre paradigmene til Meyerson & Martin som skal benyttes for å diskutere hvilket paradigme kulturen i organisasjonen er mest forenelig med. Avslutningsvis presenteres de organisasjonskulturelle fenomenene og begrepene som skal benyttes for å avdekke kulturen i organisasjonen.

### 2.1 Tidligere forskning på organisasjonskultur i toppidrettsorganisasjoner

I artikkelen «Leadership and Organizational Culture Transformation in Professional Sport» (2010) skriver Jon Frontiera om hvordan treneren alt for enkelt får skylden når et lag underpresterer. Gjennom intervju med seks eiere eller ledere som hadde gjennomført suksessfulle kulturelle endringer i en profesjonell sportsorganisasjon, ønsket han å finne ut hvordan de greide å endre kulturen for å forbedre opptreden på banen. Selv i tilfeller hvor klubben nylig har oppnådd suksess med den samme treneren, får treneren ofte skylden når det går dårlig i påfølgende år. Kotter & Heskett argumenterte i 1992 for at de organisasjonene som oppnådde høyest ytelse og best resultater, var de som hadde en adaptiv kultur, som de argumenterer for at er «*where the culture encourages continuous change internally and externally*» (sitert av Frontiera, 2010, s.72). De fant også en korrelasjon mellom dette og synet på lederen: individene i organisasjoner som presterte godt verdsatte godt lederskap mer enn de i mindre suksessfulle organisasjoner (Frontiera, 2010). Videre argumenterte O'Reilly & Chatman i 1996 (hentet fra Frontiera, 2010, s.73) for at en sterk kultur vil kunne øke forpliktelsen blant medlemmene i organisasjonen, dersom deres egne verdier og idealer er de samme som organisasjonen, eller kan assosieres med disse. Dermed vil det føles meningsfullt å jobbe mot organisasjonens mål (Frontiera, 2010). Schein argumenterte også i 1983 (hentet fra Frontiera, 2010, s.73) for at kulturen tar form både som følge av lederens teorier og antagelser, i tillegg til det organisasjonen som kollektiv har opplevd. Slik vil kultur skapes gjennom at lederen og medlemmene reagerer med et spesifikt sett atferd når hendelser inntreffer, og hvorvidt denne atferden er effektiv (Frontiera, 2010).

Hvordan kan dette da forskes på innenfor profesjonell sport? Frontiera forklarer:

«*Professional sport is simply a business with a unique product – a team*» (Frontiera, 2010, s.74). Etersom at forskningen så langt har støttet opp om en sterk korrelasjon mellom det å ha en sterk organisasjonskultur og resultater, må man kunne argumentere for at dårlige prestasjoner på banen kan henge sammen med dypere problemer innenfor organisasjonskulturen, heller enn at det bare er trenerens feil. Samtidig kan man spørre seg om lederne i klubben faktisk er bevisst organisasjonskulturen og bestemmer sine handlinger basert på den (Frontiera, 2010).

Funnene fra denne forskningen viste at alle lederne var bevisste på de kulturelle elementene i organisasjonen da de tok over. I nesten alle tilfellene hadde lederen nesten umiddelbart etter å ha blitt ansatt i organisasjonen, gjort det helt tydelig at ting skulle gjøres på en ny måte. Andre faktorer som gikk igjen var blant annet en klar visjon, klare verdier, endring av personell, utvikling av organisasjonsmedlemmer, klar kommunikasjon og innvirkning på artefakter (Frontiera, 2010). Herfra handlet det om å integrere den nye kulturen, komme til punktet hvor man innså at man hadde oppnådd suksessfulle endringer, før man nådde frem til et felles verdisyn i organisasjonen, hvor alle medlemmene hadde tatt til seg de nye verdiene, tradisjonene og målene og jobbet sammen mot dem (Frontiera, 2010).

Forskningen til Frontiera (2010) legger et spennende grunnlag for denne oppgaven, da han som videre forskning foreslår å forske på organisasjonskultur ved å intervjuere medlemmer på ulike nivåer av organisasjonen for å få et mer helhetlig bilde av kulturen (Frontiera, 2010). Dette kan inkludere spillere, trenere, ledelse og andre ansatte i organisasjonen. Slik legger denne forskningen til rette for at det vil være spennende å gjennomføre et slikt forskningsarbeid i norsk toppfotball. I tillegg viser han viktigheten av leder for skapelsen og opprettholdelsen av en kultur, og dette er også et aspekt som vil være viktig i denne oppgaven.

Som nevnt innledningsvis presenterer Ogbonna & Harris (2014) forskning på organisasjonskulturelle endringer gjennomført av ledere i Premier League-klubber i England. Deres fokus i denne forskningen var hvordan «oppretholdelse» av en kultur gjør kulturelle endringer vanskelig. De benyttet seg av flere ulike typer datainnsamling, men argumenterer for hvordan muligheten for intervjuer ansikt til ansikt med medlemmer på ulike nivåer av organisasjonen var den aller viktigste kilden til informasjon (Ogbonna & Harris, 2014). Respondentene i denne forskningen fikk spørsmål som omhandlet både kulturen som helhet og ulike subkulturer, i tillegg til de ulike faktorene som utgjør en organisasjonskultur, som

normer, underliggende antagelser og verdier. De ble også spurt om deres oppfatninger rundt oppbyggingen av organisasjonen, og eventuelle ulikheter de opplevde i ulike deler av organisasjonen (Ogbonna & Harris, 2014). Ogbonna & Harris benyttet seg også av en annen form for datainnsamling, hvor de selv observerte flere av de ulike aktivitetene som ble gjort i klubben. Dette inkluderte observasjon av klubbens forberedelser opp mot kamper, og observasjon av ulike seksjoner under selve kampene, hvor de interagerte med en rekke tilskuere. I tillegg hadde de tilgang til treningsfeltet til klubben, hvor de hadde flere uformelle samtaler med de ulike spillerne og observerte deres interaksjoner med hverandre (Ogbonna & Harris, 2014).

Ogbonna & Harris argumenterer for hvordan enkelte av funnene fra denne forskningen skiller seg fra andre typer organisasjoner. Blant annet beskriver de hvordan supporterne utgjør en interessant rolle i slike organisasjoner; supporterne blir i denne settingen organisasjonens «kunder», men de har mer enn bare økonomiske interesser i organisasjonen: de vil ofte ha en emosjonell tilknytning til klubben på et nivå mange andre kunde-organisasjons-forhold ikke kan matche (Ogbonna & Harris, 2014). Gjennom deres engasjement og innflytelse spiller også supporterne en viktig rolle i utviklingen av klubbens kultur. På mange måter har supporterne stor makt; dersom de er misfornøyde med noe i klubben kan de boikotte kampene og kjøp av effekter, og da vil klubben tape penger. Supportere som kollektiv kan påvirke klubben til å ta avgjørelser de kanskje ikke ønsker (Ogbonna & Harris, 2014). Protester mot nåværende trener og resultater vil være et slikt eksempel. Da kan klubben fort bli presset opp i et hjørne hvor de blir nødt til å sparke treneren for å beholde supporterne. Videre argumenterer de for at mislykkede forsøk på organisasjonskulturelle endringer ikke nødvendigvis kommer av hvordan endringene ble forsøkt implementert, men heller er et resultat av særegenheter ved den nåværende kulturen i organisasjonen (Ogbonna & Harris, 2014).

Ogbonna & Harris (2015) har også sett på hvordan *subkulturer* i en toppfotballklubb kan lede til vanskeligheter når man skal forsøke å styre en organisasjonskultur. Når det oppstår flere subkulturer i en organisasjon, vil det være flere ulike verdier og antagelser tilstede i organisasjonen (Ogbonna & Harris, 2015). Det vil si at ulike deler av organisasjonen har blitt til en egen kultur innenfor den overordnede kulturen, hvor medlemmene har et eget sett av kulturelle verdier og måter å gjøre ting på. Dette kan arte seg på flere ulike måter; en slik subkultur kan være svært støttende til den overordnede kulturen og faktisk være en forsterkning av denne. En subkultur kan også støtte den overordnede kulturen og samtidig ha

et eget sett av verdier som ikke er noen trussel for den overordnede kulturen. Det som dog vil være en trussel for den overordnede kulturen, er når det vokser frem noe Ogbonna & Harris presenterer som en «*counter-culture*» (Ogbonna & Harris, 2015, s.219). Dette er en subkultur som går direkte mot det den overordnede organisasjonskulturen står for, og slik er en trussel for de verdiene organisasjonen ønsker å stå for.

Videre argumenterer Ogbonna & Harris for at mange forsøk på å endre organisasjonskultur blir gjort med en for overordnet tilnærming hvor man forsøker å endre kulturen basert på det øverste nivået presentert av Schein (2010), nemlig de synlige delene av kulturen, heller enn å forsøke å endre kulturen på et lavere nivå (Ogbonna & Harris, 2015). På bakgrunn av dette benyttet de seg også i denne forskningen av personlige intervjuer med individer i organisasjonen. Disse intervjuene ble gjort på flere nivåer i organisasjonen for å få et dypere innblikk i hvordan de ulike medlemmene i organisasjonen tolket kulturen (Ogbonna & Harris, 2015).

Gjennom endringene som ble implementert av ledelsen ble flere spenningspunkter i de ulike subkulturene avdekket. Blant annet ønsket enkelte grupper i organisasjonen å ha nære forhold til de andre medlemmene, mens andre grupper ønsket å være separat fra de andre medlemmene i organisasjonen. Gjennom enkelte av endringene som ble implementert skapt det her et spenningspunkt som skapte problemer for prosessen (Ogbonna & Harris, 2015). Videre ble det ansatt en ny manager fra utsiden av klubben. Dette falt ikke i god jord hos ulike subkulturer, da klubben hadde hatt som fast praksis å velge managere fra innsiden av klubben, gjennom å for eksempel forfremme B-lagstreneren til manager for A-laget. Subkulturene oppfattet denne tilnærmingen som en faktor som hadde bidratt til klubbens tidligere suksess, og mislikte derfor den nye tilnærmingen. Lederen ønsket dog å skape en ny tilnærming i klubben, noe som ledet til nok et spenningspunkt (Ogbonna & Harris, 2015). Et lignende scenario la grunnlaget for det neste spenningspunktet; organisasjonen hadde hatt en tradisjon for å benytte lokale spillere, gjerne da gjennom rekruttering i tidlig alder og stadige forfremmelser opp til førstelaget. Når den nye lederen da valgte å signere spillere fra sitt eget land ble dette nok en tilnærming som ikke ble tatt godt imot av de ulike subkulturene, og bidro videre til at disse nye spillerne ikke kom overens med den eksisterende spillergruppen (Ogbonna & Harris, 2015). De eksisterende spillerne hadde også vært vant til å styre sine aktiviteter utenfor banen selv, i samarbeid med sin agent. Når det da ble et ønske om å inkludere spillerne i all markedsføring, motsatte mange av dem seg dette. Dette ble grunnlaget for nok et spenningspunkt da spillerne og agentene deres ønsket å opprettholde et image

(Ogbonna & Harris, 2015). Dette gjorde prosessen med å rekruttere spillerne til markedsføringsaktiviteter vanskelig.

Det siste spenningspunktet de presenterer er et interessant aspekt i denne konteksten; en fotballklubb har som oftest en A-lagsstall bestående av mellom 25 og 30 spillere, men det er bare plass til 11 på banen. Dette viste seg i denne forskningen å skape et spenningspunkt mellom konkurranse og samarbeid (Ogbonna & Harris, 2015). Spillerne er alle medlemmer i den samme organisasjonen, og må samarbeide for at organisasjonen skal nå sine mål. Samtidig er det en intern konkurranse mellom spillerne om å få starte kamper. Ogbonna & Harris redegjør da for hvordan spillerne både ble oppfordret til å konkurrere med hverandre, men også om å samarbeide. Dette hadde vært enklere å håndtere tidligere ettersom det var et sterkt fellesskap blant spillerne i klubben, men når lederen valgte å signere spillere fra utsiden kom dette spenningspunktet til syne (Ogbonna & Harris, 2015). Med bakgrunn i alle disse spenningspunktene argumenterer Ogbonna & Harris avslutningsvis for at dette gjør lederes forsøk på å oppnå sine mål vanskeligere (Ogbonna & Harris, 2015).

Forskningen til Ogbonna & Harris er veldig nylig gjennomført (2014, 2015) og funnene presenterer slik veldig aktuelle utfordringer. De presenterer utfordringen med subkulturer og da spesielt i spillertroppen hvor det foregår en samarbeidende konkurranse, i tillegg til utfordringen med nye medlemmer som utfordrer den eksisterende kulturen i organisasjonen. De viser også hvordan oppdelingen av toppidrettsorganisasjoner kan skape utfordringer. Slik vil det være spennende å se om de samme spenningene finnes i en norsk toppfotballklubb. Videre benyttet de seg av personlige intervjuer og observasjon i denne forskningen, og dette er også datainnsamlingsmetodene jeg kommer til å benytte i denne oppgaven.

## 2.2 Organisasjonskultur

Henning Bang (1998) argumenterer for at en felles definisjon for organisasjonskultur er vanskelig å skape, da det er *«et begrep som er skapt av mennesker for å prøve å sette ord på et fenomen vi alle innimellom har opplevd ...»* (Bang, 1998, s.17). Da argumenterer Bang for at man heller må finne en definisjon som kan bidra til en bedre forståelse av *hva* som skjer i organisasjoner. Han forsøker dog å sammenfatte en håndfull definisjoner til følgende påstander om organisasjonskultur; organisasjonskultur er noe som *«befinner seg i gruppe-medlemmenes hoder ...»* og *«påvirker måten folk oppfører seg på i organisasjonen»*, det er *«felles delt»* og *«utvikles i organisasjonen»* (Bang, 1998, s.18). Basert på disse definisjonene kommer Bang selv frem til følgende definisjon for å forstå kultur;

«Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene» (Bang, 1998, s.19).

Over tid skapes det altså et sett av normer og verdier som medlemmene av organisasjonen forholder seg til, da ofte ubevisst og tatt for gitt. Det blir en gruppeatferd som er forventet på tvers av organisasjonen og blant alle medlemmene, og dersom man bryter med disse forventningene kan man risikere å bli fryst ut. Denne atferden er ikke noe hvert enkelt medlem tar med seg til organisasjonen, men noe som skapes gjennom nettopp organisasjonen som setting (Bang, 1998). Ettersom en organisasjon utvikler seg og vokser vil det skje en rekke prosesser som bidrar til at en organisasjonskultur skapes; når medlemmene av organisasjonen har jobbet sammen i en viss tid, vil de begynne å ha visse *forventninger* til hverandre basert på deres erfaringer så langt. I tillegg vil det etter hvert skapes definerte *roller* som man også har forventninger til og vet konsekvensene av dersom man trosser disse rollene (Bang, 1998). Videre vil det oppstå *normer* i organisasjonen; disse kan sees på som et sett av uskrevene regler som man bør følge for å unngå negative konsekvenser. Dette kan for eksempel være hvordan man skal snakke til kunder eller hvordan man skal være kledd når man har et viktig møte. Det står ikke nødvendigvis skrevet ned noen plass, men man har fått et inntrykk av at det å ikke møte i dress når man har et slikt møte vil slå dårlig an hos de andre medlemmene av organisasjonen. Disse normene vil etter hvert bli noe man tar for gitt og aldri stiller spørsmål ved; det er bare sånn (Bang, 1998). Dette vil også være tilfellet for *verdiene* som utvikles i organisasjonen; dette kan omhandle hvordan noe skal gjennomføres eller hva som er det viktigste i en prosess; for eksempel kan organisasjonen være basert på at man alltid skal sette kunden først, uansett om man taper på det økonomisk. Dette er da en del av *verdigrunnet* til organisasjonen, og dette deles på tvers av organisasjonen (Bang, 1998). Alle disse prosessene vil lede til at organisasjonens medlemmer etter en viss tid baserer seg på *antagelser* og får en *virkelighetsoppfatning* som vil skille seg fra de utenfor organisasjonen; dersom organisasjonen for eksempel sliter økonomisk, kan de ansatte ha bestemt seg for at dette er ledelsens skyld og alltid har vært det, uten å gjøre noe forsøk på å sjekke om dette er tilfellet. Det har blitt en antagelse de ansatte baserer seg på og tar for gitt (Bang, 1998). For ledelsens del kan en slik antagelse være at de må rose de ansatte verbalt for å opprettholde samme innsats. Gjennom disse prosessene skapes det en særegen virkelighet som er felles for medlemmene av organisasjonen. Denne virkeligheten støttes opp av ulike *symboler* og



*strukturer* som bidrar til utformingen av organisasjonen. I tillegg vil det skapes ulike *ritualer* i organisasjonen, som alle bidrar til en felles forståelse av hva organisasjonen er (Bang, 1998).

Flere av de organisasjonskulturelle fenomenene presentert av Bang (1998) vil legge grunnlaget for begrepsrammen i denne oppgaven, da jeg ønsker å få et bilde av blant annet antagelser, atferd, verdier og symboler i organisasjonen. Videre ønsker jeg også å finne ut hvilke kulturelle elementer som er *delt* mellom organisasjonsmedlemmene for slik å kunne se hvilket av paradigmene til Meyerson & Martin (1987) kulturen er mest forenelig med.

Schein (2010) presenterer hvordan organisasjonskultur kan deles inn i tre nivåer. Han forklarer at nivåer i denne konteksten betyr i hvor stor grad utenforstående kan oppfatte det kulturelle fenomenet. Dette strekker seg fra det observerbare og tydelige til det mer obskure og underliggende. Disse underliggende, ubevisste fenomenene er det Schein definerer som *essensen* av kultur (Schein, 2010). Til forskjell fra andre forskere foretrekker Schein å kalle de dypeste nivåene for *underliggende antagelser* fordi disse som oftest blir tatt for gitt av medlemmene i organisasjonen, ettersom man har en oppfatning av at disse er definerte og bestemte, og det å utfordre dem vil gjøre at man blir fryst ut av organisasjonen.

Det første nivået Schein presenterer er artefakter: de synlige og håndgripelige strukturene og prosessene i organisasjonen, og den observerte atferden i organisasjonen. Dersom man trer inn i en ny kultur med ukjente individer, vil artefakter være alle de fenomenene du kan oppfatte allerede ved dette første møtet. Hvis dette for eksempel er en produksjonsbedrift, vil du legge merke til prosessene de benytter, hvilke produkter de skaper, hvordan produksjonen er satt opp og lignende. Du vil også kunne se hvordan de ansatte oppfører seg og klær seg, i tillegg til å bli fortalt historier om organisasjonen og *observerte* ritualer (Schein, 2010).

Videre argumenterer Schein (2010) for at klimaet i organisasjonen er en artefakt og et tydelig tegn på kulturen, da denne skapes av de underliggende antagelsene. Det som er viktig å forstå når det gjelder artefakter, er at selv om de er enkle å observere, er de svært vanskelige å dechiffrere, det vil si å tolke. Schein begrunner dette med følgende; «*Observers can describe what they see and feel but cannot reconstruct from that alone what those things mean in the given group*» (Schein, 2010, s.24). For å kunne forklare hva artefaktene betyr på et dypere nivå, må man ha opplevd de dypere nivåene av kulturen selv. Dersom man forsøker å tolke organisasjonen basert på kun disse observerte nivåene, vil man basere dette på sine egne oppfatninger og følelser, noe som vil kunne gi et feilaktig bilde. For å oppnå forståelse må man enten leve i organisasjonen over lengre tid, eller jevnlig snakke med individer som selv har vært i organisasjonen over lengre tid (Schein, 2010).

Det neste nivået Schein presenterer er de underliggende kulturelle fenomenene som idealer, mål, verdier og ambisjoner, i tillegg til ideologier og rasjonaliseringer. Det er disse underliggende verdiene som vil styre atferden i organisasjonen, og som over tid vil lede til det siste nivået presentert i neste avsnitt. Til forskjell fra artefakter, vil dette nivået være vanskelig å observere direkte. For å avdekke disse underliggende fenomenene vil man derfor måtte intervju individer som har vært en del av organisasjonen over en viss tid (Schein, 1984, 2010). Et problem man kan støte på her er at intervjuobjektene ofte vil uttrykke de verdiene de har adoptert av organisasjonen og hva de *ønsker* skal være grunnen til sin atferd. På denne måten blir de faktiske grunnene til deres atferd skjult på et lavere nivå, underliggende i deres underbevissthet, som leder oss til neste nivå (Schein, 1984, 2010).

Det siste nivået av kultur, ifølge Schein, er de grunnleggende underliggende antagelsene som er ubevisste verdier som blir tatt for gitt i organisasjonen. Dette legger til rette for atferd, oppfatning, tanker og følelser (Schein, 2010). Schein argumenterer for at dette er selve essensen i organisasjonskultur, da dette nivået er svært vanskelig å tolke for utenforstående, da det vil foregå på et dypere nivå og ofte ubevisst blant organisasjonsmedlemmene (Schein, 2010). Det vil involvere prosesser og måter å gjøre ting på som blir tatt for gitt blant organisasjonsmedlemmene, og ingen stiller spørsmål ved det.

Der hvor Schein argumenterer for at det er på det dypeste nivået, altså de underliggende antagelsene, selve essensen av kultur befinner seg, argumenterer Ogbonna & Harris (2014) for at en rekke forskere mener at kultur kan avdekkes på alle nivåer, blant annet fordi selve prosessen med å analysere kultur på det dypeste nivået er en vanskelig prosess. Heller enn å se på kulturen overfladisk, bør man forsøke å forstå kultur som ulike prosesser som leder til en organisasjons identitet (Ogbonna & Harris, 2014).

Med bakgrunn i de ulike nivåene av kultur presentert av Schein (2010), ønsker jeg å gjennomføre både observasjoner og personlige intervjuer i organisasjonen. Ved å tre inn i organisasjonen og gjøre observasjoner vil jeg kunne kartlegge artefaktene i organisasjonen. Det vil da være spesielt interessant å observere klimaet i organisasjonen ettersom dette, ifølge Schein (2010) skapes av de underliggende antagelsene. Men observasjoner i seg selv vil ikke gi innsikt i hva individene selv mener om kulturen, og derfor ønsker jeg også å gjennomføre personlige intervjuer for å avdekke de dypere nivåene av kultur i organisasjonen. I tillegg må jeg utfordre verdiene i organisasjonen for å finne ut hvor dypt forankret de er, og slik få et bilde av det dypeste nivået i kulturen, de underliggende antagelsene. Slik vil disse organisasjonskulturelle nivåene presentert av Schein (2010) være viktige for oppgaven videre.

## 2.3 Ledelse av organisasjonskultur

Henning Bang argumenterer for hvordan *lederen* av organisasjonen har stor innvirkning på etableringen av de overnevnte strukturene i en organisasjon, men han understreker at dette skjer i samhandling med resten av organisasjonsmedlemmene, i tillegg til potensielle kunder (Bang, 1998).

Schein argumenterte i 1992 (sitert av Frontiera, 2010, s.83) for at «*the bottom line for leaders is that if they do not become conscious of the cultures in which they are embedded, those cultures will manage them. Cultural understanding is desirable for all of us, but it is essential to leaders if they are to lead*». Lederen må altså ha en forståelse av kulturen man er en del av dersom man skal evne å lede denne kulturen. Dersom en leder tar over en ny organisasjon og ikke evner å sette seg inn i kulturen som eksisterer i denne organisasjonen, vil lederen mest sannsynlig heller ikke evne å endre den. Da vil lederen risikere å bli overkjørt av organisasjonskulturen og miste sin autoritet (Frontiera, 2010). Dette ser vi ofte eksempler på i sports-konteksten; ledere som kommer inn i en ny klubb som sliter, men ikke evner å endre situasjonen til det bedre. Frontiera argumenterer for at treneren alt for ofte for skylden i slike situasjoner, og mener det er sannsynlig at problemene klubben opplever ofte stikker dypere enn dette, nemlig i organisasjonskulturen (Frontiera, 2010). Det tar tid å bygge en kultur, og dersom treneren da får sparken etter en rekke dårlige resultater uten at organisasjonskulturen blir viet noen oppmerksomhet, vil klubben slite med å komme noen vei. Ogbonna & Harris (2014) presenterer lignende funn, hvor de viser hvordan ledere i forskningen deres *ønsket* å endre organisasjonskulturen, men ikke presterte å oppnå dette fordi de var uoppmerksom på hvordan de selv ble påvirket av den eksisterende kulturen, noe som ledet til at de selv ble maktesløse (Ogbonna & Harris, 2014). Derfor må lederen være bevisst på kulturen i organisasjonen og hvordan en skal benytte seg av denne for å oppnå resultater på lengre sikt.

I tillegg må lederen evne å gjennomføre kulturelle endringer i organisasjonen for at organisasjonen skal komme seg fra den nåværende situasjonen til den ønskede, fremtidige situasjonen (Frontiera, 2010). Ogbonna & Harris (2014) presenterer hvordan det finnes forskning som viser at ledere vil ha vanskeligheter når de forsøker å endre en kultur hvor det har blitt skapt en motstand for endring blant medlemmene. Dersom de eksisterende medlemmene i organisasjonen er motvillige til endring må lederen ha de nødvendige egenskapene og kunnskapen som skal til for å få medlemmene til å godta endringer (Ogbonna & Harris, 2014). En av faktorene de beskriver som kan bidra til slik motstand er dype forankringer fra tidligere ledere i kulturen, og da oftest fra grunnleggerne av organisasjonen.

Historier om grunnleggerne spres gjennom generasjoner, og i mange organisasjoner kan disse individene bli som symboler på hva organisasjonen står for (Ogbonna & Harris, 2014). Slik vil medlemmene i organisasjonen kunne være motvillige til endring dersom dette strider mot verdiene som strekker seg tilbake til grunnleggelsen av organisasjonen, selv om dette vil kunne bidra til bedre resultater. Slik kan kultur i seg selv bli til et hinder for endringer (Ogbonna & Harris, 2014). Dermed vil en organisasjons historie være viktig når man skal forme en kultur, noe en leder må være klar over dersom man ønsker å gjennomføre suksessfulle kulturendringer. Ogbonna & Harris (2014) gjorde blant annet funn som indikerer at dersom det fins en link mellom fortiden og nåtiden i organisasjonen, vil dette kunne påvirke kulturen; i deres forskning, som omhandler en klubb i Engelske Premier League, skjedde dette blant annet gjennom at gamle spillere, som nå var en del av trenerteamet i organisasjonen, tok imot nye medlemmer og gjorde sitt beste for å få dem til å omfavne kulturen de var kjent med fra organisasjonen. En slik link skapte en forankring av den «gamle» kulturen i organisasjonen, noe som gjorde forsøk på endringer i organisasjonskulturen vanskelig (Ogbonna & Harris, 2014).

Lederperspektivet er interessant i toppfotballorganisasjoner, da disse som oftest både har en daglig leder som drifter organisasjonen, men også en A-lagstrener som i større grad fungerer som leder for selve spillergruppen. Leder har jo som presentert stor innvirkning på dannelsen av en kultur, men hvordan arter dette seg i toppfotballorganisasjoner hvor man på mange måter har to ulike ledere? Dette er et interessant perspektiv å ta med videre i denne oppgaven. Videre vil det være interessant å få et bilde av disse ledernes kulturelle påvirkning i organisasjonen. Klubbens historie er også et viktig element som vil være en del av begrepsrammen i denne oppgaven for å se om utfordringene Ogbonna & Harris (2014) fant også finnes i denne organisasjonen.

## 2.4 Meyerson & Martin: tre ulike kulturelle paradigmer

I deres artikkel fra 1987 argumenterer Meyerson & Martin for tre ulike tilnærminger til hvordan man kan tolke organisasjonskultur. Ettersom det er tre særdeles ulike tilnærminger til kultur, refererer de til disse som *paradigmer*. De har som utgangspunkt at organisasjoner er kulturer, og at organisasjoner er et system av atferd, verdier og meninger (Meyerson & Martin, 1987).

### 2.4.1 Integreringsparadigmet

Meyerson & Martin viser til hvordan blant annet Schein (1985) definerer kultur som noe som er *delt* og unikt til en gitt gruppe eller organisasjon. Denne definisjonen gir et bilde av at kultur skal integrere en mangfoldig gruppe av mennesker og fungere som et «lim» som holder dem sammen (Meyerson & Martin, 1987). Denne definisjonen legger grunnlaget for det første paradigmet: integreringsparadigmet. Fokuset i dette paradigmet er det som er *delt* i organisasjonen. Dersom man benytter seg av dette paradigmet leter man etter kulturelle fenomener som er delt i organisasjonen, for slik å avdekke kulturen. Dette vil være alt fra delte mål, verdier, atferd, antagelser og forventninger til historier, myter og tilnærming til arbeidsoppgaver (Meyerson & Martin, 1987).

Spesielt tre kulturelle karakteristikk står sterkt i integreringsparadigmet: «*consistency across cultural manifestations, consensus among cultural members, and – usually – a focus on leaders as culture creators*» (Meyerson & Martin, 1987, s.625). Altså, de ulike kulturelle fenomenene må være konsistent med – og forsterke hverandre. For eksempel må organisasjonens mål gjenspeiles i forventninger til ansatte og gjennomføring av arbeidsoppgaver. Videre må det være konsensus – en enighet – om disse fenomenene blant medlemmene i organisasjonen. I et integreringsparadigme har man en forventning om at organisasjonsmedlemmer fra ulike deler av organisasjonen har samme syn og oppfatning av de kulturelle fenomenene (Meyerson & Martin, 1987). Den siste karakteristikken omhandler hvem man ser til for kulturelt innhold. I integreringsparadigmet vil dette ofte være lederen av organisasjonen. Dersom de kulturelle fenomenene i organisasjonen gjenspeiler de personlige verdiene til lederen vil lederen ofte stå meget sterkt i organisasjonen. Ifølge integreringsparadigmet blir kultur sett på som det som er klart, tydelig og homogent, og slik tillater ikke dette perspektivet *tvetydighet* (Meyerson & Martin, 1987).

## 2.4.2 Differensieringsparadigmet

Det neste paradigmet presentert av Meyerson & Martin er differensieringsparadigmet. Dette paradigmet skiller seg markant fra integreringsparadigmet da man her leter etter inkonsistens blant de kulturelle fenomenene, mangel på konsensus blant organisasjonsmedlemmene, og andre kilder til kulturelt innhold enn lederen (Meyerson & Martin, 1987). Der integreringsparadigmet ser organisasjonen som en monolitt, en solid unison konstruksjon, argumenterer differensieringsparadigmet for viktigheten av subenheter. Kulturen blir her formet både fra innsiden og utsiden av organisasjonen. Slik vil man i differensieringsparadigmet se kulturen som en samling av ulike verdier og manifestasjoner, og disse trenger ikke nødvendigvis være komplementære (Meyerson & Martin, 1987). Der det i integreringsparadigmet må være en konsistens blant de kulturelle fenomenene, trenger ikke dette være tilfellet i differensieringsparadigmet. For eksempel kan organisasjonens mål være i uoverensstemmelse med gjennomføring av arbeidsoppgaver. Ettersom dette paradigmet ofte har et fokus på uenigheter heller enn konsensus, vil det ofte kunne oppstå subkulturer. Dersom en gruppe innad i organisasjonen er uenig med den overordnede kulturen, kan de da altså danne en egen kultur innad i sin gruppe. Samtidig trenger ikke subkulturer være negativt: disse kan også være en forsterkning av den overordnede kulturen (Meyerson & Martin, 1987).

En tilnærming flere forskere har benyttet seg av, er en kombinasjon av integreringsparadigmet og differensieringsparadigmet. Med denne tilnærmingen argumenterer man for at en organisasjon både har et differensieringsselement i form av ulike subkulturer innad i organisasjonen, men samtidig integreres gjennom at de alle deler enkelte elementer fra den overordnede kulturen i organisasjonen (Meyerson & Martin, 1987). Men selv om differensieringsparadigmet anerkjenner den overordnede kulturen er fremdeles hovedfokuset på inkonsistens og subkulturelle forskjeller (Meyerson & Martin, 1987). Der hvor integreringsparadigmet ikke tillater tvetydighet, har differensieringsparadigmet bare grenser for hvor mye tvetydighet som kan anerkjennes, uten å utelukke det helt. Fokuset er på å kartlegge kulturelle fenomener som enten er motstridende eller ikke (Meyerson & Martin, 1987).

## 2.4.3 Tvetydighetsparadigmet

Det tredje paradigmet presentert av Meyerson & Martin er tvetydighetsparadigmet (ambiguity). Der hvor integreringsparadigmet ikke tillater tvetydighet og differensieringsparadigmet begrenser det, er tvetydighet akseptert i tvetydighetsparadigmet.

Utydelige kulturelle manifestasjoner og mangel på konsensus kan faktisk bli omfavnet og være hovedfokuset i organisasjonen. Her finnes det ikke noe som er «delt» blant medlemmene, bortsett fra tvetydigheten selv (Meyerson & Martin, 1987). Dette betyr ikke nødvendigvis at organisasjonen er en eneste stor konflikt: «*instead, individuals share some viewpoints, disagree about some, and are ignorant of or indifferent to others*» (Meyerson & Martin, 1987, s.637). De kulturelle manifestasjonene er altså svært utydelige, noe som gjør det vanskelig å dra grenser i organisasjonen.

I denne masteroppgaven kommer jeg til å benytte meg av de ulike paradigmen til Meyerson & Martin (1987). Dette fordi jeg ønsker å avdekke hvilket paradigme kulturen i klubben er mest forenelig med, og samtidig avdekke hva som *er* kulturen i organisasjonen. For å avdekke dette kommer jeg til å benytte de ulike begrepene og fenomenene som er gjennomgående i litteraturen som kjennetegn på organisasjonskultur. Disse er presentert i neste underkapittel.

## **2.5 Organisasjonskulturelle begreper og fenomener**

Som nevnt innledningsvis blir organisasjonskultur ofte beskrevet som noe som er delt og felles i en gitt gruppe. Dette er et begrep som går igjen i mye av litteraturen omhandler organisasjonskultur. Dette er også det begrepet som står sterkest i integrasjonsparadigmet, og vil slik være en av bærebjelkene i denne masteroppgaven. I dette paradigmet vil man som nevnt lete etter det som er delt i organisasjonen, for slik å avdekke kultur. Schein (2010) argumenterer som nevnt for hvordan delte, underliggende antagelser er selve essensen av kultur. Disse underliggende antagelsene vil oftest være et resultat av delte verdier, mål, normer og atferd over tid, som har forplantet seg i organisasjonen og blitt som uskrevne regler å regne. Videre argumenterer Schein for at kultur også er et resultat av delte tanker og følelser, som et resultat av delte erfaringer og læring (Schein, 2010). Dersom en gruppe ikke deler noen ting så er de ikke virkelig en gruppe, bare en sammensetning av folk uten noe som binder dem sammen. Altså skapes kultur gjennom delte erfaringer (Schein, 2010).

Også Cruickshank, Collins & Minten (2015) benytter begrepet delt i deres tilnærming til organisasjonskultur. De argumenterer for hvordan en gruppes forventninger til hverandre og ulike praktiser er klare tegn på organisasjonskultur. Også Ghosh & Srivastava (2014) viser til hvordan begrepet delt fungerer som en rød tråd blant de ulike definisjonene av organisasjonskultur. De argumenterer da for at organisasjonskultur er et system, sammensatt av delte fenomener som antagelser, verdier og perspektiver, og at dette er noe som har blitt skapt av gruppen selv for å gi dem som gruppe en mening (Ghosh & Srivastava, 2014). Også

Gochhayat, Giri & Suar (2017) ser organisasjonskultur som noe som er delt, og fungerer som et lim som holder organisasjonsmedlemmene sammen. Frontiera (2010) argumenterer for at organisasjonskultur ofte blir beskrevet som «*the way we do things around here*» (Frontiera, 2010, s.71), altså en delt oppfatning av hvordan ting skal gjøres i en gitt organisasjon. Han viser også til Schein (1992) sin definisjon som inkluderer hans syn på organisasjonskultur som delte antagelser.

Begrepet *delt* står altså sterkt i forskning omhandlende organisasjonskultur. Men hva er det som deles? Et begrep som går igjen er *verdier*. Schein (2010) beskriver verdier som grunnen til at du gjør det du gjør. Som nevnt vil en organisasjons verdier ofte være en gjenspeiling av lederens verdier, spesielt i integrasjonsparadigmet hvor man har et fokus på lederen som skaper av kultur. Også Gochhayat et al. (2017) argumenterer for hvordan lederens visjon for organisasjonen ofte vil være en gjenspeiling av lederens egne verdier, og dette vil være grunnlaget for den tidlige kulturen i organisasjonen. Dette vil også kunne påvirke rekrutteringsprosessen: lederen vil ofte foretrekke individer med samme verdisyn, slik at det blir enklere å opprettholde kulturen i organisasjonen (Gochhayat et al., 2017). Kultur vil altså, i et integreringsparadigme, avhenge av at organisasjonsmedlemmene har de samme grunnene til å gjøre det de gjør, altså at de samme verdiene driver dem i organisasjonen. Som Schein (2010) beskriver det: dersom det ikke er total konsensus i verdiene som blir uttalt i en organisasjon, er dette et tegn på at det finnes subkulturer, eller at det er en generell mangel på konsensus. Også Ghosh & Srivastava (2014) argumenterer for viktigheten av verdier i organisasjonskultur, og hvordan disse verdiene vil styre atferden i organisasjonen.

Et annet begrep som står sterkt i organisasjonskulturell forskning er *mål*. Hva er målet til organisasjonen? Dette er noe som bør være tydelig og klart i hele organisasjonen, slik at alle medlemmene jobber mot samme mål. Dette trenger ikke nødvendigvis bety at alle i organisasjonen må benytte samme midler og metoder for å nå dette målet, men at alle er bevisst på hvilken retning organisasjonen ønsker å gå (Schein, 2010). En organisasjon kan ha mange mål som strekker seg over ulike tidsperioder, og derfor er det viktig at disse er hyppig uttalt, tydelige og konsistente. Dersom organisasjonsmedlemmer ikke vet hva målet til organisasjonen er, falmer de bare i blinde. Mål vil være utgangspunktet for gjennomføringen av flere andre organisasjonskulturelle fenomener, og derfor bør alle ha klart for seg hva som er målet i morgen, neste måned og neste år (Schein, 2010). Dette støttes av Gochhayat et al. (2017), som argumenterer for hvordan tydelige mål gjennom hele organisasjonen forenkler og tydeliggjør tilnærmingen til andre kulturelle fenomener, som for eksempel gjennomføring av



arbeidsoppgaver, løsning av problemer og prosedyrer. Når man har en klar forståelse av hva organisasjonen som helhet ønsker å oppnå, er det enklere å tilnærme seg arbeidsoppgavene sine (Gochhayat et al., 2017).

Det er viktig å skille mellom begrepene mål og *visjon*. Der hvor et mål skal være klart og ofte målbart, fungerer en visjon mer som en overordnet forståelse av hvor organisasjonen ønsker å ende opp (Schein, 2010). Denne visjonen vil som nevnt ofte kunne reflektere lederens egne verdier (Gochhayat et al., 2017). Frontiera (2010) argumenterer for hvordan en tydelig visjon er et tegn på en dypstikkende kultur i organisasjonen. Også her kommer viktigheten av konsistens blant de kulturelle fenomenene til syne: denne visjonen må gjenspeiles i de andre fenomenene. For eksempel må arbeidsoppgaver og gjennomføring av disse samsvare med visjonen til organisasjonen. Dermed vil ikke en sterk visjon være godt nok i seg selv uten at det blir *kommunisert* gjennom organisasjonen og gjenspeiles i aktivitetene som gjennomføres (Frontiera, 2010). Det samme gjelder motsatt vei: dersom aktiviteter gjennomføres uten hensyn til visjonen vil ikke dette bidra til at organisasjonen oppnår den ønskede tilstand. Som Collins & Porras (2008) argumenterer: «*without vision, organizations have no chance of creating their future, they can only react to it*» (Collins & Porras, 2008, s.135).

I en organisasjon vil det over tid skapes forventninger til en gitt type *atferd*, og også et system som belønner atferd som anses som 'riktig', og straffer atferd som anses som 'feil' (Ghosh & Srivastava, 2014). Medlemmene av organisasjonen må altså dele et sett av regler og forventninger til atferd dersom de skal bli 'godtatt' i organisasjonen (Frontiera, 2010). Atferd vil ofte være linket opp mot verdier, ettersom vi tidligere har argumentert for at verdier er grunnlaget for hvorfor du gjør det du gjør, altså hvilken atferd du utøver (Schein, 2010). Slik skal atferden i organisasjonen, ideelt sett, reflektere organisasjonens mål, verdier og visjon. Sagt på en annen måte skal organisasjonens verdier og normer være utgangspunktet for å forme ønsket atferd i organisasjonen, og fungere som en veiviser for hvordan man skal løse arbeidsoppgaver (Frontiera, 2010). Men Ghosh & Srivastava argumenterer for at atferd ikke nødvendigvis alltid reflekterer dypere verdier, og derfor bør man være forsiktig med å konkludere for at atferd alltid er en refleksjon av kultur (Ghosh & Srivastava, 2014). Hvilken atferd som er ønsket i organisasjonen er det ofte leder som vil legge grunnlag for, basert på organisasjonens mål, verdier og visjon. Dersom en leder tilnærmer seg et problem med en spesifikk atferd og dette viser seg effektivt, vil observasjonen av dette kunne spre den aktuelle atferden i organisasjonen, og slik skape kultur (Schein, 1983). Gochhayat et al. (2017)

argumenterer også for hvordan organisasjonskultur reflekteres i de ansattes atferd og holdninger.

Både Schein (1992), Ogbonna & Harris (2014) og Maitland et al. (2015) presenterer hvordan en kultur blant annet vil være et resultat av *symboler, historier, myter og ritualer*. Som nevnt innledningsvis viser ritualer til hvordan man i organisasjonen har bestemte, organiserte måter å gjennomføre bestemte saker (Ogbonna & Harris, 2014). Også Frontiera (2010) mener at det er interessant å kartlegge hvor mye ‘mening’ organisasjonsmedlemmer finner i myter og historier som finnes i organisasjonen. Maitland et al. (2015) argumenterer som nevnt for hvordan idrettsorganisasjoner ofte representerer nettopp disse kulturelle elementene, da en idrettsorganisasjon ofte har en tydelig historie som ofte vil inkludere minnefulle triumfer, seiere over rivaler, trofeer o.l. Disse historiene kan også være grunnlag for myter som oppstår i organisasjonen om tidligere prestasjoner e.l., og ritualer kan ha oppstått som følge av tidligere hendelser. I tillegg vil en idrettsorganisasjon ofte ha en stor variasjon av symboler (Maitland et al, 2015), både i form av håndgripelige symboler som logoer, stadionanlegg og trofeer, men også tidligere medlemmer av organisasjonen som regnes som ‘kulturelle figurer’ og ‘helter’ (Ogbonna & Harris, 2015). Disse kan da være symboler på tidligere suksess og fremdrift, noe som kan bidra til å motivere de nåværende medlemmene av organisasjonen.

Et viktig element for å opprettholde en organisasjonskultur, er hvordan man integrerer *nye medlemmer* i kulturen. Dersom de kulturelle fenomenene er konsistente og det er konsensus i organisasjonen rundt disse, vil prosessen med å integrere nye medlemmer være mye enklere og raskere, ettersom alle organisasjonsmedlemmene vil kunne bidra til dette (Gochhayat et al., 2017). Schein (2010) argumenterer for at dette vil være en læringsprosess: de nye medlemmene vil fort lære seg hva som anses som riktig og feil atferd i organisasjonen gjennom prøving og feiling. Dersom det er konsensus blant alle medlemmene i organisasjonen vil den ønskede atferden bli tydelig for nye medlemmer på kort tid. Denne ønskede atferden blir da lært til nye medlemmer som den ‘riktige’ måten å gjøre ting på, og det nye medlemmet må ta dette til seg for ikke å bli fryst ut av organisasjonen (Schein, 2010).

Gochhayat et al. (2017) redegjør for hvordan *kommunikasjon* er et viktig element ved organisasjonskultur. Kommunikasjon er det som sprer de ulike kulturelle elementene gjennom hele organisasjonen. Som nevnt tidligere er det en forutsetning for en sterk kultur at det er konsensus i hele organisasjonen rundt de kulturelle elementene, og Gochhayat et al. (2017) argumenterer for at dette oppnås gjennom hyppige interaksjoner og diskusjoner blant medlemmene i organisasjonen, noe som også vil begrense mulighetene for avvik fra kulturen.

*«Organizational communication provides direction to the organization and its members. It provides answers to all questions, clears up confusion, provides guidance and motivates all for the attainment of organizational goals»* (Goshhayat et al., 2017, s.693).

Som nevnt tidligere argumenterer Schein (2010) for at det dypeste nivået av kultur, de *underliggende antagelsene*, er selve essensen av kultur. Når de presenterte fenomenene, som mål, verdier, atferd o.l., har eksistert i en organisasjon over lengre tid, vil de kunne gå over til å bli underliggende antagelser som tas for gitt, og som ingen stiller spørsmål ved. Slik blir disse fenomenene vanskeligere å avdekke (Schein, 2010). Schein argumenterer: *«as a value leads to a behavior, and as that behavior begins to solve the problem which prompted it in the first place, the value gradually is transformed into an underlying assumption about how things really are. As the assumption is increasingly taken for granted, it drops out of awareness»* (Schein, 1984, s.4). Ettersom disse fenomenene er vanskeligere å avdekke, argumenterer Ghosh & Srivastava (2014) for at man derfor bør benytte datainnsamlingsmetoder som observasjon og dybdeintervjuer for å avdekke kultur på dette nivået. Videre argumenterer Frontiera (2010) for at de underliggende antagelsene legger grunnlaget for organisasjonens verdier, og forklarer: *«for example, if integrity is valued, the underlying assumption may be that only honesty can lead to success»* (Frontiera, 2010, s.72). En av hovedutfordringene ved de underliggende antagelsene er at det er vanskeligere å konfrontere dem og diskutere dem med organisasjonsmedlemmer; disse vil ofte være så forankret i individets dypere ubevissthet at de kan bli provoserte dersom de blir konfrontert med disse (Schein, 1984).

Begrepene presentert i dette underkapittelet vil fungere som rammeverket for utviklingen av en intervjuguide som skal benyttes i datainnsamlingen. I tillegg benyttes synet på leder som kulturskaper som et perspektiv, i tillegg til de tre ulike paradigmen til Meyerson & Martin (1987). Disse begrepene har blitt sammenfattet i et begrepsutvalg i neste kapittel. Her vil begrepene også bli satt i en begrepsramme for å gi et tydelig bilde av hvordan de skal benyttes for å svare på problemstillingen.

### 3.0 Begrepsutvalg og begrepsramme

Basert på begrepene presentert i teorikapittelet har jeg utarbeidet en tabell med begrepene, formålet med å bruke dem og deres teoretiske forankring. Videre presenteres det en begrepsramme som viser hvordan de ulike begrepene og fenomenene skal brukes for å svare på problemstillingen. Disse begrepene er valgt fordi de er gjennomgående i teorien som kjennetegn på organisasjonskultur og avdekking av denne. Begrepene blir videre operasjonalisert i metodekapittelet, for slik å skape spørsmål som skal gi et dypere innblikk i hver enkelt informants tanker rundt begrepene.

Tabell 1 - Begrepsutvalg

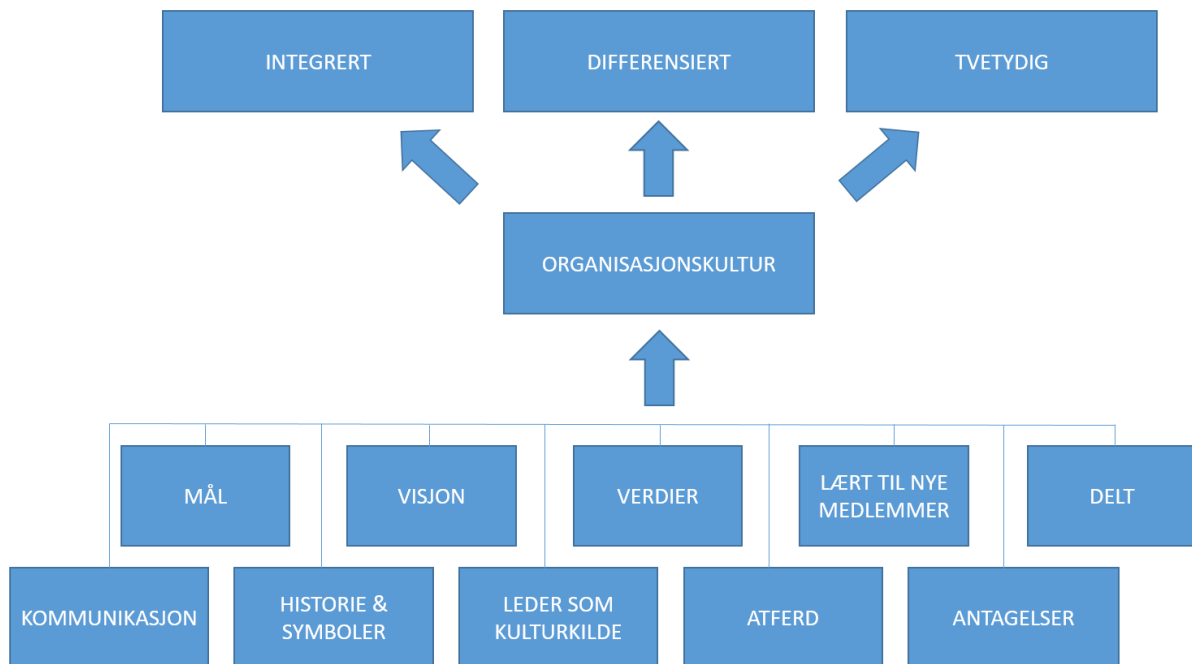
BEGREP	FORMÅL	KILDE
<i>Delt</i>	Avdekke hva som er delt blant medlemmene i organisasjonen. Dette begrepet fungerer som et <i>bakteppe</i> for flere av de andre begrepene, for å avdekke om disse fenomenene, slik som <i>mål</i> og <i>verdier</i> , er delt blant organisasjonsmedlemmene.	Schein 1992, 2010; Frontiera 2010; Meyerson & Martin, 1987; Maitland et al. 2015; Cruickshank et al. 2015; Gochhayat et al. 2017; Ghosh & Srivastava 2014.
<i>Verdier</i>	Avdekke hva hver enkelt informant oppfatter som verdiene til organisasjonen, og hvorvidt det er enighet rundt disse.	Schein 1992, 2010; Frontiera 2010; Cruickshank et al. 2015, Gochhayat et al. 2017, Ghosh & Srivastava 2014.
<i>Mål</i>	Avdekke hva hver enkelt informant oppfatter som målet til organisasjonen, og hvorvidt det er enighet rundt disse.	Gochhayat et al. 2017, Schein 2010.

<i>Visjon</i>	Avdekke hva hver enkelt informant oppfatter som visjonen til organisasjonen, og hvorvidt det er enighet rundt disse.	Frontiera 2010, Schein 1992, Gochhayat et al. 2017.
<i>Atferd</i>	Avdekke hvilken atferd som finnes, og forventes, i organisasjonen.	Schein 1992, 2010; Gochhayat et al., 2017; Ghosh & Srivastava , 2014.
<i>Symboler &amp; historier</i>	Avdekke hva hver enkelt informant vet om historien til organisasjonen, hvor mye de ble fortalt da de ble en del av organisasjonen, og hva som er symboler på organisasjonen for dem.	Maitland et al 2015, Schein 1992, Ogbonna & Harris 2014.
<i>Lært til nye medlemmer som 'korrekt'</i>	Avdekke hva som forventes av nye medlemmer, hva de blir lært, og hvordan de blir mottatt i organisasjonen.	Schein 1992, Gochhayat et al., 2017.
<i>Kommunikasjon</i>	Avdekke hvordan hver enkelt informant opplever kommunikasjonen i organisasjonen, og hvordan denne eventuelt blir påvirket av strukturene i organisasjonen.	Gochhayat et al. 2017, Frontiera, 2010.
<i>Antagelser</i>	Avdekke underliggende antagelser hos informantene i forhold til hva organisasjonen skal være og hvordan man skal gjøre ting.	Schein 1992, 2010; Gochhayat et al., 2017; Ghosh & Srivastava, 2014.
<i>Leder som kilde for kulturelt innhold</i>	Avdekke hver enkelt informants syn på leder i	Meyerson & Martin 1987, Gochhayat et al. 2017.

	organisasjonen, og deres oppfatning av leders verdier og mål for organisasjonen.	
<i>Integrasjon, differensiering og tvetydighet</i>	Avdekke kjennetegn på de ulike paradigmene for å finne ut om kulturen er integrert, differensiert eller tvetydig.	Meyerson & Martin, 1987.

Jeg benytter altså først ti ulike organisasjonskulturelle begreper og fenomener for å avdekke organisasjonskulturen i organisasjonen, og deretter benytter jeg de tre ulike paradigmene til Meyerson & Martin (1987) for å argumentere for om kulturen jeg har avdekket i organisasjonen er mest forenelig med et *integrert*, *differensiert* eller *tvetydig* paradigme.

Begrepsrammen for oppgaven blir da slik:



Figur 1 - Begrepsramme

## 4.0 Metode

I dette kapittelet gjøres det rede for forskningsmetoden som er benyttet for å svare på problemstillingen. Her redegjøres og argumenteres det for valg av forskningsmetode, hvilke design og tilnærminger som er benyttet, hvilke datakilder jeg har benyttet i datainnsamlingen og utfordringer ved disse, valg av case og hvordan utvalg ble gjennomført, viktighet av validitet, reliabilitet og generaliserbarhet og avslutningsvis forskningsetiske utfordringer.

### 4.1 Forskningsmetode

Når man skal velge forskningsmetode skilles det som oftest mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode benytter man for å samle inn talldata, for eksempel ved hjelp av skalaer med tallintervaller. Her kunne man for eksempel funnet ut hva gjennomsnittsalderen på dem som går på norske toppfotballkamper er, eller hvor fornøyd tilskuerne er i gjennomsnitt etter kamp. Ved bruk av kvalitativ metode, derimot, ønsker man å samle inn fylldige beskrivelser rundt et fenomen (Johannessen, Kristoffersen & Tuft, 2004). Her kunne man for eksempel valgt ut 20 tilskuere på kamp og fått dem til å reflektere rundt deres opplevelser i forbindelse med kampdag. Slik vil man få rike beskrivelser rundt et sosialt fenomen (Thagaard, 1998). Der man da i kvantitativ forskning ofte ser etter rene årsakssammenhenger, ønsker man i kvalitativ forskning å få en dypere forståelse (Mehmetoglu, 2004). Man har et behov for å få en større forståelse av et gitt fenomen, og for å få til dette må man gå dypt i selve fenomenet for å oppdage meningen bak. Denne tilnærmingen kalles interpretivisme (Mehmetoglu, 2004).

Grunnet denne oppgavens omfang har jeg valgt å gjennomføre en kvalitativ studie. Da kan jeg gjøre meget nyanserte funn og få frem det unike i hver informant og konteksten de befinner seg i (Jacobsen, 2005). Et kvalitativt forskningsdesign er svært fleksibelt, da man underveis i prosessen kan gå tilbake og endre problemstilling og metoder underveis i prosessen. Dersom man etter de første intervjuene innser at man burde endre på problemstillingen og tilnærmingen, kan man altså gå tilbake og gjøre dette (Jacobsen, 2005). Det er en mye mer sirkulær prosess enn kvantitativ forskning, som er en mer lineær prosess hvor alt foregår i forhåndsbestemt rekkefølge (Mehmetoglu, 2004). Ulemper ved en kvalitativ tilnærming er at det er tidkrevende, og man kan ofte ende opp med få informanter. Slik kan man få et representativitetsproblem. Videre trenger ikke den nevnte nyansen i funnene bare være fordelaktig, da dette kan gjøre funnene vanskelige å tolke og analysere (Jacobsen, 2005). Man vil ofte ende opp med en stor mengde data som er svært kompleks, noe som gjør det vanskelig

å vite hva man skal ta med og hva man skal forkaste. Da er det fare for å overse noe og sile bort potensielt viktig informasjon (Jacobsen, 2005).

Videre skilles det mellom to ulike strategier for datainnsamlingen, gjennom valg av en *deduktiv* eller *induktiv* tilnærming. Ved en deduktiv tilnærming benytter man først teori for å danne seg et bilde av hvordan virkeligheten er, for deretter å gjøre datainnsamling for å se om det faktisk er slik (Jacobsen, 2005). Man har da ofte en godt utarbeidet problemstilling slik at man vet hvilken informasjon man skal lete etter (Halvorsen, 1993). Deduktiv tilnærming har da et *top-down* perspektiv hvor man tester ut hypoteser med bakgrunn i teori (Gottfredson & Aguinis, 2017). Problemet med denne metoden er at man fort setter begrensninger for seg selv ved å bare lete etter det man forventer å finne, og slik kan annen nyttig informasjon forsvinne. Ved en induktiv tilnærming går man derimot ut og samler inn informasjon uten noen forutinntatte meninger, for så å danne teorier basert på dette. Slik legger man ingen begrensninger på hva som kan samles inn. Problemet med denne tilnærmingen er at man vil kunne ende opp med enormt mye spredende informasjon, noe som blir vanskelig å bearbeide. Da vil man også gjennom en induktiv metode overse noe som kunne vært viktig, selv om dette ofte skjer ubevisst. En slik avgrensning vil alltid være nødvendig (Jacobsen, 2005).

I denne oppgaven har jeg benyttet teori for å kartlegge hvilke begreper og fenomener jeg skal undersøke for å kartlegge organisasjonskulturen i en norsk toppfotballklubb. Slik har jeg avgrenset forskningen til disse begrepene, og ønsker basert på dette å finne ut hvilket teoretisk forankret paradigme organisasjonskulturen er forenelig med. Dermed har denne oppgaven en deduktiv tilnærming. Samtidig har jeg vært åpen for å få frem ulike tolkninger rundt fenomenene jeg har undersøkt, og ønsket at informantene snakket fritt rundt disse, og slik har forskningen vært tilpasset for en større grad av åpenhet (Jacobsen, 2005).

## 4.2 Forskningsdesign

Når man skal velge forskningsdesign er det vanlig å skille mellom om man ønsker å beskrive noe, eller forklare det. Det er problemstillingen i oppgaven som vil legge føringer for valg av design. Et beskrivende design kalles ofte for et *deskriptivt* design, mens et forklarende design ofte kalles et *kausalt* design (Jacobsen, 2005). I et beskrivende design ønsker man å få en bredere forståelse av et kjent fenomen. Man ønsker altså å forklare for eksempel 'hva' noe er, eller 'hvordan' det er. Ved bruk av et kausalt design ønsker man derimot å se på årsakssammenhenger. Her manipulerer man for eksempel en variabel for å se hvilken innvirkning den har på en annen, ofte for å finne årsaker for et fenomen (Jacobsen, 2005). I



tillegg til beskrivende og forklarende design, presenterer Saunders, Lewis & Thornhill (2009) også det de kaller et *eksplorerende* design, eller et utforskende design, hvor man ønsker å få bredere innsikt i et uklart fenomen gjennom å forske på det, og slik bygge videre på teorien som finnes. Denne oppgaven benytter et beskrivende design, da jeg ønsker å få bredere forståelse av et fenomen innenfor en avgrenset kontekst.

Videre skiller man mellom *intensive* eller *ekstensiv* tilnærminger. Gjennom en *intensiv* tilnærming ønsker man å gå i dybden av et fenomen og undersøke mange variabler for å finne nyanser. Case-studier forbindes med en intensiv tilnærming (Marczyk, DeMatteo & Festinger, 2017) og slik har denne oppgaven et intensivt design. Denne tilnærmingen begrenser muligheten for å generalisere, men samtidig får man dyp kjennskap om den enheten man forsker på (Halvorsen, 1993). Gjennom en *ekstensiv* tilnærming ønsker man derimot å undersøke en større mengde enheter for å få et større bilde av omfanget til et fenomen (Jacobsen, 2005). Det er tidskrevende å gjøre forskning hvor man både går i dybden og bredden, da man ender opp med store mengder data som er svært kompleks og som det tar lang tid å analysere. Derfor må man ofte ta et valg basert på om man er ute etter hvordan fenomenet oppleves av den enkelte, eller om man er ute etter å generalisere (Jacobsen, 2005). Ettersom jeg er ute etter en dypere forståelse av et fenomen i en enkelt analyseenhet har denne oppgaven et intensivt design (Halvorsen, 1993).

Man må også bestemme hvilket tidsomfang datainnsamlingen skal ha. I forbindelse med denne oppgaven har jeg bare mulighet til å forske på organisasjonen over et kort tidsrom, og kan slik bare kartlegge hvordan noe er på nåværende tidspunkt. Dette kalles en *tverrsnittstudie* (Saunders et al., 2009). Her ønsker man å se hvordan ulike variabler påvirker hverandre på et gitt tidspunkt, og slik er denne tilnærmingen godt egnet for denne oppgaven, for slik å beskrive fenomenet organisasjonskultur innenfor en gitt tidsramme og kontekst (Halvorsen, 1993). Dersom man derimot ønsker å se på endringer over tid ved å gjennomføre gjentatte datainnsamlinger over en tidsperiode, kalles dette en *longitudinell* studie (Saunders et al., 2009). Her kunne jeg fulgt ulike organisasjonsmedlemmer over flere år for å kartlegge endringer i kulturen over tid (Halvorsen, 1993). Fordelen med en longitudinell tilnærming er derfor at man kan se om fenomenet man forsker på endrer seg over tid, og man er mindre utsatt for at tidspunktet datainnsamlingen ble gjennomført på kan ha påvirket dataene. Samtidig vil man ofte i forbindelse med akademiske studier ha begrensninger i tid, og slik vil en tverrsnittstudie være mest egnet (Saunders et al., 2009).

Jeg benytter altså i denne oppgaven et *beskrivende* design, ettersom jeg ønsker å finne ut *hva* kulturen i organisasjonen er, og *hvilket* paradigme den er forenelig med. Videre har jeg valgt å gjennomføre en case-studie, og ønsker slik å gå i *dybden* av et fenomen for å avdekke den enkeltes underliggende forståelse av dette fenomenet, ved hjelp av en rekke variabler.

Bredden er derimot begrenset til 9 informanter i organisasjonen, noe som kan fremstå som fåtallig. Det var ønskelig å intervju flere individer i organisasjonen, men dette ble det dessverre ikke tid til. Intervjuene som ble gjennomført var derimot gode intervjuer hvor vi kom dypt inn på fenomenene jeg ønsket å avdekke. Slik har denne oppgaven en *intensiv* tilnærming. Grunnet tidsbegrensningen på denne oppgaven har jeg gjennomført en *tverrsnittstudie*, hvor jeg i løpet av cirka to uker gjennomførte datainnsamlingen.

### 4.3 Case-studie

Jeg ønsker å danne et bilde av virkeligheten til individene i en gitt organisasjon. Derfor har jeg valgt å gjennomføre en case-studie, hvor man forsker på en «*empirisk avgrenset enhet, som en gruppe eller en organisasjon*» (Thagaard, 1998, s.187). Case har utspring fra det latinske ordet *casus*, som kan oversettes til *tilfelle* (Johannessen et al., 2004). Man forsker altså på et eller flere avgrensede tilfeller over en gitt tidsperiode, med mål om å oppnå omfattende og detaljerte data innenfor denne settingen (Johannessen et al., 2004). Fenomenet blir slik begrenset til en gitt tidsperiode og til en gitt kontekst (Mehmetoglu, 2004). Flyvbjerg (2006) argumenterer for at det ofte finnes kunnskap som er avhengig av en kontekst når man forsker på mennesker. Slik må man inn i denne konteksten for å avdekke kunnskapen. Jeg er da opptatt av å kartlegge hvordan fenomenet organisasjonskultur forløper seg i organisasjonen (Halvorsen, 1993). Jeg ønsker altså å svare på problemstillingen gjennom å beskrive hva som foregår i nettopp denne organisasjonen, noe som vil gi rike og dypere beskrivelser (Emmel, 2013).

Jeg har videre valgt å gjøre et enkelt-case-studie, hvor jeg benytter meg av en enkelt organisasjon som grunnlag for datainnsamlingen. Dersom jeg hadde benyttet flere organisasjoner hadde dette vært en fler-case-studie (Johannessen et al., 2004). I forbindelse med case-studier benytter man seg ofte av intervjuer og observasjon som datainnsamlingsmetoder for å komme tett innpå de ulike organisasjonsmedlemmene (Johannessen et al., 2004). Dette er også datainnsamlingsmetodene jeg har valgt å benytte.

Andersen (1997) argumenter for at «*case-studier kun har begrenset verdi når hensikten er å generalisere. I det første tilfellet fordi det ikke er mulig, i det andre tilfellet fordi det ikke er*

*ønskelig*» (Andersen, 1997, s.10). Derfor vil ikke dette være målet med denne oppgaven. Målet er å få en forståelse for et fenomen innad i organisasjonen som kontekst. Det som er fordelaktig med case-studier er at de ulike individene i organisasjonen vil være like, men samtidig vil de være ulike i en slik grad at man kan forske på dem som ulike tilfeller av samme fenomen (Ragin & Becker, 1992). Case-organisasjonen i denne forskningen er det Jacobsen (2005) beskriver som en *kollektiv enhet*, da organisasjonen er delt i flere nivåer med flere underenheter. Videre argumenterer Johannessen et al. (2004) for at et case-design er mest fordelaktig når man stiller spørreord som *hvordan* noe er, eller *hvorfor* det er slik, i forskningsspørsmålet. Slik blir en case-studie et fordelaktig forskningsdesign for min problemstilling.

#### 4.3.1 Valg av case

Case-bedriften som er valgt til denne forskningen er en norsk toppfotballklubb som spiller på øverste nivå i Norge, Eliteserien. Mer informasjon vil ikke bli gitt da klubben i overordnet grad behandles anonymt, hvor unntaket er uttalte verdier, visjoner o.l. som kan identifisere klubben. Derfor vil denne toppfotballklubben gjennom oppgaven bli referert til som 'organisasjonen' eller 'klubben'. Gjennom mailutveksling med en kontaktperson i klubben undersøkte jeg mulighetene for å gjennomføre forskningen min i denne organisasjonen, noe de stilte seg positive til. Deretter hadde jeg et møte med leder i organisasjonen hvor vi diskuterte målet med forskningen og implikasjonene av denne, og de var positive til å gjennomføre dette. Herfra ble det satt opp intervjuer fortløpende. Det ble avtalt at alle informanter og informasjonen fra dem skulle behandles anonymt.

#### 4.4 Datakilder

Når man gjennomfører kvalitativ forskning er det vanlig å benytte intervjuer, fokusgrupper og/eller observasjon (Johannessen et al., 2004). Dette er også metodene blant annet Ogbonna & Harris (2014; 2015) benyttet i deres lignende case-studie i en toppfotballklubb i England. Data i forbindelse med disse metodene blir oftest samlet inn som tekst eller lyd. Dersom man benytter seg av lyd må disse dataene i ettertid transkriberes, altså omgjøres fra lyd til tekst. Deretter må disse dataene tolkes og analyseres for å kartlegge hvilke funn som kan trekkes ut (Johannessen et al., 2004). I forbindelse med case-studier er det vanlig å *triangulere*, som betyr å benytte seg av flere ulike datainnsamlingsmetoder for å sikre at man faktisk får svar på det man ønsker (Saunders et al., 2009). I denne oppgaven benyttet jeg meg hovedsakelig av personlige intervjuer som min primære datainnsamlingsmetode, i tillegg til at jeg supplerte dette med observasjoner underveis i forskningsperioden.

#### 4.4.1 Intervju

I denne oppgaven benyttet jeg meg av personlige intervjuer som primærmetode for datainnsamlingen. Dette fordi jeg ønsket å få et innblikk i informantenes tanker og meninger rundt fenomenet organisasjonskultur, noe denne metoden er meget godt egnet for (Jacobsen, 2005). Det var viktig å gå i dybden ettersom organisasjonskultur er et såpass kompleks tema, og derfor benyttet jeg i stor grad kun overordnede spørsmål og temaer som det var ønskelig at informantene skulle snakke fritt rundt. Et mer detaljert og strukturert intervju vil kunne begrense nyttig informasjon fra informantene (Johannessen et al., 2004). Disse intervjuene var derfor mer flytende, og temaene ble tatt opp i tilfeldig rekkefølge basert på hva informantene fortalte og hvilken retning de bevegde seg i. Dersom en informant for eksempel begynte å fortelle om verdier når temaet var antagelser, ba jeg informanten videre utdype rundt temaet verdier. Slik ble det en mye bedre flyt i intervjuene, og informantene fikk mulighet til å reflektere på tvers av temaene. Dette kalles *semi-strukturert intervju* (Johannessen et al., 2004). Samtidig var det viktig at svarene fra de ulike informantene kunne sammenlignes, og derfor var det nødvendig med en viss struktur. Slik skaper semi-strukturerte intervju en god balanse (Johannessen et al., 2004). Alle intervjuene ble gjennomført i organisasjonens lokaler, slik at ikke konteksten skulle ha innvirkning på intervjuets innhold, noe som kalles *konteksteffekten* (Jacobsen, 2005).

En av de mulige ulempene ved personlige intervju er at man fort kan bli blind på informantene og det de sier når man etter hvert har hatt dype samtaler med flere i organisasjonen. Man ønsker jo å komme tett innpå dem man studerer for at de skal gi god informasjon og føle seg trygge, men samtidig må man evne å være kritisk til det de sier og ikke ta informasjonen for gitt. Det faktum at en fremmed kommer inn i organisasjonen og stiller spørsmål vil også kunne bidra til at informantene vegrer seg fra å si nøyaktig hva de mener (Jacobsen, 2005). Dette vil spesielt kunne bli et problem når man tar for seg dypere, personlige tema, slik organisasjonskultur vil være for mange. Derfor var det viktig å tydeliggjøre for informantene at de var anonyme, og at de hadde en oppfatning av hensikten med intervjuet uten at dette la føringer for svarene.

#### 4.4.2 Operasjonalisering

For å avdekke et fenomen ved bruk av intervju, må man avgrense det på en måte som blir forståelig for informantene. Dette gjør man ved å konkretisere spørsmål og temaer som er snevret inn mot det fenomenet man ønsker å belyse. Denne prosessen kalles for operasjonalisering (Johannessen et al., 2004). I forkant av datainnsamlingen utarbeidet jeg en

intervjuguide. Intervjuguiden fungerer som et rammeverk som beskriver «rekkefølgen av de temaene som skal tas opp» (Thagaard, 1998, s.86). Samtidig må man kunne omrokere på rekkefølgen for å være fleksibel. Man starter gjerne med enkle spørsmål for å bygge opp tillit til intervjuobjektet, før man går løs på de vanskeligere og dypere tema. Intervjuguiden ble delt opp innenfor de ulike forsknings-begrepene og fenomenene jeg ønsker å belyse, som igjen hadde underspørsmål for å forsikre at informantene fikk utdypet sine tanker rundt disse. Jeg gjorde lydopptak av intervjuene. Disse lydopptakene ble deretter transkribert.

For eksempel ønsket jeg i denne datainnsamlingen å avdekke hvilke antagelser informantene hadde om organisasjonen og hvordan man skulle opptre på vegne av organisasjonen. Men å stille spørsmålet «hvilke antagelser har du om organisasjonen?» vil ikke være fordelaktig av flere årsaker; for det første kan det være stor variasjon i hva hver enkelt informant legger i ordet «antagelse». For det andre er antagelser innenfor dette temaet ofte underliggende og kanskje til og med skjulte, og da er det mindre sannsynlig at jeg får vite det jeg ønsker ved å stille et slikt spørsmål. For å konkretisere og lede informantene i riktig retning må jeg derfor stille spørsmål som leder dem inn på tema, men samtidig er enkle å forstå. Derfor valgte jeg å spørre informantene hvilke *forventninger* de hadde til organisasjonen, til sine medarbeidere, og hvilke forventninger de trodde deres medarbeidere hadde til dem. Forventninger er et mye mer folkelig begrep, som samtidig vil kunne avdekke hva informantene antar om organisasjonen og sine medarbeidere. Slik har jeg også videre operasjonalisert de ulike begrepene jeg benytter for slik å «klassifisere et fenomen i distinkte kategorier» (Johannessen et al., 2004, s.64). Intervjuguiden og operasjonaliseringen av denne ligger som vedlegg 8.1.

#### **4.4.3 Observasjon**

I tillegg til personlige intervjuer, observerte jeg miljøet i organisasjonen ved flere anledninger og skrev ned mine observasjoner fortløpende. Jeg gjennomførte da det som kalles ikke-deltakende observasjoner (Jacobsen, 2005). Blant annet satte jeg meg i felleslokalene til organisasjonen og gjorde observasjoner av miljøet og organisasjonsmedlemmenes samhandling. En slik plassering i *felten* man forsker på er fordelaktig for å gjøre gode observasjoner (Johannessen et al., 2004). Her kunne jeg blant annet observere arbeidsmiljøet, kommunikasjonen blant medlemmene og inkludering av medlemmer, inkludert nye. Disse observasjonene var relevante for flere av temaene jeg forsket på, og slik bidro disse observasjonene til et bredere datagrunnlag. I tillegg vil det å underbygge informantenes svar med egne observasjoner skape mer tyngde rundt funnene. Organisasjonen ble ikke informert om disse observasjonene, da de ble gjennomført i en naturlig setting. Organisasjonskultur er

avhengig av organisasjonen som kontekst, og derfor ble observasjonene gjennomført i disse lokalene (Johannessen et al., 2004).

Observasjon egner seg godt som datainnsamlingsmetode for å se den faktiske atferden i organisasjonen, heller enn å stole blindt på hvordan informantene beskriver denne atferden. Samtidig får man, ved å plassere seg i felten, mulighet til å observere denne atferden i den aktuelle konteksten (Jacobsen, 2005). Den klare ulempen ved observasjon som metode er at man vanskelig, kun ved å observere, kan finne ut hva individene føler og tenker. Jeg kan for eksempel gjennom observasjon få et inntrykk av at miljøet i organisasjonen er godt, men vet ikke fra disse observasjonene hva hver enkelt mener om arbeidsmiljøet. Derfor er det viktig å supplere med flere datainnsamlingsmetoder (Jacobsen, 2005). Derfor har jeg benyttet metodetriangulering ettersom jeg har kombinert dybdeintervjuer og observasjoner (Mehmetoglu, 2004).

#### 4.5 Utvalg

Spesielt innen kvalitativ metode er det utfordrende, og ofte umulig, å få intervjuet alle man ønsker. Dette vil både være særdeles tids- og kostnadskrevende (Jacobsen, 2005). Med mindre det er snakk om en liten gruppe kan man ikke forske på alle som har tilknytning til et fenomen. Derfor må man foreta et *utvalg*. Jacobsen (2005) argumenterer for at en øvre grense på 20 informanter er nok. Målet er ikke her å skape et representativt utvalg, men handler mer om det unike med hver informant. Når man skal velge informanter kan man benytte flere tilnærminger basert på hva man er ute etter å kartlegge (Jacobsen, 2005). Jeg benyttet i denne datainnsamlingen en tilnærming hvor jeg kombinerte ulike utvalgstilnærminger. Jeg hadde på forhånd bestemt at jeg ønsket å intervju flere medlemmer fra de ulike delene av organisasjonen for slik å sikre bredde og ulike perspektiver på tvers av strukturene i organisasjonen. Dermed ønsket jeg å intervju organisasjonsmedlemmer fra både administrasjon, det sportslige og fra spillergruppen. Det var viktig å ha en slik tilnærming bestemt på forhånd, slik at ikke hele utvalget ble påvirket av interaksjoner med organisasjonen og slik ikke la føringer for datainnsamlingen (Halvorsen, 1993). Gjennom samtaler med kontaktpersoner i organisasjonen fikk jeg dog underveis tips til hvem det kunne være interessant å snakke med, både med bakgrunn i deres stilling i organisasjonen, men også basert på ulik fartstid og erfaring. Underveis i intervjuprosessen ble også flere personer nevnt i forbindelse med fenomenene vi snakket om, og da ble det ønskelig å snakke med disse også. Til slutt endte jeg opp med ni informanter: tre fra administrasjonen, tre fra det sportslige og tre fra spillergruppen.

## 4.6 Validitet, reliabilitet og generalisering

I forbindelse med datainnsamlingen er det særdeles viktig å passe på at begrepene og spørsmålene man benytter for å belyse fenomenet er *valide*. Dataene man ender opp med må altså forklare fenomenet man forsker på. Dette kalles begrepsvaliditet (Johannessen et al., 2004). Har du faktisk fått svar på det du lurer på? Kan man være sikker på at to variabler har en kausal sammenheng, heller enn at en annen faktor man ikke har gjort rede for spiller inn? (Saunders et al., 2009). For eksempel kan hendelser i nyere tid påvirke resultatene dersom man gjennomfører datainnsamlingen kort etter dette. Dersom klubben i min case-studie for eksempel nettopp hadde rykket ned når jeg gjennomførte datainnsamlingen, ville dette kunnet påvirke dataene. Dersom jeg da hadde besøkt fellesområdene og observert at alle var nedbrutte og ingen snakket med hverandre, og slik konkludert med at kommunikasjonen og arbeidsmiljøet i organisasjonen var dårlig, uten å nevne nedrykket, hadde dette da vært valid? Videre er det viktig at organisasjonen som forskes på ikke opplever at resultatene av forskningen kan ha negative konsekvenser for dem, slik at de blir tilbøyelige til å manipulere resultatene. Gjennom anonymisering av alle informantene begrenset jeg denne utfordringen. Videre var det ønskelig for organisasjonen å finne ut hva de eventuelt kunne gjøre bedre, og slik ønsket de å være ærlige for å få tilbakemeldinger på dette.

Videre er det viktig at forskningen er *reliabel*, altså at resultatene er konsistente og kan reproduseres; vil en annen forsker, på et senere tidspunkt, få de samme svarene? (Brinkmann & Kvale, 2009). Dersom en annen forsker får forskjellige svar kan dette tyde på at funnene ble påvirket av situasjonen, for eksempel gjennom forskerens formulering eller bruk av ledende spørsmål. Reliabiliteten kan også bli påvirket i prosessen etter at intervjuene er gjennomført, gjennom for eksempel at meninger og sammenhenger forsvinner i transkriberingen (Brinkmann & Kvale, 2009). Også tidspunktet intervjuet blir gjennomført på kan påvirke reliabiliteten: informantene vil for eksempel kunne være i et annet modus på mandag morgen enn på fredag formiddag (Saunders et al., 2009). Gjennom å gjøre lydopptak av intervjuene sikret jeg at alle data ble med, heller enn å notere ned intervjuene, hvilket kan risikere at kontekster og sammenhenger forsvinner. Videre ble alt jeg selv hadde sagt inkludert i transkriberingen slik at eventuelle føringer ble oppdaget. Jeg opplevde også at jeg kom tett på informantene og at de snakket åpent og ærlig rundt temaene, uten at jeg påvirket dem eller la føringer for hva jeg var ute etter. Studiens reliabilitet ble også styrket av at veileder lyttet på enkelte intervjuer og leste transkriberingen av disse.

Når man skal gjennomføre forskning må man ta stilling til om funnene kan *generaliseres*. Dette kan sees på som en ekstern validitet (Saunders et al., 2009). Vil funnene fra forskningen kunne brukes i andre settinger og andre organisasjoner? I forbindelse med case-studier forsker man jo på en enkelt eller en håndfull organisasjoner. Her vil derfor formålet ofte være å forstå det som foregår i nettopp organisasjonen det forskes på, heller enn å legge grunnlaget for en teori som kan benyttes av alle (Saunders et al., 2009). Slik vil ikke mitt mål med denne oppgaven være at den skal kunne generaliseres, men samtidig er det ønskelig at funnene skal kunne være til nytte for flere.

#### **4.7 Forskningsetikk**

Når man skal gjennomføre forskning er det særdeles viktig med god forskningsetikk, altså hvordan man skal behandle de organisasjonene og menneskene man forsker på, og hvordan man skal behandle funnene (Saunders et al., 2009). Dersom man forsker på et fenomen som er personlig og tett på mennesker, er det viktig at man på forhånd diskuterer implikasjoner og ønsker fra informantene når det gjelder anonymitet og håndtering av data. Man skal heller ikke utsette informantene for noe slags ubehag i forbindelse med datainnsamlingen (Saunders et al., 2009). I forbindelse med datainnsamlingen ga jeg informantene et skriv de fikk lese igjennom før de bestemte seg for om de ville skrive under. Her informerte jeg alle informantene om studien, at de var anonyme og kunne trekke seg når de ville. Jeg oppfordret dem også muntlig til å stille spørsmål dersom noe var uklart, og de kunne velge å ikke svare på spørsmål dersom de opplevdes personlige eller upassende. Samtidig var det ønskelig å få alle aspekter, inkludert de eventuelt negative, fra informantene. Derfor ba jeg dem eventuelt gi generelle beskrivelser hvor ingen sto i fare for å bli gjenkjent. De eventuelle tredjepersonene som ble nevnt i intervjuene er alle utelatt fra oppgaven. Videre har alle informasjonssensitive dokumenter og lydfilene fra intervjuene vært sikret på enheter med passordbeskyttelse. Disse vil også destrueres når forskningsperioden er over.



## 5.0 Analyse

I dette kapittelet presenterer jeg svarene fra informantene innenfor de ulike temaene i intervjuguiden, og ser på sammenhenger og ulikheter mellom disse for å få et inntrykk av de ulike kulturelle fenomenene i organisasjonen. Deretter vil jeg i neste kapittel diskutere funnene opp mot de ulike paradigmene til Meyerson & Martin (1987) for å avdekke om kulturen i organisasjonen er mest forenelig med et integrasjons-, differensierings- eller tvetydighetsparadigme. For å få frem hvordan strukturene i en slik organisasjon kan påvirke organisasjonskulturen har jeg i stor grad satt informantene i tre kategorier: administrasjon, sportsgruppen, som involverer ulike trenere, sportsansvarlige o.l., og spillere.

### 5.1 Første møte med organisasjonen

Når jeg trer inn i organisasjonen får jeg innledningsvis et godt inntrykk. Disse første minuttene er det ingen av de jeg møter som kjenner meg eller mine formål, men alle hilser. Når jeg da blir stående i prat med organisasjonsmedlemmer kommer andre bort når de oppdager en ukjent skikkelse og presenterer seg med navn. Dette inkluderer også noen fremtredende figurer innenfor norsk toppfotball. Denne tilnærmingen virker gjennomgående i organisasjonen: alle er på hils, og som oftest fornavn, med hverandre. En trener hilser på en av vaskerne på fornavn og blir stående og slå av en prat og vitse litt. I løper av x antall timer har jeg enda ikke sett noen bli oversett. Og som i eksemplet med vaskerne viser dette seg å gjelde på tvers av organisasjonsnivåene: unge spillere hilser på trenere på høyere nivå, trenere fra juniorlagene er på fornavn med de kantineansatte. Her har det tydelig blitt skapt en unison forventning om at man skal hilse på hverandre og huske hverandres navn. Det slår meg hvor krevende dette kan være i en organisasjon med ganske mange medlemmer når man inkluderer spillere på alle aldersnivåer. Men det virker som alle har gått inn for det og blitt 'enige' om at det skal være sånn. Når man også får daglige interaksjoner gjennom at alle deler samme kantine som møtearena, bidrar nok dette til å gjøre denne prosessen enklere. Dette er også noe flere av informantene snakker varmt om i intervjuene: viktigheten av en daglig møtearena for alle organisasjonsmedlemmene, noe vi kommer tilbake til senere.

Jeg ble tidlig gjort oppmerksom på at det hadde foregått en strategiprosess i organisasjonen for 1,5-2 år siden hvor det ble pekt ut en ny retning mot 2020, hvor klubbens verdier og visjon var blitt utfordret og tydeliggjort i organisasjonen. Dette la et spennende grunnlag for å avdekke om klubbens verdier, visjon og mål nå var tydelige på alle nivåer i organisasjonen.

## 5.2 Atferd og antagelser

Alle intervjuene ble startet med spørsmålet: *«hvilke forventninger har du til denne organisasjonen?»*. Grunnen til at jeg startet med et så åpent spørsmål var både for å starte rolig, men også for å få et inntrykk av informantenes oppfatning av et slik spørsmål: vil de snakke generelt om arbeidsoppgaver, økonomi og slike ting, eller vil de gå mer på det personlige plan? Flere av informantene hadde forventninger til at organisasjonen skulle være *profesjonell*, noe som må regnes som et mer forventet svar. Det som da var mer interessant, var at samtlige informanter hadde en forventning om *utvikling*, både i forhold til organisasjonen som helhet, men spesielt utvikling av egne spillere og øvrige ansatte. En av informantene fra sportsgruppen sa følgende:

*«Mine forventninger er at alle som er en del av organisasjonen skal ha en vilje og en lyst til å få til noe. Og underveis på denne reisen for å få til noe, så må man være i stand til å skape en positiv kultur, en holdning til hverdagen og det å være et lag».*

Dette ble forsterket av en forventning om å ta vare på alle i organisasjonen og at alle følte seg *inkludert*. Inntrykket jeg fikk innledningsvis av at alle kjente alle i organisasjonen, at alle ble tatt godt imot uansett hvem de var, ble forsterket gjennom intervjuene. Som en av spillerne i organisasjonen sa:

*«Jeg har forventninger til at vi skal ta vare på alle. Uansett om du er stjernespiller eller vasker, så forventer jeg at det skal være en klubb som inkluderer alle. Og det er viktig for meg, for da får du enda mer respekt og lyst til å gjøre det bra innenfor den organisasjonen selv også, for det er liksom en familie som du bryr deg om ...»*

Også i administrasjonen i organisasjonen ble betydningen av denne inkluderingen, og ansvaret rundt den, tydeliggjort. Som en av informantene fortalte:

*«Vi må vite at vi er en organisasjon som tar vare på ganske mange ulike personer, det er fra 5-åringen som spiller på et breddelag, til en A-spiller som gjør det så godt at han er aktuell for å bli solgt til en klubb. Den sportslige rekken her, den skal klubben være rigget til å ta vare på».*

For å spisse mer inn mot tema, og rettlede enkelte av informantene, stilte jeg videre spørsmål om informantenes forventninger til sine kollegaer, og hvordan de forventet at de skulle opptre som medlemmer av organisasjonen. Mange av informantene presiserte viktigheten av folkeskikk og arbeidsmoral. Videre var de fleste tydelige på at man måtte være innforstått

med hvilken påvirkningskraft man hadde som medlem av organisasjonen, og at man slik kunne ha stor innvirkning på organisasjonens omdømme. Som en informant fra administrasjonen fortalte:

*«Vi snakker mer til den emosjonelle siden til folk enn den mer rasjonelle siden, en fotballklubb skal begeistre. Vi må tåle at en fotballklubb er både elsket og hatet. Det er enorme følelsesspekter. Da må vi kontrollere hvordan vi responderer på de ulike impulsene mot oss».*

Flere av informantene la klubbens verdier til grunnlag for hvordan man skulle forvalte denne påvirkningskraften. Her var flere tydelige på at man måtte være kjent med hva som var forventet av en som en del av organisasjonen, og slik var klar over hvordan man skulle fronte organisasjonen utad. Som mange presiserte var organisasjonen som merkevare svært sensitiv for omdømme, og det var særdeles viktig at dette var noe alle organisasjonsmedlemmene var bevisste på. Som en informant fra administrasjonen fortalte:

*«Uansett avdeling, om du er spiller, i et styre, eller tilknyttet klubben på andre områder, så må klubben, altså organisasjonen, ha gjort alle kjent med de verdiene vi snakker om, kjent med hva som ventes av deg for å 'live in the brand', for å sørge for at merkevaren forvaltes og at våre verdier til enhver tid etterleves ...».*

For å få en annen vinkling og mer informasjon rundt dette temaet valgte jeg å også å snu dette spørsmålet og spørre informantene hvilke forventninger de trodde at deres kollegaer hadde til dem. Flere av informantene svarte at de trodde deres kollegaer hadde de samme forventningene til dem som de selv hadde til sine kollegaer, i tillegg til ting som hadde direkte å gjøre med deres egen stilling i organisasjonen. For eksempel tydeliggjorde spillerne viktigheten av å være et forbilde som spiller for en toppklubb og forvalter av en sterk merkevare. Videre hadde flere en oppfatning av at det var forventet at man som medlem av organisasjonen la ned en ekstra innsats for at organisasjonen skulle utvikle seg til å bli enda bedre. Det ble tydeliggjort av flere at organisasjonen var relativt liten med tanke på antall ansatte i forhold til arbeidsoppgavene, og at det slik var forventet at man la ned en enda større jobb enn man kanskje ville gjort i andre typer organisasjoner. Samtidig spesifiserte en informant følgende:

*«Det forventes ikke at man skal trylle, men at man hele tiden gjør det man kan for å bli bedre og gjøre det man skal».*

Også en av spillerne delte denne oppfatningen:

*«Jeg er ikke her for å skape mirakler, men jeg vet at de ønsker å gjøre meg til en bedre fotballspiller, så jeg gjør alt jeg kan på og utenfor banen for å bidra til det».*

Videre ble informantene bedt om å fortelle om arbeidsmiljøet i organisasjonen. Her var informanter fra alle delene av organisasjonen tydelige på viktigheten av den nye møtearenaen, i form av felles kantine og møtelokaler. I en organisasjon hvor det oppstår veldig ulike arbeidstider og man opererer på ulike arenaer, med spillerne og trenerne på treningsfeltet og administrasjonen og de øvrige ansatte inne i lokalene, ble denne møtearenaen beskrevet som svært viktig av flere. Samtidig snakket flere om et krevende arbeidsmiljø hvor man sjeldent jobbet 8-16, men ofte helger og kveld i forbindelse med arrangementer og kamp, med mye jobb. I tillegg vil arbeidsmiljøet i en slik organisasjon kunne bli påvirket av helgens resultat. Som en informant fra sportsgruppen fortalte:

*«Det er selvfølgelig et krevende arbeidsmiljø fordi det kreves mye og man blir veldig påvirket av resultater, og de resultatene er ikke bare når du legger frem årsregnskap eller sånne ting, det er hver eneste søndag ...».*

Alle informantene mente arbeidsmiljøet var godt, og flere spesifiserte at dette hadde blitt mye bedre i det siste som følge av endringer i organisasjonen. Videre ble den tidligere presenterte forventningen til inkludering tydeligere her også. Blant annet fortalte en av spillerne hvordan man i kantina og på stadion for øvrig kunne møte på alle i organisasjonen, inkludert de frivillige i klubben. Spilleren fortalte videre:

*«Så har du jo enkelte spillere som er fra utlandet, det er jo det som er med fotballen at du har litt forskjellige kulturer også, som er veldig lærerikt. [...] og det tror jeg også gjør noe med arbeidsmiljøet, at man respekterer hverandre og får sett forskjellige sider av hverandre».*

Samtidig presenterte en av spillerne en interessant vinkling, som tidligere ble presentert som et potensielt spenningspunkt i slike organisasjoner: konkurransen om plass på laget. Spilleren sa blant annet følgende:

*«Det er kriging om plasser, kriging om å bli bedre, det er jo ikke så veldig stabilt, hvis du gjør det dårlig er du ute av laget, gjør du det bra er du inne, så er det andre som vil ha plassen din. Du er jo hyggelig med de, men man har jo litt i bakhodet at 'jeg skal gjøre det bedre enn han'. Vi drar jo hverandre frem alle sammen, men samtidig så vil jo alle det beste for seg selv».*

Når det gjaldt muligheten for å være kreativ og nyskapende i organisasjonen, og mulighetene for å komme med forslag til noe nytt, beskrev alle informantene denne som god. Flere opplevde at det nå var stor takhøyde for å komme med sine meninger og forslag i alle deler av organisasjonen. Flere beskrev hvordan det faktisk at det nå var enklere å komme i kontakt med alle i organisasjonen bidro til at det var enklere å fronte synspunkter og forslag, og at dette var noe som ble oppfordret til. Flere av informantene koblet dette også opp mot viktigheten av *utvikling* i organisasjonen, og hvordan de måtte være åpen for nye forslag og ideer for å få til dette. Som en av informantene fra administrasjonen fortalte:

*«Jeg føler at det har blitt en forståelse for at vi er nødt til å utvikle oss, og fotball og toppidrett har jo blitt en ferskvare i forhold til at du til enhver tid må skape resultater, [...] du må være klar for at det må skje endringer, det er en utvikling [...].*

Som i dette sitatet kom det frem hos flere informanter at dette var en utvikling som hadde skjedd i nyere tid, og at denne åpenheten til nye forslag ikke nødvendigvis hadde vært like stor før. En av informantene argumenterte blant annet for at de innenfor sitt område jobbet målrettet for å være innovative og skape nye ting for å differensiere seg fra de andre toppklubbene i landet. Samtidig argumenterte informanten for at det i andre deler av organisasjonen kanskje hang igjen en *‘sånn har vi gjort det før’*-tilnærming, men følte samtidig at deres tilnærming smettet over på resten av organisasjonen. En annen informant fortalte hvordan klubben blant annet hadde systematisert møter for alle trenerne hvor alle kunne snakke med hverandre og uttrykke sine meninger, og slik fikk alle slippe til med ideer og kreativitet. En av informantene hadde også en oppfatning av at det fantes en motstand mot endring i organisasjonen før:

*«Jeg vet ikke hvorvidt denne organisasjonen har en større iboende motstand mot endring enn andre, men jeg opplevde det at det var en slags innovasjon/nytenknings-vegring, men det kan ha flere årsaker enn bare en kulturell dimensjon, det kan ha med kapasitet og sånt å gjøre».*

### **5.3 Delte oppfatninger**

Det neste informantene ble spurt om var hvorvidt de opplevde at det fantes en *‘enighet’* rundt hvordan ting skulle skje i organisasjonen. Her hadde alle informantene fra administrasjonen og sportgruppen en oppfatning av at det fantes en slik enighet. Spillerne argumenterte mer for at det fantes et system og retningslinjer for hva som var greit og ikke greit, og at man hadde en frihet innenfor dette systemet. Videre argumenterte en av spillerne for at de hadde denne

friheten fordi organisasjonen hadde tiltro til at spillerne visste hva som var forventet av dem. Samtidig sa en av spillerne følgende:

*«Ja, det finnes kanskje en enighet på et mer sånt overfladisk plan, ikke sånn dypt. Vi har ikke diskutert det så nøye, liksom. Det kunne vi kanskje vært bedre på, [...] bedre på å ta det opp og at alle var i samme retning».*

Flere av informantene fra administrasjonen nevnte strategiprosessen som hadde foregått for 1,5-2 år siden, og hvordan denne hadde tydeliggjort retningen til klubben, både med en felles målsetting, men også med felles visjon og verdier. Dette skjedde gjennom både endring i strukturer, og tydeliggjøring av hvem organisasjonen ønsket å være. Informanter fra alle nivåene i organisasjonen nevnte verdiene til klubben i forbindelse med dette spørsmålet, og flere tydeliggjorde at det var viktig å opptre i forhold til disse. Samtidig argumenterte en av informantene fra sportsgruppen for at denne typen organisasjon var en spesiell setting, da alt på et vis var koblet sammen, men samtidig var nivåene i organisasjonen veldig ulike. For å få et dypere inntrykk av dette ba jeg informantene om eksempler på misforståelser som hadde oppstått som følge av ulike oppfatninger. Her fikk jeg flere gode svar. Blant annet fortalte en av spillerne om hvordan man måtte tenke over den påvirkningen man hadde som spiller:

*«Det var en som etter en seier dro ut på banen og drakk cola, og da var det en trener som tok opp dette og synes det var skikkelig dumt, og det tenkte ikke jeg over, for etter en kamp kan det jo være greit å få i seg litt sukker, der og da for han så er det helt greit å ta seg en cola liksom, men du bør kanskje ikke stå midt på banen og drikke cola, for da tenker ungene liksom at 'da kan jeg drikke cola, det gjør jo han, det kan jeg også gjøre'».*

Flere av informantene argumenterte for at det ikke hadde vært noen store misforståelser i senere tid, men at det hadde vært misforståelser som hadde oppstått i tidligere år. Blant annet fortalte en informant om misforståelser som følge av dårlig kommunikasjon på tvers av nivåene, hvor det ikke hadde vært tydelig hva som var forventet, men at dette ikke var noe som hadde skjedd i senere tid. Også en annen informant fortalte hvordan det hadde vært misforståelser før, men at informanten forventet, og følte, at det hadde blitt bedre. Dette handlet om at spillerne ikke hadde forstått eller fått kontakt med verdiene til klubben:

*«Vi dro en gang for 2-3 år siden for å gjøre noe sosialt. Mens vi gikk bortover med hele spillergruppen så var det to gutter som spilte fotball. De visste på en måte at vi skulle komme, jeg så det på dem. Jeg håper at som en del av dagens kultur eller spillergruppe, så ville noen av dem gått bort til de guttene og spilt litt med dem, eller snakket med dem. Men det jeg så*

*var at vi hilste på dem, men gikk bare forbi [...] og det var for meg et eksempel på at vi ikke hadde greid å nå ut i de ytterste greinene [...] med det verdsettet som vi ønsker at de skal ha».*

## 5.4 Mål og visjon

Når jeg spurte informantene hva de opplevde som organisasjonens *mål*, fikk jeg mange ulike svar. Flere nevnte det å være et stabilt topplag på øvre halvdel, og at A-laget var det viktigste og selve hovedproduktet til organisasjonen. En informant fra sportsgruppen dro på dette temaet inn det informanten mente var visjonen til organisasjonen, «kraft i fra nord», mens en av spillerne sa at målet var å være «flaggskip i nord». En av informantene fra administrasjonen sa at målet var å *begeistre*, mens en annen informant fra sportsgruppen mente at målet måtte være knyttet til befolkningen i regionen og rundt. Det kunne ikke være isolert til dem i klubben, ettersom de skulle være til for befolkningen. Informanten fortalte videre:

*«På en måte kunne du sagt at vi kunne godt være nr. 10 eller 11 på tabellen med 4000 tilskuere på kamp, heller enn å være nr. 6 eller 5 med 3000. Så derfor er det veldig viktig hvordan vi gjør ting, hvordan vi når målsettingen vår».*

Selv om det var sprik i hva hver enkelt oppfattet som organisasjonens mål, var det likevel noen faktorer som gikk igjen: de fleste av informantene nevnte utvikling som et viktig mål for organisasjonen, både i forhold til utvikling av selve klubben og rammene rundt, men også utvikling av egne spillere og lokale spillere. Begrepet *utviklingsklubb* gikk igjen hos mange av informantene, så det var tydelig at dette var noe som var delt i organisasjonen. Men der noen nevnte dette i forbindelse med organisasjonens mål, var det andre som nevnte det i forbindelse med neste tema, nemlig hva de oppfattet som organisasjonens *visjon*. Så det virket uklart hvorvidt dette var et mål eller en visjon i organisasjonen.

Samtidig kom det fram en tydelig visjon blant informantene: halvparten nevnte begrepet «kraft i fra nord» i løpet av intervjuet. De fleste av disse utdypet også hva dette skulle bety for organisasjonen og hvordan det skulle gjenkjennes i spillestil på banen, og gjennom å være åpen og inkluderende. Denne visjonen var noe mindre tydelig blant spillerne. En av spillerne nevnte riktignok «flaggskip i nord» som et mål, men var noe usikker på hva det betød. At dette muligens var noe uklart blant spillerne ble tydeliggjort av en informant fra sportsgruppen, som sa følgende:

*«Vi begynner å få en felles forståelse for det her. Men vi har nok kanskje ikke enda nådd helt ut i ytterste grein, på spillersiden, der må vi jobbe for å få ut disse tankene enda mer».*

Andre ting som ble nevnt var å begeistre, skape meningsfull aktivitet for barn og ungdom, gi muligheter for lokale ungdommer, og norsk ungdom for øvrig, til å bli skikkelig gode i idretten sin, skape identitet, tilhørighet og stolthet gjennom et A-lag på toppnivå, representere landsdelen, være en arena for ungdom i regionen, og å være et topplag i serien. Så igjen var det fellestrekk blant informantene, bare på tvers av begrepene *mål* og *visjon*. Dette kan både skyldes uklarheter i hva som defineres som hva innad i klubben, men også forskjeller i hva hver enkelt informant oppfatter i begrepene *mål* og *visjon*.

## 5.5 Verdier

Når det gjaldt *verdier*, derimot, var det en unison enighet blant informantene rundt tre sentrale verdier i klubben. Det var kun en informant som ikke nevnte disse verdiene spesifikt.

Verdiene som nesten alle var klare over var *stolthet*, *lagånd* og *redelig spill*. Jeg ble gjort oppmerksom på at disse verdiene kom som følge av en strategiprosess i 2002-03 og hadde stått sterkt i klubben siden. Blant annet fortalte en informant fra administrasjonen hvordan disse verdiene hadde blitt utfordret i strategiprosessen for 1,5-2 år siden, men at de hadde kommet ut av denne prosessen med de samme verdiene. Disse ble heller sterkere forankret gjennom en større bevissthet rundt hva disse verdiene skulle bety for hver enkelt, og hvordan de skulle være førende for atferden. Dette var også tydelig hos flere av informantene som beskrev disse verdiene som et bakteppe for alt de gjorde, og at man måtte undersøke hva de betydde for hver enkelt. Blant annet argumenterte en informant fra administrasjonen for hvordan man hadde ganske frie rammer under disse verdiene, men at verdiene i seg selv kom med stort ansvar. En annen informant fra administrasjonen fortalte om opprettelsen av disse verdiene, og hvordan dette skjedde gjennom at over 100 mennesker med tilknytning til klubben fikk mulighet til å være med å bestemme disse verdiene. Så var det opp til hver enkelt hva disse verdiene betydde for dem; stolthet for en spiller var kanskje å vinne en kamp, mens stolthet for styret var kanskje å holde seg innenfor de økonomiske rammene. Poenget var at verdiene var forankret i hver enkelt. En informant fra administrasjonen forklarte det slik:

*«Når disse tre verdiene ble forankret, og det samme med visjonen, så var det ikke slik at noen sa 'her, dette er våre verdier, det må du etterleve'. Det var heller slik at jeg hadde vært med å lage og forme de verdiene, og det gjør noe med min tanke rundt å etterleve dem».*



Dette utgangspunktet for verdiene ble også tydelig blant informantene, da som sagt 8 av 9 var bevisste på disse verdiene, men hva det betydde for *dem* var noe forskjellig. Blant annet fortalte en av spillerne i klubben følgende:

*«Akkurat de der, de tenker ikke vi så veldig mye på, det er litt mer sånn overordnet [...] men i spillergruppen så er alle ganske bevisst på rollen sin, at de skal være gode mennesker og behandle folk med respekt og sånt».*

Etter hvert som det ble tydelig at disse verdiene var såpass sterke i klubben, ønsket jeg å utfordre dem. Derfor spurte jeg flere av informantene hvordan de tror det hadde blitt mottatt dersom et nytt medlem kom inn i organisasjonen og tidlig motsatte seg disse verdiene. Her ble det tydelig at disse verdiene var godt forankret. Blant annet fortalte en informant hvordan en tidligere ansatt som ikke opptrådte i henhold til verdigrunnlaget i klubben måtte forlate sin stilling. Flere av informantene argumenterte for hvordan det hadde blitt tatt dårlig imot dersom noen motsatte seg de overordnede verdiene. En av spillerne fortalte hvordan denne personen da hadde fått beskjed om at «*sånn er det her*», og at man måtte følge de retningslinjene som var. Det at denne spilleren omtalte disse verdiene som *regler* i klubben er også et tydelig tegn på verdiforankringen. En annen informant fra sportsgruppen fortalte hvordan de blant annet skulle ha et visst antall lokale spillere på A-laget, og at man da for eksempel ikke kunne komme inn i organisasjonen og begynne å kjøpe masse spillere utenfra. En annen informant fra administrasjonen argumenterte for at dette var noe som burde avdekkes i ansettelsesprosessen slik at man unngikk disse problemstillingene. Samtidig var informanten tydelig på at man måtte være åpen for innspill rundt disse verdiene, og spesielt rundt hva som lå under dem. Dette ble støttet av en informant fra sportsgruppen som sa følgende:

*«Hvis det hadde vært noe som gikk imot verdiene stolthet, lagånd og redelig spill, eller det at vi ønsker å være en utviklingsklubb og ønsker å begeistre landsdelen og de tingene der, så tror jeg det hadde blitt tatt veldig dårlig imot, det hadde på en måte blitt drept ganske fort da, for det står så sterkt. Men igjen, hvis det hadde vært noe innenfor dette, og vært nytenkende, så tror jeg det kunne blitt tatt veldig godt imot».*

Videre ønsket jeg å finne ut om verdiene, målet eller visjonen til organisasjonen hadde endret seg i løpet av informantenes fartstid i organisasjonen. Her ble begrepet *utviklingsklubb* enda tydeligere. Dette var tuftet i å utvikle lokale spillere til både å bli toppspillere, men også gode mennesker. Andre fortalte om fremveksten av visjonen «*kraft i fra nord*», og hvordan den

tidligere visjonen hadde vært mer diffus og uklar. Når det gjaldt verdiene argumenterte flere for at disse hadde vært tydelige i organisasjonen hele veien. Samtidig sa en av spillerne det følgende:

*«Jeg vet ikke, jeg var egentlig ikke så bevisst på det før. Jeg vet ikke om det er slik at de yngre spillerne i organisasjonen vet så mye om hva som er visjonen og slikt, jeg tror det er mer sånn som kommer etter hvert når du begynner å bli profesjonell. Så det er kanskje et lite skille».*

En annen spiller sa at dette var noe som var «på tur oppover», og at det var litt «dødt» før. Disse uttalelsene forsterker inntrykket av at spredningen av denne informasjonen til denne delen av organisasjonen kan ha vært mangelfull, slik den ene informanten fra sportsgruppen argumenterte for tidligere.

## 5.6 Forventninger til nye medlemmer

For å få et større bilde av hva som forventes av *nye medlemmer* for å bli en del av organisasjonen, spurte jeg informantene om de oppfattet at det var noen egenskaper eller personlighetstrekk som var forventet for å bli en del av organisasjonen. Her var det flere av informantene som var tydelige på at man måtte være villig til å gjøre en større innsats og yte ekstra som del av en slik organisasjon. Flere understreket at dette ikke var noen 8-16 jobb, og at det var viktig å gjøre eventuelle nye medlemmer bevisste på dette før de ble en del av organisasjonen, slik at det ikke kom som en overraskelse etter to uker at man måtte jobbe på en søndag. En annen faktor som var fremtredende her var viktigheten av personlighet i forbindelse med nye medlemmer. En informant fra administrasjonen fortalte hvordan han hadde veldig tro på uttrykket «*hire for attitude, and train for skills*». Jeg spurte en informant fra sportsgruppen hvor stort fokus de hadde på personlige egenskaper hos en spiller de vurderte å signere, og informanten argumenterte for hvordan dette var noe de hadde mer og mer fokus på, men at det i forbindelse med spillerrekruttering kunne være komplisert. Informanten fortalte blant annet følgende:

*«Det å snakke med en spiller, det er min erfaring at det er utrolig vanskelig, altså, 98% av alle spillere er veldig hyggelig i en samtale [...] jeg tror mer og mer på at du kan kjenne igjen personligheten til en spiller når du ser han spille».*

At det var et slikt fokus på personlige egenskaper i forbindelse med spillerrekrutteringen ble bekreftet av en av spillerne i klubben. Spilleren fortalte hvordan han i prosessen med å signere

for klubben opplevde at de var klare over hans ferdigheter på banen og hadde et ønske om å signere ham, men at de først ville se hvordan han var og opptrådte:

*«De ville se hvordan jeg oppførte meg i gruppen, om jeg var den typen spiller som ville spille for meg selv eller spille for laget. Det var viktig for dem å vite, og jeg er enig».*

Det hadde vært gjennomført strukturelle endringer i organisasjonen, hvor det nå var klubben som la føringer for hvordan laget skulle spille, og dette la da føringer for rekrutteringen. Hovedtrener ble hentet inn da han var forenelig med hvordan organisasjonen ønsket at laget skulle spille, og dette var dypere forankret i «kraft i fra nord» med et ønske om angrepsspill og en uredd tilnærming. Slik var det også nå klubbstyrt hvem som skulle rekrutteres til alle deler av organisasjonen. En informant fra sportsgruppen understreket viktigheten av en slik tilnærming og en klar filosofi i forbindelse med rekrutteringen:

*«Hvis det ikke finnes en filosofi eller tanke om hva vi skal være, og hvordan vi skal gjøre det, så er det utrolig vanskelig å rekruttere. Mens jo klarere vi har det, og i vår sammenheng så er det nesten så enkelt som å si «måten vi skal spille på», for da koker du det ned til noe veldig synlig. [...] Hvis det er klart for organisasjonen, for alle som er med, så kommer du til å ha bedre rekruttering, bedre utvikling av spillerne, og bedre trenere som er trygge på seg selv».*

Som nevnt innledningsvis fikk jeg et godt inntrykk av organisasjonen da jeg trådte inn i lokalene i starten av forskningsperioden. Jeg ønsket derfor å høre med informantene hvordan de selv opplevde at nye medlemmer, og folk utenfra, ble tatt imot i organisasjonen. Mitt opprinnelige inntrykk ble forsterket av svarene jeg fikk her. En informant fra sportsgruppen fortalte hvordan det var viktig at de var en gjestfri klubb, og at det var en kultur for å se hverandre og hilse på alle, og at alle skulle føle at de var en del av noe, et samhold.

Informanten ga følgende eksempel om mitt besøk i organisasjonen:

*«Jeg håper at når du kom hit i dag, så var det ikke bare rett inn på kontoret, men at du opplevde noe som skal være «oss», og at vi legger vekt på at det skal være sånn».*

En informant fra administrasjonen fortalte også hvordan de ønsket å ta imot alle på best mulig måte, uansett om det var supportere, gjester eller studenter. Informanten fortalte også om viktigheten av å implementere nye ansatte inn i organisasjonen på en god måte. Også en av spillerne fortalte at han opplevde at nye spillere, og da spesielt de fra utlandet, ble veldig godt mottatt og kom raskt inn i et miljø med mange nordlendinger, og at han følte at spillere fra andre kulturer var veldig sunt for spillergruppen. Inntrykket av at spillerne ble godt tatt imot i

organisasjonen ble forsterket da en av de andre spillerne fortalte hva han opplevde da han ble signert:

*«Jeg ble virkelig overrasket over hvor bra de tok vare på meg. Når jeg kom hadde jeg ikke bil, så de kjørte meg til leiligheten min, kjørte meg til matbutikken og passet på at jeg hadde alt jeg trengte. [...] Jeg følte meg veldig velkommen og de gjorde alt de kunne for at jeg skulle ha det bra, så det var veldig fint».*

## 5.7 Kommunikasjon

Utgangspunktet for at det var spennende å forske på en toppidrettsorganisasjon, var de nevnte spesielle strukturene i en slik organisasjon. Derfor var det interessant å få informantene til å fortelle hvordan de opplevde kommunikasjonen i organisasjonen som helhet, på tvers av disse strukturene, og hvor enkelt det var å komme i kontakt med andre i alle deler av organisasjonen. Her argumenterte flere av informantene for at denne var blitt bedre etter at de fikk felles lokaler og møtearenaer, og slik fikk en daglig interaksjon med de fleste. Samtidig argumenterte flere for at den kunne bli bedre. Både en informant fra sportsgruppen og en fra administrasjonen argumenterte for at den sportslige delen av organisasjonen ikke alltid hadde vært like koblet til resten av organisasjonen, da de ofte var på treningsfeltet og i garderoben mens de øvrige var i kontorlokalene. En av informantene fra administrasjonen uttrykte også at det nok var flere som skulle ønske de var tettere på A-laget. Samtidig argumenterte informanten for følgende:

*«Vi må være tett nok til å ha en felles kultur, og oppleve oss som et fellesskap, men samtidig så må vi ha respekt for de ulike rollene, så det kommer jo an på hvilket perspektiv man svarer ut ifra».*

Også en annen informant fra administrasjonen ga uttrykk for utfordringen med kommunikasjon på tvers av avdelingene. Dette gjenspeiler den tidligere uttalelsen fra en av informantene fra sportsgruppen om at de opplevde utfordringer rundt hvordan man skulle få verdigrunnlaget ut til spillerne. Samme informant dro inn viktigheten av de nye lokalene for å skape et samhold og en møtearena for alle i organisasjonen, og at alle skulle føle at de var en del av det informanten omtalte som «oss». Informanten var da veldig opptatt av at man under for eksempel felles lunsj benyttet anledningen til å sitte med folk fra de andre delene av organisasjonen, og utdypet følgende:

*«Når du vet at alle spiser lunsj her, at alle trener her, helt ned til 12-åringene, så har jeg også et sånt mål for meg, og jeg tror det gjelder for flere: vi skal alle kjenne hverandre. Jeg tenker at jeg skal vite hvem alle spillerne er, helt ned i 13 år, så når jeg møter dem her, så skal vi hilse og kjenne hverandre igjen. Så det er viktig».*

Flere av informantene med flere år bak seg i organisasjonen argumenterte for hvordan kommunikasjonen nå var mye bedre enn den hadde brukt å vært før. Det hadde ifølge dem vært mye større avstander og dårlige kommunikasjonslinjer, og flere argumenterte for hvordan man nå, gjennom både de nye møtearenaene og ukentlige møter hadde forbedret dette i stor grad. Også en av spillerne fortalte hvordan den nye kantinen hadde bidratt til at spillerne nå kunne møte lederne og administrasjonen innimellom, og at de følte at de ble hørt når de hadde eventuelle spørsmål eller forslag. Han hadde også et eksempel på hvordan ønsker kunne bli en realitet gjennom å snakke med noen fra en annen del av organisasjonen:

*«Vi snakket litt med en i organisasjonen om at vi var misfornøyd med banen, så var det en tanke som havnet i hans hode, og plutselig her om dagen så hadde de bestemt at vi skulle få ny bane. Så det er liksom noe som skapes av at man ikke bare snakker med spillerne, men snakker litt med de rundt også, og har litt forståelse for hva de driver med».*

Også de andre spillerne beskrev kommunikasjonen i klubben som veldig god, og at det var lett å ta kontakt med alle. Den ene spilleren argumenterte for at dette var en gjenspeiling av arbeidsmiljøet i organisasjonen, gjennom at alle var hyggelige, åpne og inkluderende.

## **5.8 Organisasjonens oppdeling**

Jeg ønsket å få en større innsikt i hvordan informantene opplevde at organisasjonen var delt, og om det fantes noen splittelser eller grupper, eller noen som holdt seg mer for seg selv. Her argumenterte informanter fra alle nivåene i organisasjonen for at det fantes grupperinger. En informant fra administrasjonen argumenterte for at det fantes tre miljøer i organisasjonen som jobbet mye hver for seg, men samtidig hadde en fått en daglig interaksjon gjennom de nye lokalene. De tre miljøene var da A-laget, akademiet, og administrasjonen. En informant fra sportsgruppen fortalte hvordan mange kanskje følte at satsingen på A-laget fikk mye tid og ressurser kontra de yngre lagene, og damelaget, i klubben. Her ble det gitt et nytt eksempel på misforståelser da banen hadde blitt dobbelbooket til både et kurs og en damekamp. En annen informant fra sportsgruppen følte også at de, innenfor sporten, kunne hatt bedre kontakt med bredden i klubben. En av informantene fra administrasjonen fortalte også at de var flere som møttes oftere enn andre og hadde mer tilknytning til sporten enn andre, så dette var et

perspektiv som gikk igjen. Det var nå blitt tydelig at det fantes en slags deling mellom A-laget og resten av organisasjonen, men var dette en oppfatning også motsatt vei? Jeg spurte en av spillerne. Han gjentok viktigheten av den nye kantinen, som bidro til at man møtte lederne og de andre i administrasjonen innimellom, men presiserte også følgende:

*«Men jeg vet jo ikke egentlig hva de driver med, hva de driver med akkurat nå, det har jeg ikke veldig stor innsikt i. Selv om jeg har skjønt at det er mye jobb».*

Flere av informantene argumenterte dog for at dette var en naturlig oppdeling i en slik organisasjon, hvor de ulike gruppene hadde fokus på sine arbeidsoppgaver. Det virker jo også naturlig; en spiller bør jo heller fokusere på å gjøre det best mulig utpå banen enn å tenke over hva overskuddet blir fra kampdagen. Samtidig er det et spørsmål hvordan en slik oppdeling påvirker kulturen. For eksempel uttrykte en informant fra sportsgruppen en bekymring for at toppfotballen kanskje ble en boble i forhold til resten av organisasjonen. En annen informant fra sportsgruppen fortalte også hvordan ulike deler av organisasjonen kunne ha forskjellige innganger til hva hovedmålet deres var; A-laget, akademiet, eller damelaget. Det var ikke nødvendigvis alle som «jublet» for de ulike satsingene. Samtidig var informanten krystallklar på følgende:

*«Det er helt essensielt at herrelaget gjør det bra. Rykker herrelaget ned og ikke får det til og blir der nede, så slukkes jo lyset her ute, og da kan ingen bruke det. Så av og til føler jeg at folk ikke tar det inn under huden».*

## **5.9 Leder som kilde for kulturelt innhold**

Som argumentert for i teorikapittelet er leder svært viktig for dannelsen og opprettholdelsen av en organisasjonskultur. Derfor ønsket jeg å spørre informantene om deres oppfatning av lederen i organisasjonen, i forhold til hans verdier, visjoner og mål for organisasjonen. Her presiserte informanter fra både administrasjonen og sportsgruppen at de opplevde at lederen var godt kjent med verdiene til organisasjonen og hvordan de ønsket å holde på, og at dette også var noe lederen hadde fokus på. Her presiserte også flere hvordan lederen måtte gjøre en del tøffe ting i starten av sin tid i klubben, men at lederen klarte å snu dette til noe positivt og skape en ny giv i organisasjonen. Her var det flere av informantene fra administrasjonen og sportsgruppen som roste lederens personlige egenskaper. Et par av dem sa følgende:

*«Jeg er veldig glad for å ha en sånn daglig leder som også utstråler positivitet og menneskelige egenskaper, og at han også ser meg i det, og at jeg kan kanalisere videre den type egenskaper».*

*«Han gir deg ansvar, og det synes jeg er veldig fint. Også er det en leder som ikke forteller meg akkurat hva jeg skal gjøre. Han gir meg en oppgave, også er det min oppgave å utføre den».*

Det var altså tydelig blant informantene i administrasjonen og sportsgruppen at lederen hadde hatt en positiv innvirkning på organisasjonen og utviklingen av denne. Blant spillerne, derimot, ble det igjen tydelig at det muligens fantes et skille i organisasjonen. Blant spillerne var det tydelig at noen av dem hadde et mer uklart bilde rundt hva som foregikk oppe i administrasjonen og hvilke endringer som var blitt gjort. På direkte spørsmål rundt hvordan de oppfattet prosessen da lederen tok over, svarte en av spillerne:

*«Vanskelig for meg som spiller å si, jeg vet jo egentlig ikke arbeidsoppgavene hans».*

Spilleren presiserte at han ikke opplevde noen direkte endringer når lederen tok over i organisasjonen. Selv om spillerne presiserte at de hadde et godt inntrykk av lederen, ble inntrykket av at A-laget var mer fjernt fra organisasjonen for øvrig tydeligere. Som presentert i teorien vil jo A-lagstreneren i større grad være en mer daglig ledelsesskikkelse for spillerne, da det er treneren som dikterer hvordan spillerne skal løse sine arbeidsoppgaver på trening og i kamp. Derfor var det interessant å stille samme spørsmål til informantene, men nå om A-lagstreneren. Også her spurte jeg alle informantene for å få perspektiver både oppover og nedover i systemet. Her tydeliggjorde en av informantene fra administrasjonen hvordan planverket og strategiplanen til organisasjonen hadde vært førende for rekrutteringen av treneren, og slik var de svært trygge på at treneren var samstemt med dem rundt hva klubben skulle være og hvordan de skulle spille. Her presiserte flere informanter hvordan treneren var tydelig på viktigheten av egenproduserte spillere og begrenset kjøp av spillere utenfra, i tillegg til at han hadde en enorm arbeidsmoral og var opptatt av at klubben skulle oppfattes som en klubb som tok vare på alle. Da dette var flere av verdiene som gikk igjen i intervjuene som viktige for organisasjonen, ble det tydelig at denne rekrutteringsprosessen hadde vært særdeles god. Informanter fra alle delene av organisasjonen fortalte hvordan karismaen til treneren smittet over på dem og ga dem troen på at de kunne utrette noe stort. Man hadde raskt gått fra et håp om å overleve i divisjonen, til å kjempe om medaljer. En av spillerne fortalte hvordan de hadde fått troen igjen, etter at den kanskje hadde vært manglende en

periode. Som ventet hadde spillerne et bredere inntrykk av A-lagstreneren enn daglig leder, noe som var helt normalt ettersom de interagerer med treneren daglig. Men A-lagstreneren satte tydelige spor også i administrasjonen og sportsgruppen. En informant sa blant annet følgende:

*«Han tar tak i alle og inkluderer dem, og det tror jeg bidrar til at organisasjonen blir enda bedre og tettere knyttet sammen. For hvis du har ledere som gjør det, så fortsetter vi under».*

Flere av informantene uttrykte hvor spesielt det var at perspektivet kunne endre seg så fort fra et håp om å overleve i divisjonen til å kjempe oppover på tabellen. En av informantene fra sportsgruppen fortalte hvordan de opplevde at treneren på en måte utfordret kulturen i klubben, men på en god måte:

*«Mens vi tenkte «vi skal gjøre det beste ut av dette, vi skal stå 'an av», med dårlig vær og alt. Det ligger så sterkt. Også kommer A-lagstreneren inn og sier «ja men vi må jo vinne noe, vi skal vinne trofeer». Også blir alle sånn, nesten litt bekymret, for det er jo ingen som sier det her [...] Men det er også veldig befriende for en organisasjon at du får en som tenker litt annerledes inn.»*

## **5.10 Historie, tradisjoner & symboler**

Historie er et viktig aspekt i en toppidrettsorganisasjon. Derfor ønsket jeg å spørre informantene hvor mye de visste om organisasjonen da de ble en del av den, og hvor mye de ble fortalt i ettertid. Informantene hadde stort sprik i deres fartstid i klubben, og slik fikk jeg her mye ulike svar. Noen visste mye på forhånd mens andre visste lite, og noen ble fortalt mye da de ankom klubben mens andre fikk lite informasjon. Men igjen ble det en tydelig trend blant spillerne, som også hadde noe ulik tid bak seg i klubben. Jeg spurte dem hvorvidt de ble fortalt om klubbens historie, tradisjoner o.l. da de ble en del av organisasjonen. En av spillerne svarte følgende:

*«Ikke så mye egentlig. Vi fikk jo sånn at «denne drakten skal du bære med stolthet», men utover det var det ikke så mye egentlig».*

En annen spiller fortalte hvordan han hadde fått med seg ting gjennom bilder og ulike symboler rundt på stadion og i kantinen, i større grad enn at han hadde fått det fortalt. Dette ble støttet opp av en annen spiller:



«Det var ikke sånn at jeg fikk gjenfortalt historien til klubben, men man ser bildene som henger her, og spør og graver litt. Sånne overordnede ting som man burde vite, det får man med seg når man er her, det blir snakket om den dag i dag».

Også her argumenterte en av informantene fra administrasjonen for at det hadde vært en fordel å skape et tettere bånd mellom spillerne og det som skjedde på andre siden av fotballbanen, men at dette var problematisk da det var så mange å håndtere. Samtidig spesifiserte en av spillerne at man hele veien lærte seg å utvikle seg også som person, og ikke bare som spiller. Så det kunne virke som det hadde vært en underliggende prosess å skape bevissthet rundt disse tingene.

Videre spurte jeg informantene hvilke tradisjoner de opplevde at organisasjonen hadde. Her var det også noe varierende svar. Flere nevnte tradisjoner for spill ute i Europa, og det å spille på toppnivå i Norge. Andre snakket om en overlevelseskultur og utvikling av egne spillere. Andre nevnte sterke tradisjoner for å få ut potensialet i folk, og en «vis hva du er god for»-kultur, og «gjør det beste du kan». Dette kan gjenspeiles i en av spillernes uttalelse om at det ikke var forventet at han skulle utrette mirakler, men at han skulle gjøre sitt beste. Andre nevnte å ta vare på andre, lagånd og at de skulle skape gode opplevelser for alle. En av spillerne fortalte hvordan de i spillergruppen hadde tradisjoner for at den yngste spilleren skulle ha ansvar for utstyret, pumpe baller og slikt. I tillegg nevnte han det å representere organisasjonen utad med bedriftsbesøk, skolebesøk og lignende. Så her var det mye ulike svar.

Videre spurte jeg informantene hva som var symboler på organisasjonen for dem. Her var det ikke nødvendigvis de ulike symbolene som var viktigst, men heller hvilke kulturelle uttrykk som lå bak. En informant fra administrasjonen nevnte den stolte historien til klubben som et symbol, i tillegg til alle de frivillige rundt klubben og folk som hadde vært lenge i organisasjonen. To av informantene fra sportsgruppen nevnte også historien til klubben som et symbol, og den ene dro også frem noen figurer som hadde oppnådd store ting i klubben og norsk fotball for øvrig. I tillegg nevnte flere av informantene fra sportsgruppen utvikling av egne spillere som et symbol, og den ene ga også et eksempel på en spiller som hadde vært i klubben hele livet og nå var blitt en toppspiller, og hvordan dette gjenspeilet hva klubben skulle være. En annen informant omtalte organisasjonen som en *familie*, og at dette var det største symbolet. At det var en organisasjon som tok vare på folk. En annen informant fra administrasjonen støttet dette ved å si *samhold* som et symbol, og at man hadde en forståelse for hverandre i hverdagen. Informanten utdypet:

*«Også kan man jo si at det har vært utfordret underveis, som at noen har måttet gå av ulike årsaker. Da settes jo samholdet på prøve, men det har liksom ikke röknet med grunnlaget. Det har röknet akkurat der og da [...] men samholdet har holdt».*

En av spillerne nevnte logoen og supporterne som symboler. Også en annen spiller nevnte supporterklubben som et symbol for klubben, i tillegg til maskoten. Herfra spisset jeg spørsmålet mer inn og spurte om de opplevde at noen medlemmer av organisasjonen hadde en symbolsk rolle. Da nevnte to av spillerne ulike figurer innad i spillergruppen som var forbilder og rollemodeller for dem. Også en av informantene fra sportsgruppen nevnte de samme figurene. I tillegg var det nå flere som nevnte figurer i klubben som hadde vært der lenge og som var viktige for historien til klubben. Disse ble av flere informanter sett på som kulturbærere i klubben. En informant fra sportsgruppen sa følgende:

*«Og de er nødt til å være kulturbærere også, for det er ikke så alt for mange flere».*

### **5.11 Personlig drivkraft**

Selv om flyten i intervjuene bidro til ulik rekkefølge på temaene som ble tatt opp, valgte jeg i hvert intervju å avslutte med å spørre hva som var informantens drivkraft for å prestere best mulig, og hva som var de viktigste aspektene for dem i jobben deres. Her forventet jeg mange ulike svar, men samtidig ønsket jeg å se om det fantes noe som var delt i organisasjonen på et så dypt nivå at informantene selv hadde det som drivkraft. Og her viste det seg at det var et unisont ønske blant informantene om å skape noe, oppnå noe sammen. Flere fortalte om en sterk drivkraft for dette, som var nødvendig i tunge tider for å holde det gående. Denne verdiskapningen var både forankret i at laget gjorde det best mulig, men også andre ting utenfor banen var viktige, slik som en kjærlighet for spillet, en kollektiv utvikling, og det å være en del av et lag. En av informantene fra administrasjonen ga et flott bilde på dette:

*«At du prøver etter beste evne å spille gode pasninger til dine medarbeidere. At vi skal klare å sende ei enkel pasning som er enkel å ta imot, og at de også føler at de er en del av laget og at de klarer seg. Også har du det at vi bryr oss, at vi sørger for at de som er, ikke nødvendigvis på midtbanen, men litt ute på siden, at de også blir sett».*

Dette aspektet var noe alle informantene var innom. Flere nevnte viktigheten av at deres medarbeidere ble sett og følte seg inkludert, og at det var viktig å 'kaste ball' med dem for å gi trygghet. Også spillerne snakket om viktigheten av å oppnå noe sammen som lag, og at de da var avhengige av sine lagkamerater. En av informantene fortalte hvordan det kunne gå fort

i svingene, men at det allikevel var viktig å passe på at alle ble sett og gitt oppmerksomhet, både internt i klubben og utad mot supportere og andre. Denne 'lagfølelsen' ble tydeliggjort i følgende sitat fra en av informantene i sportsgruppen:

*«Jeg har aldri vært den som kunne ha gått over målstreken alene, hvis jeg gjorde det så måtte jeg vært veldig glad i et sånt team som jobbet for meg og at vi sammen satt der etterpå. Jeg er utrolig opptatt av, og den fineste følelsen jeg har, er at vi har vunnet en kamp og kan snakke med de andre og dele».*

I neste kapittel diskuterer jeg funnene fra analysen opp mot de ulike paradigmene til Meyerson & Martin for å argumentere for om kulturen i organisasjonen er mest forenelig med et integrasjons-, differensierings- eller tvetydighetsparadigme, og slik om kulturen er *integrert, differensiert, eller tvetydig.*

## 6.0 Diskusjon

I dette kapittelet diskuterer jeg funnene fra analysen opp mot de ulike paradigmen til Meyerson & Martin (1987) for å argumentere for om kulturen i organisasjonen er integrert, differensiert, eller tvetydig. Jeg tar da for meg de ulike paradigmen hver for seg, og hva som taler for hvert av dem. Deretter trekker jeg slutninger basert på denne diskusjonen, før jeg diskuterer oppgavens implikasjoner, styrker og svakheter og avslutningsvis gir jeg forslag til videre forskning.

### 6.1 Hva tyder på en integrert kultur?

Som nevnt innledningsvis i analysen fikk jeg et godt inntrykk da jeg trådte inn i organisasjonen i starten av forskningsperioden. Det viktigste inntrykket jeg tok med meg fra observasjonene var at alle interagerer med alle og ofte var på fornavn med hverandre, og at flere organisasjonsmedlemmer kom bort til meg og hilste når de oppdaget en ukjent skikkelse. Dette inntrykket ble ytterligere forsterket i intervjuene hvor flere var klar på viktigheten av å ta imot og inkludere alle både innad i organisasjonen, men også de utad. Det har altså blitt en tydelig forventning og antagelse om hvordan det skal være i organisasjonen, og dette er delt blant nivåene. Samtidig hadde jo en av informantene en uttalt forventning til at spillerne skulle gå bort til de to guttene som sto og spilte fotball da laget gikk forbi, uten at dette skjedde. Men dette skjedde da for flere år siden, og informanten trodde jo de var blitt bedre på dette. Flere av spillerne nevnte jo også det å være gode forbilder for barn og unge. Så er det slik at det er en ting å si hvordan man ønsker å være, og noe annet å faktisk være sånn. Derfor ble inntrykket av en utvikling forsterket da jeg senere i en uformell samtale ble fortalt at spillergruppen, visstnok uoppfordret, hadde overrasket en yngre gjest i klubben med å bli invitert inn i garderoben og sunget bursdagssang for. Dette hadde visstnok blitt satt stor pris på.

Alle organisasjonsmedlemmene kan jo si at de har en forventning om at man skal være inkluderende, men dersom dette ikke gjenspeiles i handlingene blir det ikke en integrert kultur. Det samme gjelder dersom disse handlingene er 'tvunget' på de ulike medlemmene uten at de nødvendigvis ønsker å gjøre det selv. Slik var dette et godt eksempel på en forventning som det var konsensus for på tvers av nivåene, og som ble utøvet uoppfordret. Det var blitt en *atferd* som var forventet i hele organisasjonen. Slik ga dette tydelige tegn på en integrert kultur. En av spillerne fortalte jo hvordan denne inkluderingen gjorde at man selv fikk større motivasjon og lyst til å gjøre en ekstra innsats for organisasjonen. Dette var jo også

et aspekt flere av informantene snakket om; en forventning om å yte ekstra for organisasjonen. Det kan da tenkes at denne inkluderingen og samholdet gjorde organisasjonsmedlemmene mer motiverte til å yte ekstra i hverdagen. Det var ikke forventet at de tryllet, men at de skulle gjøre sitt beste.

Det ble tydelig at det hadde skjedd en *utvikling* i organisasjonen i senere tid, og denne utviklingen viste seg også som et viktig aspekt gjennom datainnsamlingen. Her var det tydelig at organisasjonsmedlemmene i nyere tid hadde fått en forståelse for viktigheten av å utvikle seg og det å være åpen for nye ideer og tanker. Den tidligere påståtte vegringen mot endringer var altså ikke like fremtredende lenger, og dette tyder på at det hadde foregått en god endringsprosess hvor viktigheten av utvikling hadde blitt en unison forståelse i organisasjonen. Flere fortalte jo hvordan strategiprosessen for 1,5-2 år siden hadde tydeliggjort retningen til organisasjonen, og de fleste misforståelsene jeg fikk eksempler på hadde skjedd i tidligere år før denne prosessen. Hadde jeg trådd inn i denne organisasjonen for 4-5 år siden kan det derfor hende at jeg hadde funnet en kultur som i større grad var differensiert. Nå var det derimot tydelig at denne strategiprosessen hadde ført organisasjonen i riktig retning for å skape en integrert kultur.

*Verdiene* i organisasjonen, *stolthet*, *lagånd* og *redelig spill*, var også tydelig forankret blant organisasjonsmedlemmene, både i forhold til hva disse var, men også at man selv måtte finne ut hva det betydde for hver enkelt. Dette var det tydeligst delte kulturelle fenomenet i organisasjonen. Disse viste seg også å stikke dypt i organisasjonen da det ble tydelig at å utfordre disse verdiene hadde blitt tatt dårlig imot, og at organisasjonsmedlemmer tidligere hadde vært nødt til å forlate organisasjonen ettersom de ikke opptrådte i henhold til verdiene. Slik ble det tydelig at disse verdiene var svært viktige i organisasjonen, og at det fantes sanksjoner dersom man ikke etterlevde dem. En av spillerne omtalte jo disse verdiene som 'regler' i organisasjonen, og at man ville fått beskjed om at 'sånn er det her' dersom man utfordret dem, og dette er tydelige tegn på dypt forankrede verdier i kulturen. I tillegg ble det tydelig at det å være en utviklingsklubb også var en verdi, i tillegg til å ha mest mulig lokale spillere. Samtidig argumenterte flere for hvordan de måtte være åpne for nyskaping og nytenkning innenfor disse verdiene, og dette bygger også opp under et ønske om utvikling.

Også når det gjaldt *nye medlemmer* var det en tydelig forventning til hvordan disse skulle bli mottatt og behandlet i organisasjonen, og det var tydelig at disse forventningene ble gjennomført da den ene spilleren fortalte om sine første møter med klubben og prosessen med å bli en del av organisasjonen. Her var det også tydelig at endringsprosessen, hvor all

rekruttering gikk over til å bli klubbstyrt, hadde bidratt til bedre rekruttering og et fokus på personlige egenskaper. Flere nevnte også viktigheten av å klargjøre organisasjonens verdier og forventninger til atferd i rekrutteringsprosessen, og dette tyder også på en konsistens blant de ulike kulturelle fenomenene.

Det var tydelig at de nye lokalene organisasjonen hadde tatt i bruk hadde bidratt til å skape en tettere kultur i klubben. Spesielt når det gjaldt *kommunikasjonen* i klubben hadde denne ifølge flere informanter vært dårligere før, men nå blitt mye bedre. En felles og delt møtearena hadde hatt tydelig innvirkning på flere av de kulturelle fenomenene. Medlemmer fra de ulike delene av organisasjonen hadde nå i større grad mulighet til å møtes hver dag, og det kan tenkes at dette også bidro til ønsket om å være en inkluderende klubb hvor alle kjenner hverandre og er på hils. Slik hadde disse lokalene vært viktig for utviklingen av en felles kultur i organisasjonen.

I integreringsparadigmet ser man til leder for kulturelt innhold. I denne organisasjonen var det tydelig at det hadde blitt gjort mye riktig i organisasjonen i forbindelse med strategiprosessen for 1,5-2 år siden, og flere av informantene roste som nevnt daglig leder for den jobben som var blitt gjort, i tillegg til å rose lederens personlige egenskaper og bevissthet rundt organisasjonens verdier. Blant annet fortalte jo en informant hvordan leders egenskaper smittet over slik at man selv kunne kanalisere disse egenskapene videre utover i organisasjonen. Dette er et tegn på at leder hadde egenskaper som var ønskelig nedover i organisasjonen, og slik bidro til å skape en kultur. Det at leder også var bevisst på organisasjonens verdier og etterlevde disse, kan ha bidratt til at disse var så forankret i organisasjonen. Slik evnet leder å endre kulturen på noen måter gjennom strategiprosessen, mens andre deler av kulturen ble opprettholdt.

Strukturene i toppidrettsorganisasjoner er som nevnt spesielle, fordi A-lagstrener ofte blir en mer naturlig, og daglig, lederskikkelse for spillerne. Treneren blir på mange måter den de ser til for kulturelt innhold. Dette ble også tydelig her, da flere i organisasjonen fortalte hvordan treneren med sin karisma og tilnærming hadde gitt dem tro på at klubben kunne prestere mye bedre. Treneren hadde vært bevisst, og bestemt på, flere av verdiene og visjonene til organisasjonen, noe som igjen viser en god rekrutteringsprosess og konsistens blant flere kulturelle fenomen. Slik hadde også treneren kommet inn i organisasjonen og vært bevisst på viktige kulturelle fenomen, men samtidig utviklet klubben med sin væremåte. Når da både daglig leder og A-lagstrener er bevisste på, og kilder for, denne kulturen og sprer den videre vil dette bidra til å skape en felles og integrert kultur i organisasjonen.

Når det gjelder *symboler* er det ikke de ulike symbolene i seg selv som er viktig, men mer hvilke kulturelle uttrykk som ligger bak. Blant annet nevnte jo noen utvikling av egne spillere som et symbol, og da er dette et uttrykk for en kultur for utvikling, noe som viste seg veldig viktig for organisasjonen. Andre nevnte *samhold* og *familie* som symboler, og dette kan da være et uttrykk for det tidligere presenterte ønsket om å inkludere alle og ta vare på alle. At andre nevnte supporterklubben tyder også på at inkluderingen av supporterne var et viktig kulturelt element i organisasjonen. Også når det gjaldt symbolske figurer nevnte jo flere figurer som hadde gått gradene i klubben og tatt steg ut, og slik blir også disse symboler på en utviklingsklubb, som var en av verdiene i klubben. Det ble også nevnt figurer som hadde vært i klubben i flere tiår, og disse blir da symboler på en overlevelseskultur og et samhold, og grunner slik ut i forventningene i organisasjonen.

Også når det gjaldt *tradisjoner* nevnte flere tradisjoner for utvikling av spillere og ulike oppdrag utad som skolebesøk, som videre grunner ned i en forventning om inkludering og utvikling. Det samme gjaldt rundt historien til klubben og hva informantene ble fortalt. Selv om informantene ikke nødvendigvis fikk en innføring i historien, fortalte jo flere hvordan man ble bevisst på dette av ulike bilder og andre artefakter rundt innad i organisasjonen, og slik blir disse symboler på at organisasjonens historie er viktig. I tillegg fortalte jo flere hvordan de lærte å utvikle seg som mennesker underveis også, som igjen grunner i forventningen om en utvikling i organisasjonen. Slik grunner alle disse kulturelle fenomenene ut i en felles antagelse og en felles forventning om utvikling, inkludering og samhold.

Også når det gjaldt informantenes *personlige drivkraft* ble det tydelig at dette hos flere munnet ut i et ønske om å skape noe sammen og utvikle noe sammen. Denne lagfølelsen som kom frem i analysen er også et tydelig tegn på at informantenes personlige drivkraft har bakgrunn i klubbens felles forventninger og antagelser om inkludering og samhold. Slik vil disse personlige drivkreftene legge grunnlaget for atferden innad i organisasjonen.

Det er altså tydelig sammenheng mellom flere av de kulturelle fenomenene, gjennom at flere av de munnene ut i en kultur som omfavner inkludering, samhold og utvikling. Slik er det konsistens på tvers av de kulturelle fenomenene, og det er en konsensus, altså enighet, blant organisasjonsmedlemmene rundt denne kulturen. Dette er tydelige tegn på en integrert kultur.

## 6.2 Hva tyder på en differensiert kultur?

Strukturene i en idrettsorganisasjon som denne var jo utgangspunktet for at denne forskningen var interessant, og dette ble også gjenspeilet i funnene: det var i skillet mellom spillerne og resten av organisasjonen de mest interessante forskjellene ble funnet. Flere av informantene nevnte jo avstanden fra spillergruppen til andre deler av organisasjonen og hvordan dette kompliserte prosessen med å få ut alle de kulturelle aspektene til denne delen av organisasjonen. Dette ble også tydelig i løpet av forskningsperioden. Selv om det ble argumentert for at dette hadde blitt bedre etter at de nye lokalene var på plass, var det tydelig at dette fremdeles la grunnlag for en utfordring, noe også informanter fra alle deler av organisasjonen innrømmet. Selv om verdigrunnlaget i klubben var forankret hos noen av spillerne, var det mer uklart hva disse betød. Også når det gjaldt visjon var informantene i de andre delene av organisasjonen rimelig samstemte, mens enkelte fra spillergruppen hadde noe andre oppfatninger. Også på spørsmål om det fantes en felles forståelse for hvordan ting skulle foregå i organisasjonen, svarte jo en av spillerne at dette kanskje var noe overfladisk, og at de kunne bli bedre på å ta dette opp for å sikre at alle gikk i samme retning. Så informanter fra alle deler av organisasjonen hadde en oppfatning av denne 'barrieren' mellom spillergruppen og resten av organisasjonen.

Dette var en oppfatning som også gikk igjen når det gjaldt organisasjonens oppdeling. En spiller fortalte jo at han hadde liten innsikt i hva som foregikk oppe i administrasjonen, mens en annen fortalte at han ikke opplevde noen endringer da den nye lederen tok over, og at han ikke visste hva arbeidsoppgavene til lederen var. Også når det gjaldt klubbens historie og tradisjoner var det ønskelig fra andre i organisasjonen å få et tettere bånd til spillerne rundt disse tingene. Disse faktorene bidrar alle til å skape et bilde av en mulig deling i organisasjonen, som slik vil legge grunnlag for en noe differensiert kultur. Spillerne ender opp som en egen del av organisasjonen med en egen leder som blir deres kilde for kulturelle impulser, og har slik mindre oppfatning av og kontakt med andre deler av organisasjonen. A-lagstreneren blir slik en egen kilde for kulturelt innhold, og dette legger grunnlag for at det, ifølge differensieringsparadigmet, oppstår subenheter i organisasjonen.

Et annet aspekt som ga interessante funn var det store spriket i hva som ble oppfattet som organisasjonens mål. Organisasjonens mål skal jo være førende for handlinger og atferd for å nå dette målet, og et uklart mål vil da vanskeliggjøre en konsistens mellom disse kulturelle fenomenene. Noen fortalte jo hvordan A-laget var det viktigste, mens andre argumenterte for at målet måtte være knyttet til befolkningen, og at man heller ville fylle stadion og prestere



noe dårligere enn å spille kjempebra foran en tom stadion. Når målet blir uklart blir det også uklart hvilken retning man skal ta for å nå målet. Dersom målet til organisasjonen for eksempel er å være inkluderende, så må dette gjenspeiles i en åpen og varm atferd og forventninger om at alle skal få være med. Dersom noen derimot har et rent mål om at laget skal gjøre det beste mulig, mens noen andre har et rent mål om å inkludere flest mulig, vil disse ha ulike tilnærminger for å nå disse målene. Slik skaper denne uklarheten rundt organisasjonens mål en oppfatning av et differensiert aspekt ved kulturen.

Det presenterte skillet i organisasjonen fra spillergruppen til resten av organisasjonsmedlemmene bidrar til at flere av de kulturelle fenomenene blir uklare på tvers av dette skillet. Dette, sammen med at organisasjonens mål er noe uklart i hele organisasjonen er faktorer som kan tyde på en noe differensiert kultur.

### 6.3 Hva tyder på en tvetydig kultur?

Det er lite som tyder på en tvetydig kultur i organisasjonen. Selv om det finnes utydigheter rundt ulike kulturelle fenomener, er dette også noe organisasjonen i flere tilfeller er bevisste på og ser behovet for å gjøre noe mer. Det er ikke slik at forskjeller og ulike oppfatninger blir 'omfavnet', som er et av kriteriene for en tvetydig kultur. Dersom det hadde vært en total uklarhet rundt målet eller visjonen til organisasjonen, uten at noen uttrykte noe bekymring for dette eller et ønske om å gjøre noe med det, kunne man argumentert for at dette tydet på en tvetydig kultur. Men i denne organisasjonen er det ingen kulturelle fenomener som er helt uklare uten at noen har en delt oppfatning av hva som ligger bak. Slik blir det vanskelig å argumentere for noen tvetydige trekk ved kulturen i denne organisasjonen.

### 6.4 Oppsummering

Det blir tydelig at det tidligere i denne organisasjonen muligens hadde vært større grad av differensiering i kulturen, da de ikke hadde felles møtearenaer og derfor ikke kunne møte alle like ofte. Det er også tydelig at rekrutteringsprosessen nå har lagt føringer for kvalitetssikring av de som hentes inn, og at de er forenelige med kulturen i klubben og det de ønsker å være. Dette er også et godt poeng for den nevnte delingen i organisasjonen; når A-lagstrenerer på mange måter fungerer som den daglige leder for spillergruppen, og deres primære kilde for kulturelle impulser, så er ikke dette nødvendigvis negativt for kulturen ettersom A-lagstreneren selv er hentet inn med bakgrunn i klubbens overordnede kultur og selv er forenelig med verdisynet til klubben. Når da daglig leder og A-lagstreneren deler de samme verdiene, visjonene, målene o.l. vil kulturen videreføres til spillergruppen gjennom A-

lagstreneren, og han blir slik en viderefører av kulturen heller enn en utfordrer som skaper en subkultur. Når A-lagstreneren da har en løpende forståelse for kulturen i organisasjonen for øvrig, kan det argumenteres for at den nevnte delingen i organisasjonen ikke vil få så store følger for kulturen. Samtidig er dette tidlig å si da treneren ikke har vært i organisasjonen så lenge. Ettersom det virker som det nå ikke er så mange andre som har daglige interaksjoner med spillerne, annet en trenerteamet, er det avgjørende at disse er forenelig med kulturen og viderefører denne dersom det er ønskelig med en integrert kultur i organisasjonen. Ettersom flere av de kulturelle aspektene virker noe uklare blant spillerne, er det nok fremdeles en jobb å gjøre her.

Samtidig trenger ikke uklarheter rundt enkelte kulturelle fenomener å bety at kulturen ikke er integrert; det er hva som er drivkraften og de underliggende grunnene for de ulike fenomenene som er viktig. For eksempel; selv om det ikke var en unison oppfatning av hva målet til organisasjonen var, så betyr ikke dette nødvendigvis at alle beveger seg i forskjellige retninger. Det fantes jo en underliggende forventning om at organisasjonen skulle utvikle seg og være inkluderende, og da kan disse forventningene bli til noen mål i seg selv, eller i hvert fall baktepper for et mål. Samtidig er et felles og håndgripelig mål nyttig for å sikre at alle er innforstått med hva man prøver å oppnå. Dersom noen som nevnt har et mål som utelukkende handler om for eksempel A-lagets suksess og ikke legger vekt på andre kulturelle faktorer som klubbens visjoner og verdier, og får med seg flere på dette målet, kan dette være starten på en sti som leder til en differensiert kultur. Dette viser viktigheten av at de ulike kulturelle fenomenene må være i overensstemmelse med hverandre dersom man ønsker å skape en integrert kultur.

Den største utfordringen for denne organisasjonen, og mest sannsynlig flere andre toppidrettsorganisasjoner, er å få en felles forståelse for alle de kulturelle fenomenene også gjennom den mulige 'barrieren' til spillergruppen. Samtidig er nok dette, som argumentert for tidligere, en naturlig og nødvendig oppdeling, rent strukturelt, da spillerne skal være opptatt av å levere på banen, heller enn å ha fokus på det som skjer på andre siden i administrasjonen. Slik kan det tenkes at det å skille disse aktivitetene med denne barrieren, men fremdeles prestere å dele en kultur gjennom den, er utfordrende. I denne organisasjonen har de nok derimot gjort seg mye bedre rustet til dette gjennom en klubbstyrt rekruttering som blant annet kan sørge for at trenerteamet rundt spillerne er forenelig med kulturen, og slik viderefører denne på andre siden av denne barrieren. Dette gjelder dog ny rekruttering, så det er også avgjørende at alle nåværende medlemmer av organisasjonen også er implementert og

en del av denne kulturen. Samtidig er det en unison forventning om at organisasjonen, både som helhet og på individnivå, skal utvikle seg. Denne utviklingen virker å være godt i gang, men det vil muligens ta noe mer tid over til spillergruppen. Derfor ville det kunne vært spennende å følge opp denne forskningen om for eksempel 5 år for å se om denne utviklingen fortsetter.

I stor grad fremstår kulturen i denne toppidrettsorganisasjonen som en integrert kultur. Det er en kultur hvor det er en tydelig forankring i utvikling, inkludering og samhold, og dette gjenspeiles i organisasjonen gjennom flere av de kulturelle fenomenene, og da spesielt verdiene i organisasjonen. Selv om det er noen uklarheter innenfor enkelte kulturelle fenomen, ligger det noen forventninger og antagelser bak dem som er forenelige. En forventning og antagelse om samhold forsterkes av nye lokaler, åpenhet mellom de ulike avdelingene og kommunikasjon på tvers av disse nivåene. Jeg sitter igjen med et inntrykk av en organisasjon som virkelig har prøvd å ta for seg problematikken med omdømme og andre utfordringer, og det virker som organisasjonen er på vei opp både i forhold til disse tingene, men også på vei mot å skape en helt integrert kultur.

Det er noen få elementer som kan utfordre denne utviklingen, hvorav en av dem er strukturene i organisasjonen, og da spesielt det oppfattede skillet mellom spillergruppen og resten. Derfor er det viktig at organisasjonen som helhet er bevisst på dette i tiden fremover for å skape en helt integrert kultur. Videre bør det skapes en større enighet rundt hva som er målet til organisasjonen, for slik å sikre at alle beveger seg i samme retning. Ved å skape en kontinuitet i rekrutteringsprosessen, og en bevissthet rundt A-lagstrener og trenerteamets kulturelle påvirkning inn til spillergruppen, vil man være mye bedre rustet til å skape, og opprettholde, en integrert kultur i organisasjonen.

## **6.5 Teoretiske implikasjoner**

Denne oppgaven bygger videre på teorien innenfor et spennende forskningsfelt. Slik setter den et søkelys på organisasjonskultur i en organisasjonskontekst med spesielle strukturer, og gir et bilde av hvordan disse strukturene kan påvirke kulturen. Oppgaven bygger videre på presentert forskning fra blant annet engelsk toppfotball, ved å gjennomføre lignende forskning i norsk toppfotball. I tillegg har oppgaven også en ny tilnærming ved først å kartlegge kulturelle fenomener i en toppfotballklubb, for deretter å se disse opp mot ulike organisasjonskulturelle paradigmer. Samtidig har oppgaven en noe overordnet tilnærming med bruk av mange teoretiske begreper og begrenset mulighet for å kartlegge alle på dypere

nivå innenfor oppgavens rammer. I tillegg benyttes det et begrenset antall informanter. Oppgaven gir derfor et noe begrenset bilde av de ulike fenomenene, men legger samtidig et grunnlag som kan benyttes av andre forskere for å gjøre en dypere og mer omfattende studie innenfor samme tema, for slik å bygge videre på forskningen.

## **6.6 Praktiske implikasjoner**

Når de gjelder de praktiske implikasjonene av denne oppgaven, setter den fokus på hvordan de spesielle strukturene i en toppidrettsorganisasjon, fortrinnsvis i fotball, kan påvirke organisasjonskulturen, og viser slik hvordan ledere i ulike toppfotballklubber bør være bevisste på disse strukturene i skapelsen av, og opprettholdelsen av en kultur i organisasjonen. Videre viser oppgaven hvordan medlemmer fra ulike deler av organisasjonen kan ha ulike kilder for kulturelt innhold, og dette er også noe ledere i andre toppfotballklubber bør være bevisste på, da dette kan påvirke kulturen de selv ønsker å skape. Oppgaven setter også lys på hvordan ulike kulturelle fenomener kan påvirke hverandre på dypere nivå og slik ha implikasjoner for kulturen, noe også andre organisasjoner kan ha nytte av.

## **6.7 Oppgavens styrker og svakheter**

En av de største styrkene ved denne oppgaven var informantenes interesse for temaet og vilje til å snakke ærlig og lenge. Dette resulterte i at intervjuene som ble gjennomført var meget gode og ga masse nyansert og nyttig data. Slik ble datagrunnlaget for analysen godt, noe som la godt til rette for å svare på problemstillingen. Videre har oppgaven tatt for seg en interessant vinkling på organisasjonskultur i en organisasjonskontekst med spesielle strukturer. Slik bidrar oppgaven til en større forståelse av organisasjonskultur i slike organisasjoner.

Den største svakheten til oppgaven er antall informanter. Det ble gjort ni intervjuer i en organisasjon med 20+ ansatte i administrasjon og sport, i tillegg til mange trenere og flere spillergrupper. Det var ønskelig å intervju flere informanter, men det ble dessverre ikke tid til dette. Selv om jeg følte at jeg fikk mye gode og nyanserte svar gjennom ni gode, lange intervjuer, kan det hende at jeg hadde fått flere perspektiver ved å gjennomføre flere intervjuer. Det hadde vært spesielt fordelaktig å intervju flere av spillerne i organisasjonen, da det var her de mest interessante kulturelle funnene befant seg. Da kunne man fått et større bilde av dette skillet.

En annen mulig svakhet ved oppgaven er at jeg har benyttet såpass mange, ganske vide begreper for å kartlegge organisasjonskulturen i klubben. Slik kan det hende at jeg ikke har klart å skape et nyansert bilde av alle disse fenomenene i organisasjonen, men muligens kun skrapet i overflaten på noen av dem. Samtidig skulle disse begrepene i stor grad fungere som rammer for å avdekke den underliggende kulturen i organisasjonen, noe jeg føler har kommet frem blant informantene. Det kunne allikevel vært fordelaktig med en større begrensning av disse og heller få et nyansert syn innenfor færre begreper.

Videre hadde det vært ønskelig å gjennomføre en longitudinell studie for å se på endringer i kulturen over tid. Som nevnt hadde det for 1,5-2 år siden foregått en strategiprosess i organisasjonen som i noen grad kunne ha lagt føringer for funnene, og ga et bilde av at det fremdeles var en prosess på gang i organisasjonen da jeg gjennomførte forskningen. Slik hadde det vært interessant å kunne besøke organisasjonen gjentatte ganger i årene fremover for å se etter endringer i kulturen. En longitudinell studie lot seg dog ikke gjøre ettersom denne oppgaven var tidsbegrenset til fem måneder.

## **6.8 Forslag til videre forskning**

Et forslag til videre forskning kan være den nevnte longitudinelle studien av organisasjonskulturen i klubben. Da kan man få et bilde av kulturelle endringer i organisasjonen over tid, og en større forståelse av implikasjonene ved strategiprosessen som hadde foregått. Det hadde da vært fordelaktig å benytte flere informanter for å få et bredere bilde av de ulike kulturelle fenomenene, og da spesielt å benytte flere spillere for å få et større bilde av de mulige strukturelle utfordringene i organisasjonen og hvor fremtredende de er. Et annet forslag til videre forskning er å gjennomføre lignende forskning i andre toppfotballklubber i Norge, for å se hvorvidt de samme strukturene er grunnlag for utfordringer i andre klubber. Da kunne man gjennomført en komparativ case-studie hvor man sammenlignet ulike toppfotballklubber med utgangspunkt i denne utfordringen. Videre kunne det vært interessant å gjøre en studie av organisasjonskulturen i toppfotballklubber fra ulike nasjoner for å se hvorvidt de samme strukturene skaper utfordringer også i andre land.

## 7.0 Referanser

- Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering: forskningsstrategi og design*. Fagbokforlaget.
- Bang, Henning. (1998). *Organisasjonskultur i praksis – Verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Tano Aschehoug AS.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk.
- Collins, J. C. & Porras, J. L. (2008). Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review*, 50(2), s. 117-137.
- Cruickshank, A., Collins, D., Minten, S. (2015). Driving and sustaining culture change in professional sport performance teams: A grounded theory. *Psychology of Sport and Exercise*, 20, s. 40-50.
- Emmel, N. (2013). *Sampling and choosing cases in qualitative research: A realist approach*. Sage.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), s. 219-245.
- Frontiera, J. (2010). Leadership and organizational culture transformation in professional sport. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), s. 71-86.
- Gammelsæter, H., & Jakobsen, S. E. (2008). Models of organization in Norwegian professional soccer. *European Sport Management Quarterly*, 8(1), s. 1-25.
- Ghosh, S., & Srivastava, B. K. (2014). Construction of a Reliable and Valid Scale for Measuring Organizational Culture. *Global Business Review*, 15(3), s. 583-596.
- Gochhayat, J., Giri, V. N., Suar, D. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18(3), s. 691-702.
- Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of organizational behavior*, 38(4), s. 558-591.

- Halvorsen, K. (1993). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Bedriftøkonomens forlag.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jakobsen, S. E., Gammelsæter, H., & Fløysand, A. (2009). The spatial embeddedness of professional football clubs in Norway. *Soccer & Society*, 10(2), s. 261-279.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. Abstrakt forlag.
- Kotter, J. P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Maitland, A., Hills, L. A. & Rhind, D. J. (2015). Organisational culture in sport – A systematic review. *Sport Management Review*, 18, s. 501-516.
- Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2017). *Essentials of research design and methodology*. John Wiley.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget.
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views [1]. *Journal of management studies*, 24(6), s. 623-647.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2014). Organizational cultural perpetuation: A case study of an English Premier League football club. *British Journal of Management*, 25(4), s. 667-686.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2015). Subcultural tensions in managing organisational culture: a study of an English Premier League football organisation. *Human Resource Management Journal*, 25(2), s. 217-232.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, & commitment. In L. Cummings, & B. Straw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (s. 157-200). Greenwich, CT: JAI press.
- Pareek, U. (2006). *Organizational culture and climate*. Hyderabad: ICFAI University Press.
- Ragin, C. C., & Becker, H. S. (Eds.). (1992). *What is a case?: exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge university press.

- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students*. 5. utg. Essex: Pearson Education Ltd.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, X, s. 13-28.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), s. 3-16.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2. utgave. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4. utgave. John Wiley & Sons, Inc.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse* (Vol. 2). Bergen: Fagbokforlaget.



## 8.0 Vedlegg

### 8.1 Intervjuguide med operasjonalisering

**«Delt» (e.g. Schein 1992, 2010, Frontiera 2010, Meyerson & Martin, 1987, Maitland et al. 2015, Cruickshank et al. 2015, Gochhayat et al. 2017, Ghosh & Srivastava 2014).**

Opplever du at det finnes en «enighet» om hvordan ting skal skje i organisasjonen? At alle har en forståelse av hvordan man skal opptre i organisasjonen?

Har du eksempler på eventuelle misforståelser som har oppstått i organisasjonen som følge av ulike oppfatninger? Hvordan ble disse løst?

**«Atferd» (e.g. Schein 1992, 2010, Gochhayat et al. 2017, Ghosh & Srivastava 2014) og «Antagelser» (e.g. Schein 1992, 2010, Gochhayat et al. 2017, Ghosh & Srivastava 2014).**

Hvilke forventninger har du til denne organisasjonen?

Hvilke forventninger har du til dine kollegaer? Hvordan forventer du at de skal opptre og «te seg» som medlemmer av organisasjonen?

Dine oppfatninger av organisasjonens forventninger til deg?

Dersom noen ønsker å bringe noe nytt inn i organisasjonen, det være rutiner, kleskode, atferd, hvordan man går frem for å løse problemer etc., hvordan opplever du at dette blir mottatt i organisasjonen?

Hvordan opplever du muligheten til å være kreativ/nyskapende i organisasjonen?

Kan du fortelle om arbeidsmiljøet her?

Hva er det som driver deg til å gjennomføre dine arbeidsoppgaver på best mulig måte?

Hvis du skulle liste de tre viktigste aspektene for deg i denne jobben, hva er de?

**«Integrering, differensiering og tvetydighet» (Meyerson & Martin, 1987)**

Hvordan opplever du at organisasjonen er delt?

Er det noen splittelser/grupper? Noen som holder seg for seg selv?

Opplever du at noen enkeltpersoner/grupper i organisasjonen er mer opptatt av organisasjonens mål og verdier enn andre?

**«Lært til nye medlemmer som ‘korrekt’» (e.g. Schein 1992, Gochhayat et al. 2017)**

Oppfatter du at det stilles noen avgjørende kriterier for å bli en del av organisasjonen?

Forventes det at de har noen bestemte egenskaper/personlighetstrekk?

Hvordan blir nye medlemmer mottatt/behandlet?

Hvordan opplever du nye medlemmers mulighet for å fronte andre synspunkter/mål/verdier enn de som finnes i organisasjonen fra før? Er dette noe som blir tatt godt imot eller noe organisasjonen prøver å unngå?

**«Verdier» (e.g. Schein 1992, 2010, Frontiera 2010, Cruickshank et al. 2015, Gochhayat et al. 2017, Ghosh & Srivastava 2014)**

Hva opplever du som organisasjonens verdier?

**«Mål» (e.g. Gochhayat et al. 2017, Schein 2010) og ««Visjon» (e.g. Frontiera 2010, Schein 1992, Gochhayat et al. 2017)**

Hva opplever du som organisasjonens «mål»?

Hva opplever du som organisasjonens «visjon»?

Hvordan opplever du at disse er delt i organisasjonen? Er det noe alle er bevisst på?

(Oppfølgingsspørsmål): Har disse endret seg i løpet av din tid i organisasjonen? Hvis ja, hvordan? Har andre ting endret seg i organisasjonen siden du ble en del av den?

**«Kommunikasjon» (e.g. Gochhayat et al. 2017, Frontiera 2010)**

Hvordan opplever du kommunikasjonen i organisasjonen?

Hvis du har forslag til noe som kan forbedres, hvordan går du frem?

(Oppfølgingsspørsmål): Er det enkelt å få uttrykt dette, og er dette noe du føler organisasjonen oppfordrer til?

**«Leder som kilde for kulturelt innhold» (e.g. Meyerson & Martin, 1987, Gochhayat et al. 2017)**

Hvordan opplever du daglig leders visjoner og mål for organisasjonen?

- Hvilke verdier fronter han, i din oppfatning?
- Hvordan føler du at alt dette gjenspeiles i hans handlinger?

Hvordan opplever du A-lagstrenerens visjoner og mål for organisasjonen?

- Hvilke verdier fronter han, i din oppfatning?
- Hvordan føler du at alt dette gjenspeiles i hans handlinger?

**«Symboler, historier, myter, ritualer» (e.g. Maitland et al 2015, Schein 1992, Ogbonna & Harris 2014)**

Da du ble en del av organisasjonen, hvor mye visste du om organisasjonen?

Hvor mye/hva ble du fortalt? Hvem fortalte deg det?

Hvilke tradisjoner opplever du at organisasjonen har?

Hvilke symboler opplever du at organisasjonen har?

Opplever du at noen medlemmer av organisasjonen har en symbolsk rolle?