

MASTEROPPGAVE

Doble karrierer er viktig, men fotballen kommer først!

Flemming Klemetsen Olsen

15. mai 2019

*Organisasjon og ledelse
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag*



Forord

Ti måneder med masteroppgaveskriving er forbi. Året med skriving har vært spennende, hektisk og lærerikt på veldig mange måter.

Selv om store deler av skrivingen har vært en selvstendig prosess, fortjener noen mennesker en takk for sitt bidrag. Først vil jeg takke spillerne og ansatte i Sarpsborg 08 som tillot meg å intervju og observere klubben i en hektisk periode for alle involverte. Det har også vært godt med forståelse for frustrasjon og mindre bidrag i hjemmet de siste 10 månedene av min kone Camilla. Jeg ønsker også å takke medstudent Ane-Linn Dahl som har vært en god sparringspartner gjennom fire år. Videre ønsker jeg å takke veileder Mats Persson, som selv med en fullpakket kalender, klarte å presse inn tid til meg og min masteravhandling, og bidra med mange gode tanker og innspill.

Tilslutt ønsker jeg å takke Dr. Matthew Pink og hans kollegaer for gode innspill og velvillighet i forhold til at jeg kunne gjennomføre en replikasjonsstudie av deres arbeid i Australia.

God lesning!

Kråkerøy, mai 2019

Flemming Olsen

Sammendrag

Masteravhandlingen i organisasjon og ledelse tar sikte på å belyse hvilken effekt et økt konkurransenivå og større krav har fått for doble karrierer i fotballklubben Sarpsborg 08. Gjennom Scheins kulturnivåteori har jeg sett nærmere på hvilke faktorer som har vært avgjørende for den nåværende klubbkulturen og sammenhengen mellom disse.

Utvalget besto av fem spillere og to administrativt ansatte. Det ble brukt kvalitativ metode for innsamling og bearbeiding av data, hvor innsamlingen skjedde ved hjelp av semistrukturert intervju, samt observasjon i veien mot å svare på forskningsspørsmålet:

Hvilken betydning har et økt konkurransenivå og større krav fått for doble karrierer i Sarpsborg 08?

Doble karrierer har vært med på å bygge organisasjonskulturen til Sarpsborg 08 som idretts-Norge kjenner i dag, men steget fra amatør til profesjonell klubb har medført en endring i organisasjonskulturen. Casestudien konkluderer med at de grunnleggende antakelsene som eksisterte i en australsk fotballklubb også eksisterer i et idrettsmiljø på samme sportslige nivå i Norge. Funnene viser at et økt konkurransenivå og større krav har ført til en endring av klubbens opprinnelige verdier og normer manifestert gjennom den grunnleggende antakelsen om at «doble karrierer er viktig, men fotballen kommer først!»

Den grunnleggende antakelsen om «at fotballen kommer først» påvirker organisasjonskulturens kulturnivåer og påvirker alle beslutningsprosesser i Sarpsborg 08.

Abstract

The purpose of this study was to compare findings from a casestudy about club culture in Australian football with a similiar club culture in Norway. Four basic assumptions that explained the coherence between espoused values and artefacts concerning dual career development were identified. These assumptions were further investigated through the organization culture in Sarpsborg 08 regarding dual career. The research question asked is:

What significance has an increased level in competition and demands affected dual career development in Sarpsborg 08?

A case study methodology was used for the analysis with Schein's (2010) levels of organisational culture providing a theoretical framework. Data were collected by using semistructured interviews which included staff (2) and players (5). The club culture environment was also observed over a period of two days.

The basic assumptions that explained the coherence between espoused values and artefacts concerning dual career in an Australian football club were also found in Sarpsborg 08. The findings show that an increased level in competition and demands has changed the organizational culture regarding espoused values manifested through «dual career is important, but football comes first!»

This basic assumption affects the organization's levels of culture and all decision making in Sarpsborg 08.

1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og tema for oppgaven.....	1
1.2 Presentasjon av casestudie som danner rammeverket for replikasjonsstudien ..	1
1.3 Bakgrunn for valg av organisasjon.....	2
1.4 Hvorfor skal emnet forskes på?	3
1.5 Fotballklubben Sarpsborg 08	4
1.5.1 Klubbens bakgrunnshistorie	4
1.5.2 Klubbens nåværende situasjon	5
1.6 Forskningsspørsmål	7
1.7 Oppgavens oppbygning.....	8
2. Doble karrierer	9
2.1 Begrepsavklaring.....	9
2.2 Doble karrierer i forskningssammenheng.....	10
2.3 Implementering av doble karrierer	11
2.4 Forskningsresultater	12
2.5 Bidrag til forskningen	14
2.6 Utvikling av doble karrierer.....	15
2.6.1 Doble karrierer i Australia.....	16
2.6.2 Doble karrierer i Norge	17
2.7 Den helhetsorienterte utøver	18
3. Organisasjonskultur	19
3.1 Innledning	19
3.2.1 Organisasjonskultur er eller har	24
3.2.2 Mikronivåets påvirkning på organisasjonskulturen	25
3.2.3 Organisasjonskulturens kjernebegreper	26
3.2.4 Hva består en organisasjonskultur av?	26
3.2.5 Undersøkelsens grunnleggende rammeverk.....	27
3.2.5.1 Artefakter.....	28
3.2.5.2 Verdier og normer	31
3.2.5.3 Grunnleggende antakelser	33
3.2.6 Ulike perspektiver på organisasjonskulturer	36
3.2.7 Subkulturer	36
3.3 Fra teori til empiri.....	38

4. Metode	39
4.1 Replikasjonsstudie som metode.....	40
4.2 Kvalitativ metode.....	41
4.3 Tematisk analyse	42
4.3.1 Forberedelsesfasen	43
4.3.2 Koding og kategorisering	48
4.3.3 Rapportering	49
4.4 Reliabilitet og validitet	50
4.5 Etiske overveielser	52
5. Hovedfunn.....	53
5.1 Klubbens organisasjonskultur	53
5.2 Artefakter	54
5.2.1 Spillernes infrastruktur (fysiske tilrettelegginger)	54
5.2.2 Kommunikasjon mellom spillerutvikler/karriereveileder og spillere	54
5.2.3 Tilrettelegging av spillernes velvære mellom treningsøkter og/eller i mindre aktive perioder	55
5.2.4 Oppsummering artefakter.....	55
5.3 Verdier og normer	56
5.3.1 Tenker klubben på det «hele» mennesket?.....	56
5.3.2 Balanse mellom arbeids- og privatliv.....	57
5.3.3 Anerkjenner klubben at spillerne er ulike?.....	57
5.3.4 Aktiviteten/utdanningen må gi mening for spillerne.....	58
5.3.5 Oppsummering verdier og normer	59
5.4 Grunnleggende antakelser	59
5.4.1 Doble karrierer er viktig, men fotballen kommer først	59
5.4.2 En balanse mellom idretts- og privatliv er med på å sikre spillernes velvære og fører til økt prestasjon på banen	60
5.4.3 Spillerne bør bli oppmuntret til å finne en indre motivasjon til doble karrierer; det må gi mening.....	60
5.4.4 Klubben har et etisk ansvar for å støtte spillernes doble karrierer	60
5.4.5 De syv dimensjonene.....	61
5.4.6 Oppsummering grunnleggende antakelser	63
5.5 Perspektiver på organisasjonskultur	63
5.6 Sammenligning av funn mellom studiene.....	64
5.7 Funns sett i forhold til tidligere forskning	65

6	Diskusjon	68
6.1	Doble karrierer; en grunnleggende antakelse i seg selv?.....	68
6.2	Doble karrierer; hva skal til for at begrepet ikke forblir en ide i norsk og internasjonalt idrett?.....	69
6.3	Karrierestimulerende tiltak/careerstimulating measures.....	69
6.4	Artefakter: symbolsk eller instrumentell verdi?	70
6.5	Subkulturens innvirkning på doble karrierer i Sarpsborg 08	70
6.6	Omgivelsenes påvirkning på doble karrierer	70
6.7	Doble karrierers følger for valg av utdanning.....	71
6.8	Kultur og kontekst.....	72
6.9	Refleksjon rundt metode og videre forskning.....	72
7	Konklusjon.....	74
	Referanser.....	75

Vedlegg

Vedlegg 1: Norsk senter for forskningsdata AS

Vedlegg 2: Forespørsel om å delta i intervju

Vedlegg 3: Samtykke om å delta

Vedlegg 4: Intervjuguide

Vedlegg 5: Medaljekandidat

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og tema for oppgaven

Etter lang erfaring som pedagog i grunnskolen, hovedsakelig i samme skole, har jeg opplevd ulike virksomhetsledere, pedagogisk ansatte, samt et rammeverk som stadig forandrer seg. Likevel har organisasjonskulturen stort sett vært stabil gjennom alle årene. Selv om både utskiftninger og nye rammer har utfordret organisasjonens grunnpilarer, har det likevel eksistert en stabilitet i kulturen som har fascinert meg.

Jeg ønsket derfor å undersøke nærmere hvilke organisasjonskulturelle faktorer som både er med på å danne kulturen i en virksomhet, og også om faktorene vil kunne være stabile over tid, selv om de blir utfordret av ytre og indre påvirkninger. Siden jeg ønsket å se hvilke kulturelle faktorer som potensielt kan forandre seg over tid, var det nødvendig å se på en organisasjon som hadde en satt kultur, men samtidig var i kontinuerlig endring.

1.2 Presentasjon av casestudie som danner rammeverket for replikasjonsstudien

Som et bidrag til å utvikle forståelse for hvordan profesjonelle idrettsutøvere kan lykkes med å utvikle en dobbel karriere¹ og opprettholde en balanse mellom livet på og utenfor feltet, forsøkte en australsk casestudie² å analysere en profesjonell australsk fotballklubbkultur som har blitt identifisert i bransjen som vellykket i forhold til å støtte doble karrierer. Samtidig har klubben vært i stand til å opprettholde en sportslig utvikling.

Scheins (2010) nivåer av organisasjonskultur gir et teoretisk rammeverk for casestudien. Data ble samlet ved hjelp av femten intervjuer som inkluderte spillere (11) og ikke-spillende ansatte (4) som består av daglig leder, en trener, en lagleder og spillerutvikler. Det ble også benyttet observasjon av organisasjonskulturen over en toukersperiode.

¹ Oversatt til norsk fra ”dual career”, definert som “The challenge of combining a sporting career with education or work” (Ryba et al, 2015).

² Reconciling the maintenance of on-field success with off-field player development: A case study of a club culture within the Australian Football League. Kilde: <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.11.009>

Funn fra studien viser til fire grunnleggende forutsetninger som forklarte sammenhengen mellom grunnleggende antakelser, og verdier og normer i forhold til doble karrierer;

- 1) Doble karrierer er viktig, men fotballen kommer først.
- 2) En balanse mellom idretts- og privatlivet er med på å sikre spillernes velvære og fører til økt prestasjon på banen.
- 3) Spillerne bør bli oppmuntret til å finne en indre motivasjon til å doble karrierer; det må gi mening.
- 4) Klubbene har et etisk ansvar i forhold til å støtte spillernes doble karrierer.

Studien konkluderer med at vellykkede doble karrierer er avhengig av en klubbkultur som anerkjenner utdanning ved siden av idrettslivet som positivt for både mennesket og klubben.

I min avhandling ønsker jeg å finne svar på sammenhengen mellom verdier og normer, samt artefakter i en norsk eliteserieklass i fotball, for slik å sammenligne funn fra organisasjonskulturen i Sarpsborg 08 med funn fra den australske studien (2015).

1.3 Bakgrunn for valg av organisasjon

Som over gjennomsnittet fotballinteressert og Fredrikstad Fotballklubb-supporter har jeg latt meg fascinere (og irritere) over den positive utviklingen til Sarpsborg 08. På drøye ti år har de rykket opp og stabilisert seg på øvre halvdel av Eliteserien, spilt seg til finale i NM, samt kvalifisert seg til Europa League³. Klubben har overtatt hegemoniet i Østfold.

Både lokalt og nasjonalt blir det pekt på et edruelig syn på økonomi, hvor fokus på omdømme er meget viktig for klubben. I et marked hvor høye lønninger har vært en betydelig faktor for organisasjonen, har klubben måtte tenke annerledes i forhold til hvordan man rekrutterer spillere, samt utvikler organisasjonen videre. De tidligere semiprofesjonelle spillerne har enten studert eller arbeidet ved siden

³ Europaligaen i fotball for menn er en årlig fotballturnering for europeiske fotballag som arrangeres av UEFA. Kilde: uefa.com

av fotballen, og selv om både klubben og spillerne nå er helprofesjonelle, har dagens organisasjonskultur blitt påvirket av at klubben har måtte tenke annerledes enn mange andre.

Samtidig har Sarpsborg 08 gjennomgått en utvikling, både sportslig og markedsmessig, som har ført til at klubben har vært i en konstant utviklingsprosess siden 2008. Utviklingen har ført til flere ansatte, større stadion, større krav, og ikke minst, økte lønnsutgifter.

1.4 Hvorfor skal emnet forskes på?

I 2007 så Norges Fotballforbund (NFF) en markant negativ endring i den bærekraftige økonomien for norske toppklubber på herresiden. Fotballklubbene hadde større fokus på å skaffe penger til kortsiktig forbruk enn å kontrollere den langsiktige økonomien. Pengene ble hovedsakelig disponert til høye lønninger, anlegg og dyre spillerkjøp.

På bakgrunn den økonomiske situasjonen som mange klubber hadde satt seg i, opprettet NFF et finansielt oppfølgingssystem⁴ som skulle sørge for at klubbene fikk en bærekraftig økonomi. For å oppnå en bærekraftig økonomi var det nødvendig å justere lønninger og dyre spillerkjøp.

Samtidig som norsk fotball opplevde denne endringen, ble en ny fotballklubb stiftet i Østfold. Den økonomiske situasjonen i Norge la føringer for organisasjonskulturen i alle toppklubbene i Norge, og for Sarpsborg 08 som måtte bygge ny kultur, ble denne endringen i norsk fotballøkonomi en vesentlig faktor i klubbens organisasjonskultur.

Det er nå omtrent ti år siden klubben ble stiftet, og det vil være interessant å se om klubbens verdigrunnlag rundt doble karrierer fortsatt er de samme, med tanke på at organisasjonens forutsetninger har endret seg drastisk de siste årene. Resultatene fra undersøkelsen vil gi et pekepinn på hvilke utfordringer en organisasjon står overfor når et økt konkurransenivå og større krav stiller seg gjeldende.

⁴ <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/kriterier/okonomiske-kriterier2/#Toppen>

I forhold den australske studien er masteravhandlingen satt i en annen kultur og kontekst, men det er nettopp denne endringen av kultur og kontekst som er spennende i undersøkelsen. Vil man kunne finne likhetstrekk i grunnleggende antakelser mellom to organisasjoner som befinner seg helt ulikt både geografisk og sportslig, men kun har det til felles at de driver en organisasjon hvor enkelte utøvere driver utdanning? Og vil eventuelle fellestrekk i organisasjonene eksistere fordi de deler de grunnleggende antakelsene?

1.5 Fotballklubben Sarpsborg 08

1.5.1 Klubbens bakgrunnshistorie

Klubben som i fotball-Norge har blitt beskrevet som Fugl Føniks⁵ har en bakgrunnshistorie som fort kunne preget klubben på en fullstendig annerledes måte enn slik organisasjonen er i dag. Selv om Sarpsborg 08 ble stiftet for drøye ti år siden, er det en organisasjon som bærer preg av sterk kultur og tradisjon. Etter mye turbulens og økonomiske problemer, klarte Sarpsborg Fotballklubb (SFK) å etablere en ny samarbeidsklubb i Sarpsborg i 2008. Klubben overtok plassen til FK Sparta Sarpsborg i 1. divisjon fra sesongen 2008, og i 2009 fikk klubben det nye navnet «Sarpsborg 08».

I årene som gikk opplevde klubben både oppturer og nedturer, samtidig som klubben måtte bygge både spillerstall, kultur og organisasjon. Klubben var opptatt av omdømmebygging hvor man skulle bygge organisasjon stein for stein, og det var ikke et selvfølge at spillere fikk kontrakter som gjorde at de kun hadde fotballen som sitt levebrød. Det var ikke uvanlig at spillerne tok utdanning eller hadde en bijobb ved siden av fotballen⁶.

Fra nesten konkurs og økonomisk rot klarte Sarpsborg 08 å slå Fredrikstad Fotballklubb (FFK) i kvalifisering til Tippeligaen i 6. november 2009, også kalt klubbens nasjonaldag. Klubben rykket ikke opp dette året, men det var likevel mange som mente at forandringen skjedde etter kampene mot FFK.

⁵ <https://www.abcnyheter.no/nyheter/sport/2018/10/10/195439193/sarpsborg-08-fotball-norges-fugl-foniks>

⁶ <https://www.dagbladet.no/sport/hos-oss-tjener-ingen-mer-enn-30-000-i-maneden/65165613>

I flere år hadde ishockey og Sparta Sarpsborg vært byens stolthet og merkevare, men i Sarpsborg 08 fikk byen også et fotballag som gjorde at idretts-Norge ikke snakket om byen som «hockeytown»⁷, men idrettsbyen⁸. Det positive utviklingen for Sarpsborg 08 og kulminert med opprykk til det gjeveste fotballselskap fra sesongen 2011, 37 år etter SFK rykket ned fra eliteserien i 1974. Fotballbyen hadde våknet igjen: «Jeg har vært stolt de siste 10 årene» (administrativt ansatt i Sarpsborg 08).

I årene som følger utvikles klubben fra å være en nedrykkskandidat til å være topp 6 i Eliteserien, tapende NM-finalist i 2015 og kvalifiserer seg til gruppespill i Europa League i 2018. Denne sportslige fremgangen har også ført til at klubben har måtte utvikle seg organisasjonsmessig. Det betyr flere ansatte, høyere budsjett og større krav. Klubben har kommet i en situasjon hvor daglige beslutninger også kan påvirke organisasjonskulturen.

1.5.2 Klubbens nåværende situasjon

«På ti år har Sarpsborg 08 gått fra å være et konkurstruet 1. divisjonslag til å spise kirsebær med de aller største klubbene ute i Europa» (Hjelvik, 2018). Nåværende sportssjef Thomas Berntsen uttaler seg i artikkelen om klubbens verdigrunnlag: «Så lenge vi holder oss innafor rammene på omdømme og økonomi, så kan vi egentlig tape så det synger etter, vi» (Thomas Berntsen, sportssjef i intervju med TV2.no).

I spillertunnelen på Sarpsborg stadion bli spillerne daglig påminnet om klubbens verdigrunnlag: ærlig, ansvarlig, engasjert, folkelig og ekte. I 2018 hadde klubben også internasjonal suksess gjennom sterke resultater i Europa League. Det førte til mange millioner på konto, men klubben er opptatt av å ikke ta av:

Vi får se nå hvordan vi takler de tingene der framover, nå som vi begynner å komme i Ferrari-modus med tanke penger på bok og slike ting. Vi får se om vi klarer å bevare identiteten til klubben. Det kan være at vi må bli mer bevisst på de tingene der, slik at vi ikke beveger oss inn i et landskap vi

⁷ <https://www.sa.no/sport/derfor-kalles-sarpsborg-hockeytown/s/1-101-3698946>

⁸ <https://www.aftenposten.no/norge/i/1nQnq/Hockeytown---na-ogsa-fotballby>

ikke ønsker å være (Thomas Berntsen, sportssjef i intervju med TV2.no).

Klubbens ønske om utvikling synliggjøres gjennom investering i utbygging av stadion og tilrettelegging for alle ansatte i organisasjonen. Klubbens stadion har vært en av de minst lukrative i Eliteserien, men bygges nå ut til å holde Europacupstandard. Ved å satse på en forbedring av fasilitetene for alle i klubben, ikke bare spillerne, får alle ansatte bedre arbeidsbetingelser. Ved å investere i organisasjonen, vil forutsetningene til sportslig utvikling være bedre enn noensinne: «Å følge strategien om å bygge stein på stein på og utenfor banen» (Thomas Berntsen, sportssjef i intervju med aftenposten.no).

I 2018 etablerte Sarpsborg 08 en strategiplan som skulle fungere som et overordnet perspektiv for klubben og sørge for at hele organisasjonen dro i samme retning. Planen ble gitt navnet Medaljekandidat (vedlegg 5). Navnet gir et klar erkjennelse av at sportslig suksess overgår alt annet. Samtidig fastslår planens satsningsområder at ”sportslig suksess ikke kommer uten et balansert og velsmurt apparat med individuelle suksesser, med egne planer og mål, som satt inn i en sammenheng er med og drar alt i samme retning”⁹.

I april 2019 presenterte Norges Fotballforbund (NFF) fotballforbundets økonomiske helsesjekk¹⁰. For første gang i historien klarte en klubb å oppnå full score på en skala fra 0 til 240 poeng. Sarpsborg 08 lå i «grønn sone» og hadde best resultater over de 72 beste klubbene i landet. Økonomisk var 2018 et eksepsjonelt godt år for fotballklubben med et årsresultat etter finans på ca 48,5 millioner med egenkapital på ca 66 millioner¹¹. Sarpsborg 08 er en voksende merkevare med inntekter fra sponsorer, billettomsætning og spillersalg. De økonomiske forutsetningen for å lykkes fremover ligger absolutt til stede.

⁹ Kilde: årsmøte 2018: <https://www.sarpsborg08.no/sok?text=årsmøte&types=document>

¹⁰ <https://www.nrk.no/ostfold/na-har-sarpsborg-08-satt-okonomisk-norgesrekord-1.14510357>

¹¹ Kilde: årsmøte 2018 <https://www.sarpsborg08.no/sok?text=årsmøte&types=document>

1.6 Forskningsspørsmål

Endringsprosessene som organisasjonen har vært gjennom de siste ti årene gjør det interessant å se nærmere på om økte krav, større forventninger og høyere konkurransenivå har påvirket organisasjonens verdier og holdninger. Hvilken betydning har steget fra amatør til profesjonell klubb hatt for organisasjonskulturen, og har organisasjonen klart å beholde verdiene og holdningene som har gjennomsyret hele klubben? Eller har den profesjonelle driften ført til at holdningene og verdiene sakte, men sikkert har forandret seg over tid? Undersøkelsens forskningsspørsmål er derfor som følger?

Hvilken betydning har et økt konkurransenivå og større krav fått for doble karrierer i Sarpsborg 08?

Datamaterialet ble analysert ved hjelp av Scheins (2010) nivåer for organisasjonskultur og dannet rammeverket for teorigrunnet i oppgaven. Siden dette er en replikasjonsstudie, vil Schein også fungere som teoretisk rammeverk i min avhandling.

For å få svar på forskningsspørsmålet, ønsker jeg derfor å belyse klubbens holdninger og syn på utdanning ved siden av fotballen. Jeg vil se på hvordan klubben tilrettelegger for spillernes mulighet til utdanning ved siden av idretten, samt spillernes og de ansattes holdninger til doble karrierer, både i lys av spillernes utvikling, samt organisasjonens utvikling, alt sett i lys av Schein (2010) sitt begrepsapparat.

1.7 Oppgavens oppbygning

Kapittel 2: Doble karrierer. Her vil jeg beskrive historien rundt doble karrierer og hvilke retningslinjer fotballklubbene må forholde seg til i forhold til tilrettelegging for utdanningsløpet til idrettsutøverne.

Kapittel 3: Organisasjonskultur. En nærmere redegjørelse rundt organisasjonskultur, samt ulike forskningssyn på dette. Edgar Scheins begrepsapparat blir i dette kapitlet presentert og begrepene blir rettet inn mot oppgaven.

Kapittel 4: Metode. Her vil jeg vise hvordan jeg har samlet inn og analysert data, og begrunne mitt valg av metode, samt diskutere kvaliteten på dataene og etiske overveielser.

Kapittel 5: Hovedfunn: Her vil jeg sammenfatte funnene mine og gi svar på forskningsspørsmålet.

Kapittel 6: Diskusjon: Her vil jeg presentere mine resultater og diskutere dem opp mot teorien og tidligere forskning, samt komme med forslag til videre studier på emnet.

Kapittel 7: Konklusjon: Her vil jeg svare på forskningsspørsmålet.

2. Doble karrierer

2.1 Begrepsavklaring

Begrepet «dual career» defineres som «*a situation in which someone has two jobs*»¹². «Dual career» blir brukt i ulike sammenhenger, men beskriver i utgangspunktet to sidestilte fenomener. Denne definisjonen tar utgangspunkt i at en person kan ha to jobber, gjerne en primær og en sekundær, men i begrepet eksisterer det en likestilling mellom jobbene, selv om det nødvendigvis ikke blir praktisert i virkeligheten. Innenfor idrettsforskningen og idretten generelt forstås «dual career» ikke som to likestilte elementer, men mer om konseptet idrett og utdanning.

«Dual career» blir i idrettsforskningen definert som:

- 1) «Dual career is a career with two major foci e.g. studies and sport» (Stambulova, 2010).
- 2) «A student-athlete at a sport gymnasium possesses a dual career while they compete in their sport parallel to attending school classes in order to obtain a gymnasium degree» (Uebel, 2006).
- 3) «A dual career is coordinative stages and transitions in athletes`academic and athletic development and in their psychosocial and psychological development» (Stambulova, 2010).
- 4) «The challenge of combining a sporting career with education or work» (Ryba et al, 2015).
- 5) «En dubbel karriär (DK) inkluderar kraven för idrottare att framgångs- rikt initiera, utveckla och slutföra en elitidrottskarriär som del av en livslång karriär, i kombination med strävan efter utbildning och/eller arbete liksom andra områden som är av betydelse i olika skeden av livet, som att ta upp en roll i samhället, säkerställa en tillfredsställan- de inkomst, utveckla en identitet och en partnerrelation. Den dubbla karriären innefattar att en individ har en karriär med två huvudsak- liga fokus (t.ex. idrott och studier/arbete) och involverar olika faser och övergångar i en individs utveckling»¹³.

¹² <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/dual-career>

¹³ Riksidrottsförbundet. (2018) *Nationella riktlinjer för elitidrottarens dubbla karriärer*. Hentet side 4 fra <http://www.svenskidrott.se/globalassets/svenskidrott/dokument/undersidor/elitidrott/nationella->

Felles for definisjonene er at de beskriver fenomenet idrettsutøvere som bedriver utdanning ved siden av idretten. I denne masteravhandlingen brukes det norske begrepet doble karrierer.

2.2 Doble karrierer i forskningssammenheng

Den økende kommersialiseringen, profesjonaliseringen og globaliseringen i eliteidrett¹⁴ krever at idrettsutøvere bruker en stor del av livet til å trene, konkurrere og reise over en lengre periode for å oppnå suksess og sitt ytterste prestasjonsnivå. En toppidrettsutøvers liv har blitt beskrevet som et livsløp i miniatyr, med stadier som barndom, ungdomsår, voksen og eldre (Alfermann & Stambulova, 2007). I den siste fasen av den atletiske karrieren må utøveren møte en uunngåelig overgang til et normalt liv.

Begrepet doble karrierer ble brukt for å beskrive sammenhengen mellom idrett og utdanning for første gang i en artikkel i 2004¹⁵. I artikkelen beskrives utfordringene som utøvere på elitenivå har i forhold til å kombinere utdanning med å drive idrett på høyt nivå.

Begrepet ble brukt i politisk sammenheng først i 2004 under stiftelsen av The European Athlete as Student (EAS)¹⁶ støttet av EU-kommisjonen. EAS består av et nettverk som forsøker å støtte europeiske utøvere i å kombinere eliteidrett¹⁷ og utdanning. Denne støtten har i utgangspunktet to mål; 1) å optimalisere forholdene for utøverne som tar utdanning, og 2) gjøre det mulig for utøvere å få en utdanning som gjør at de har en plattform når deres idrettskarriere er over.

Etter 2004 ble begrepet implementert i idrettsforskningen for å beskrive sammenhengen mellom utdanning og eliteidrett. Det ble et økt fokus på doble

[riktlinjer.pdf](#)

¹⁴ Topp-/eliteidrett defineres som trenings- og forberedelsesarbeid på linje med de beste i verden, avhengig av den enkelte idretts egenart og utbredelse. Arbeidet fører til jevnlig prestasjoner på internasjonalt toppnivå. Idretten er for disse utøverne en hovedbeskjeftigelse. Kilde: olympiatoppen.no

¹⁵ Wylleman, P., Alfermann, D., & Lavallee, D. (2004). Career transitions in sport: European perspectives. *Psychology of Sport & Exercise*, 5(1), 7-20. doi:10.1016/S1469-0292(02)00049-3

¹⁶ <http://www.dualcareer.eu/about-eas/>

karrierer, noe som gjorde at det ble nedsatt en ekspertgruppe (The EU Expert Group on Education and Training in Sport) som i 2012 resulterte i retningslinjer (EU Guidelines on Dual Careers of Athletes¹⁸) som omhandlet hvordan man kunne tilrettelegge for utdanning for utøvere som bedriver idrett på elitenivå. Det er viktig å understreke at retningslinjene skulle fungere som et verktøy til å inspirere organisasjoner til å implementere doble karrierer i idrettsmiljøet.

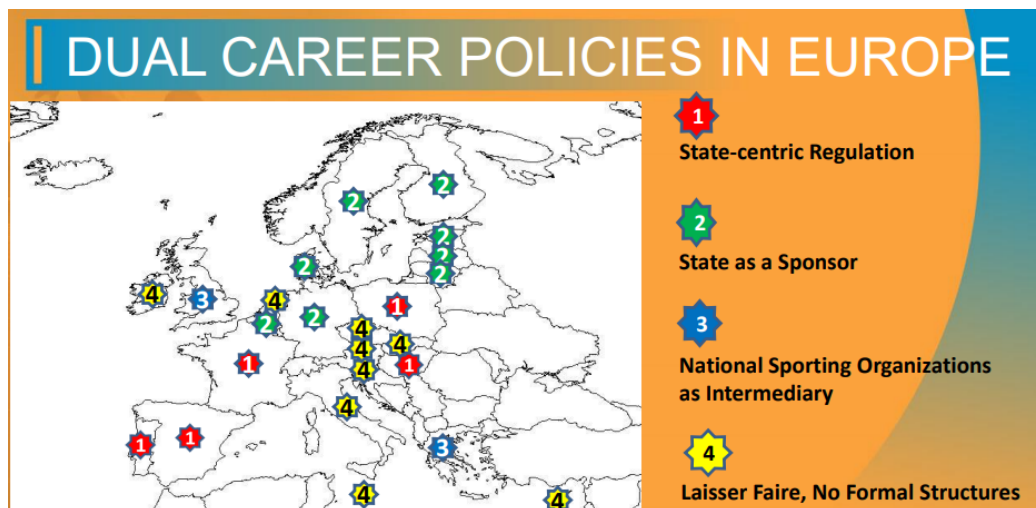
2.3 Implementering av doble karrierer

Doble karrierer har blitt implementert av ulik grad av medlemsland i EU. Funnene i studien understreket variasjonen av prioritering av doble karrierer i 25 europeiske medlemsland (tall fra 2010), og Henry (2013; Aquilina & Henry (2010) har delt implementeringen i fire nivåer;

- 1) *State-centric regulation*. I enkelte nasjoner er idrettsorganisasjoner lovpålagt å implementere doble karrierer i sine idrettspolitiske dokumenter (for eksempel Frankrike, Spania og Polen).
- 2) *State as a Sponsor*. Doble karrierer er ikke lovpålagt, men man anerkjenner viktigheten av innholdet. Nedskrevet i strategidokumenter og eksisterer i større grad som retningslinjer (for eksempel Sverige, Tyskland og Danmark).
- 3) *National Sporting Organizations as Intermediary*. I disse medlemslandene ligger hovedsakelig anerkjennelsen av doble karrierer fra idrettsorganisasjonene selv (for eksempel Hellas og Storbritannia).
- 4) *Laisser-Faire/No formal Structures approach*. Det finnes også et nivå hvor doble karrierer ikke blir prioritert av idrettsforbundene, og hvor utøverne i stor grad må stå for tilrettelegging selv (for eksempel Italia og Slovenia).

Figur 1 viser utbredelsen av doble karrierer i Europa.

¹⁸ http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/documents/dual-career-guidelines-final_en.pdf



Figur 1 Dual Career Policies in Europe (Henry, 2013; Aquilina & Henry, 2010)

Norge er ikke medlem av den europeiske union og ble ikke inkludert i studien utført av Aquilina og Henry (2010), men befinner seg på nivå 2.

2.4 Forskningsresultater

Idrettsutøvere på elitenivå må satse alle kort og foreta livsviktige prioriteringer på stadier i livet hvor andre planlegger utdanning og et langsiktig syn på arbeidslivet. De har potensielt få år på å hevde seg på et høyt nivå og legge et økonomisk grunnlag for årene etter endt idrettskarriere. For å oppnå et høyt prestasjonsnivå i idrett, har forskning vist at utøverne må bruke såpass mye tid på idretten, at utøverne hele tiden må foreta prioriteringer i forhold til hva de ønsker å oppnå (Wylleman & Lavalley, 2004).

Til tross for at det er krevende å kombinere eliteidrett og utdanning, velger flere og flere utøvere å ta en utdanning ved siden av idretten, for slik være forberedt på et liv etter endt idrettskarriere (Ryba, Stambulova, Ronkainen, Bundgaard & Selänne, 2015). Denne utviklingen har ført til at flere forsket på å forstå utøvernes erfaringer rundt doble karrierer, særlig i Nord-Amerika og Australia, men også i et europeisk perspektiv (Stambulova & Ryba, 2014).

Forskere har rapportert om fordelene rundt doble karrierer for utøverne (Aquilina, 2013; EU Guidelines on Dual Careers of Athletes, 2012), blant annet økt sosialt nettverk og redusert stressnivå som kan bidra til forbedret prestasjonsnivå. Det er også eksempler på motsatte fordeler, at det å være utøver kan ha positiv effekt på

studiene (Henry, 2013). Forskning viser også at doble karrierer kan medvirke til mer stress for utøveren (Stambulova & Ryba, 2014), og at utøverne har behov for god tilrettelegging og forståelse for å gjennomføre studiene.

Den økte interessen til doble karrierer førte til publikasjonen «The EU Guidelines on Dual Careers of Athletes» (2012). Her ble det pekt på viktigheten av tilretteleggelse fra utdanningsinstitusjonene og idrettsorganisasjonene, men det er hovedsakelig klubbene selv som har ansvaret for å tilrettelegge for utøveren.

Det er først de siste fem-seks årene det har blitt en del mer forskning på temaet i Norge, siden det har blitt økt fokus på viktigheten av kombinasjonen idrett og utdanning blant idrettsorganisasjoner, klubber og ikke minst media. Det finnes også en del utenlandske studier, hvor noen fokuserer på utdanning, mens andre har fokus på andre elementer. Jeg vil videre presentere funn fra masteroppgaver og internasjonale studier for å gi en forståelse for hva som er blitt gjort tidligere og skape en enda bedre forståelse av emnet. Jeg vil hovedsakelig presentere funn som går på organisasjonsmessige tilrettelegginger, samt resultater og funn fra casestudien som min masteravhandling er basert på (Pink, Saunders & Stynes, 2015).

Eide (2012) skriver at tippeligaklubbene (nå: Eliteserien¹⁹) er bevisste på at det kommer et liv etter fotballkarrieren. Fotballklubbene er positive til at spillerne tar utdanning ved siden av, men at det i praksis ikke blir vektlagt hos de fleste klubbene. Som i de fleste organisasjoner, det er pengene og fokus på resultater som styrer.

Eide (2012) peker på tre problemområder: 1) Fotballen som profesjonell idrett har relativt kort historie, hvor klubbene har lite kunnskap om hvordan de skal imøtekomme spillernes forberedelser til arbeidslivet etter. 2) Det er store individuelle forskjeller og utskiftninger i en spillertropp, så det er vanskelig å

¹⁹ Eliteserien er den øverste divisjonen i norsk herrefotball. Det offisielle navnet var fra 1990 til 2016 Tippeligaen, etter at Norsk Tipping gikk inn som hovedsponsor, men navnet Eliteserien har vært brukt av de fleste avisredaksjoner og medier som ikke har hatt senderettigheter for Tippeligaen. Kilde: Wikipedia.no

legge til rette for alle. 3) Den siste utfordringen er at spillere kommer opp i A-stallen i stadig yngre alder, og med klubbens fokus på at de skal fullføre videregående skole gjør at de er skolelei når tiden for høyere utdanning kommer. Det er enkelte klubber som har sett verdien av å tilrettelegge mer enn andre, og det kan også være fordi disse klubbene må tilby gode alternativer til høye lønninger. Det har blitt aksept for utdanning, og dette er en indikasjon på at en utdanningslogikk er på vei til å bli mer fremtredende i fotballen (Eide, 2012).

I idrettspsykologien er overganger i forskjellige stadier av idrettskarrieren blitt et viktig tema å studere. Overgangene i idretten er i følge Wylleman, Alfermann og Lavalee (2004) startfasen, utviklingsfasen, perfektjonsfasen og avslutningsfasen, hvor alle fasene har sine karakteristika og problemer.

På 1990-tallet viste forskning (Wylleman, Alfermann, & Lavallee, 2004) at man ikke kun skulle fokusere på spillernes ve og vel etter endt karriere, men også vektlegge tilrettelegging for spillerne under kontrakt. Målet var å utvikle det hele mennesket parallelt med idrettskarrieren. Et slikt syn på klubbkulturen betyr at man må anerkjenne både mikro- og makronivået som direkte innflytelsesarenaer for spillernes påvirkninger. I casestudien fra 2015 (Pink et al.), samt i masteravhandlingen, har man valgt å kun se på mikronivået til å forstå organisasjonskulturen i en fotballklubb.

2.5 Bidrag til forskningen

En undersøkelse fra 2010 gjort av *100 % fotball*²⁰ viste at åtte av ti tippeligaspillere ikke har eller tar høyere utdanning, og kun 2,1 % har jobb ved siden av (Bergli, 2010). Temaet har fått en økt interesse blant media og forskere, og sosialantropolog Ole Ivar Storø (2010) har skrevet en kronikk om temaet, hvor han blant annet hevdet at spillere lett kan ende i et tomrom fordi de ikke reflekterer over livet etter karrieren mens den pågår:

(...) at ingen legger til rette for det, men også fordi fotballspillere er altfor opptatt av sine egne prestasjoner mens de er aktive og fordi de mangler

²⁰ Undersøkelse 100% fotball: <https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/8-av-10-eliteseriespillere-mangler-utdanning-115439b.html>

social og kulturell kompetanse til å se seg selv og samfunnet rundt i et større perspektiv» (Storø, 2010)

Innenfor idrettsmiljøet har man de siste ti årene prøvd å tilrettelegge for utdanning for idrettsutøvere mens de er under kontrakt med sine klubber, men denne tilretteleggingen blir praktisert på ulik vis både internasjonalt og nasjonalt.

Forskning har hovedsakelig fokus på individet, og hvilke tilpasninger utøverne selv må foreta seg i spørsmålet om doble karrierer. Denne oppgaven har et mer organisasjonskulturelt perspektiv, hvor jeg ønsker å belyse i hvilken grad organisasjonens grunnmur blir påvirket av resultater over tid, og om kulturnivåene som danner grunnlaget for organisasjonen er likestilt.

2.6 Utvikling av doble karrierer

I casestudien (Pink et al., 2015), samt i min avhandling, blir begrepet «dual careers/doble karrierer» brukt om utvikling av en karriere ved siden av idretten som dreier seg om utdanning eller språklig økt kompetanse, for eksempel å lære seg et språk i tillegg til sitt morsmål (Aquilina, 2013; Stambulova & Ryba, 2014).

Begrepet finner vi også brukt i EUs retningslinjer (2012), hvor man får presentert retningslinjer for hvordan man kan tilrettelegge for utdanning for idrettsutøvere. Den svenske idrettsmodellen er basert på dette rammeverket og førte i 2018 til retningslinjer for hvordan svenske idrettsorganisasjoner skal tilrettelegge for doble karrierer²¹. I dokumentet beskrives linken til EUs retningslinjer (2012): «Kombinationen elitidrott och studier har konceptualiserats som idrottarens dubbla karriärer baserat på dokumentet The EU Guidelines on Dual Careers of Athletes» (2018).

Det norske rammeverket er ikke basert på EUs retningslinjer, men har likevel mange likhetstrekk med den svenske idrettsmodellen. Idrettstinget²² 2011 understreker at «toppidrettsutøvere skal kunne ha et helhetlig trenings- og

²¹ Riksidrottsförbundet. (2018) *Nationella riktlinjer för elitidrottarens dubbla karriärer*. Hentet fra <http://www.svenskidrott.se/globalassets/svenskidrott/dokument/undersidor/elitidrott/nationella-riktlinjer.pdf>

²² Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité er norsk idretts øverste organ. NIFs visjon er å være fremste bidragsyter for å oppnå idrett for alle. Kilde: wikipedia.no

utdanningstilbud». Olympiatoppen²³ legger derfor til rette for å gjøre dette mulig innen de kravene som høyskoler og universiteter setter til studentene.

I Idrettspolitisk dokument [IPD] 2015-2019²⁴ nevnes ikke begrepet doble karrierer, men Olympiatoppen bruker likevel begrepet når de beskriver tilrettelegging av idrett og utdanning:

[...] Katrine Lunde og Emilie Hegh Arntzen fra Vipers Kristiansand og håndballandslaget var invitert for å dele sine erfaringer rundt *doble karrierer*. Tilrettelagte studier under deres toppidrettskarrierer har vært svært viktig for å oppnå gode prestasjoner på begge arenaer (Olympiatoppen.no).

Det er også bred enighet mellom spillerorganisasjonen Norske Idrettsutøveres Sentralorganisasjon (NISO), Norges Fotballforbund (NFF) og Norsk Toppfotball (NTF) at man skal tilrettelegge for utdanning for fotballspillere.

2.6.1 Doble karrierer i Australia

I Australia starter samarbeidet mellom skole og idrettsorganisasjonene først når elevene har fullført videregående skole og fått en profesjonell kontrakt (Pink et al., 2015). Når de starter sin idrettskarriere, får de mulighet til veiledning til utdanning og personlig utvikling gjennom et støtteprogram (National Athlete Career Education [NACE]) utviklet for australske utøvere.

Siden utøverne har potensielt få år på seg til å tjene nok penger til å legge et grunnlag for et liv etter endt idrettskarriere, viser forskning at selv om mange benytter seg av støtteprogrammet, så blir det lite prioritert av utøverne selv (Cosh & Tully, 2014).

Dette har ført til at det australske fotballforbundet (Australian Football League [AFL]) har utviklet en spillerorganisasjon (Australian Football League Players'

²³ Olympiatoppen har det operative ansvar og myndighet til å utvikle norsk toppidrett, og et helhetlig ansvar for resultatene i norsk toppidrett. Olympiatoppen har gjennomføringsansvar for Norges deltakelse i de olympiske leker og Paralympics. Kilde: Olympiatoppen.no

²⁴ Idrettspolitisk dokument er en plan for hele den organiserte idretten i Norge. Den skal være styrende for hele norsk idrett. Kilde: idrettsforbundet.no

Association [AFLPA]) som skal assistere utøverne i å oppnå deres potensiale ved siden av idretten. Selv om AFLPA tilrettelegger for de australske klubbene, så er det likevel stor variasjon i utføringen av dette, siden det er den enkelte klubbs organisasjonskultur som innvirker på resultatet.

2.6.2 Doble karrierer i Norge

Norsk toppfotball har i de siste ti årene hatt et økt fokus på å tilrettelegge for utdanning for profesjonelle fotballspillere. Den tidligere hverdagen til spillerne var hovedsakelig preget av fysiske treningsøkter, men i dag består også arbeidsdagen av utdanning for spillerne i ulik grad.

I 2009 fikk norske spillere sitt eget karrieresenter som skal tilrettelegge for at de kan utdanne seg ved siden av fotballen. Spillerorganisasjonen NISO og Norsk Toppfotball (NTF) stod bak satsingen. NTFs Toppfotballsjef Jo Bergsvand uttalte i Dagbladet 2009:

Livet er langt mer enn å sitte på rompa og forvalte noe man har tjent opp i løpet av karrieren. Det kommer en dag for fotballspillerne når det er slutt. Om den dagen kommer om fem eller ti år, eller på grunn av en skade i neste kamp, vet man jo ikke. Jeg tror det er viktig å være litt føre var (Tingve, 2009).

NTFs Bergsvand var overbevist om at spillerne – uansett lønnstrinn- hadde godt av «mentalt påfyll», og at det også ville føre til at de presterte bedre på banen. I 2014 gikk NISO, Norsk Fotballforbund (NFF) og NTF sammen om utdanningsstipend for spillere opp til 23 år, og stipendordningen opplever vekst i antall søkere hvert år.

Norske fotballklubber har ulike målsettinger og budsjetter, slik at forskjellene i norsk toppfotball er store. Klubber med lave budsjetter må finne alternative måter å være attraktive overfor spillerne på, og tilrettelegging for utdanning kan være et effektivt virkemiddel.

2.7 Den helhetsorienterte utøver

Kombinasjon utdanning og toppidrett er viktig både i et idrettspolitisk og utdanningspolitisk perspektiv. Utdanning er stort sett inngangsportalen til arbeidslivet, også for toppidrettsutøvere (Stortinget, 2008). Høyere utdanning krever studiekompetanse som man får gjennom videregående skole, og det har derfor blitt opprettet toppidrettsgymnas, idrettslinjer og spesifikke fotballinjer som er rettet mot idrettsutøvere, med hensikt å gjøre kombinasjonen mellom en idrettskarriere og videregående skole mulig (Sæther, 2013).

Fotballspillere har nå mulighet til å trene i skoletiden, enten det er med de andre elevene eller den lokale klubben. Mange toppfotballklubber har i tillegg inngått avtaler med spissede toppidrettsgymnas, men også med idrettslinjer og fotballinjer slik at de mest talentfulle spillerne skal få en så optimal utvikling som mulig (Sæther, 2013).

Tilpasningen har gjort at utøvere som ønsker å satse på en idrettskarriere også kan få et godt faglig tilbud, men det er vanskeligere å kombinere toppidrett med høyere utdanning (Stortinget, 2008), men Universitets- og høyskolelovens (2005) § 4-3 danner hvert fall rammer for at en slik kombinasjon skal kunne gjennomføres: «Institusjonen skal, så langt det er mulig og rimelig, legge studiesituasjonen til rette for studenter med særskilte behov. Tilretteleggingen må ikke føre til en reduksjon av de faglige krav som stilles ved det enkelte studium» (Universitets- og høyskoleloven, 2005).

3. Organisasjonskultur

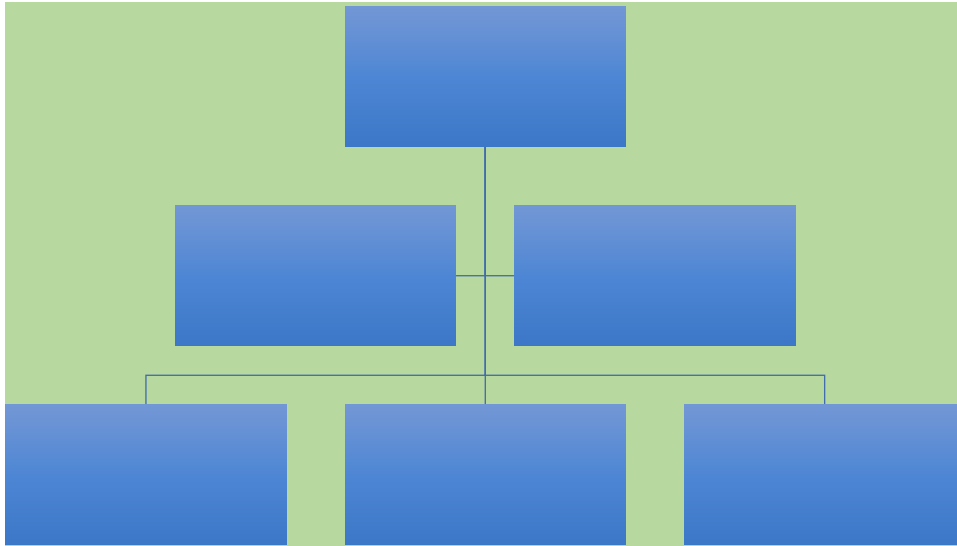
I dette kapitlet skal jeg redegjøre for begrepet organisasjonskultur, hva organisasjonskulturen består av, hvilken betydning den har i organisasjoner og ulike perspektiver på organisasjonskultur. Teori er «...et sett med antakelser om et fenomen» (Johannessen, Rafoss & Rasmussen, 2018, s. 29).

Siden dette er en replikasjonsstudie er valg av teori til en viss grad bestemt på forhånd, hvor Edgar Scheins artefakterteori (2010) danner det teoretiske rammeverket for oppgaven. I tillegg til Schein vil jeg også kort redegjøre for Bronfenbrenners økologiske utviklingsmodell, siden casestudien tar for seg organisasjonskulturen på mikronivå. Jeg vil i metoddelen presentere flere teoretiske antakelser, både egenskaper ved fenomenet teorien omhandler, samt forholdet mellom fenomener (Johannessen et al., 2018).

3.1 Innledning

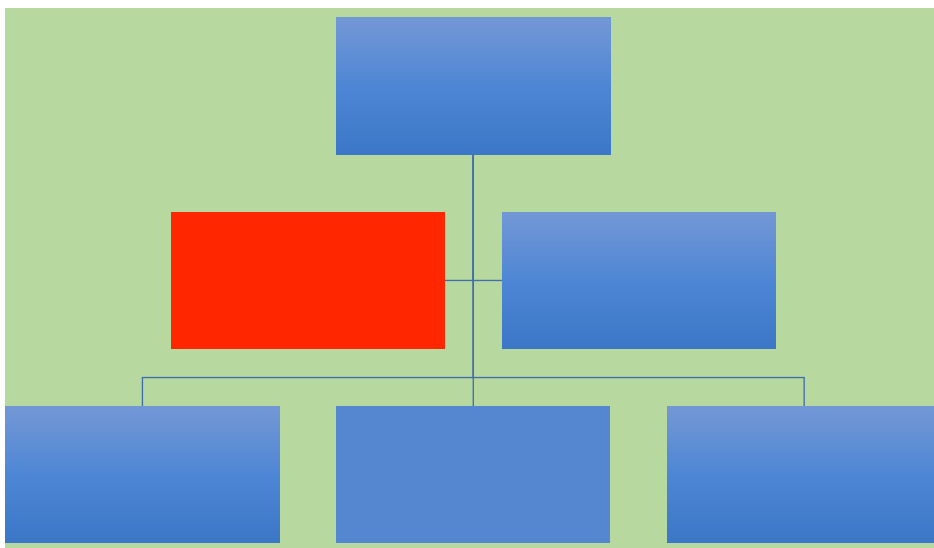
Organisasjonskulturer er unike fra en organisasjon til en annen. Det er derfor viktig å kartlegge alle elementer ved organisasjonskulturen på ulike nivå for å ha en dypere forståelse for kjernen i den enkelte organisasjon. Både Edgar Schein (2010), Geert Hofstede (1993) og Joanne Martin (1992) har bidratt sterkt til definisjon av organisasjonskultur.

Organisasjonsteoretikeren Joanne Martin (1992) har utformet tre perspektiver for organisasjonskultur. Integrasjonsperspektivet ser organisasjonskulturen som en helhet med felles konsensus. Kulturen er lik i hele organisasjonen og bidrar til et fellesskap. Dette er illustrert i figur 2. Bakgrunnsfargen symboliserer hele organisasjonen og felles farge på grupperingene symboliserer en helhetlig kultur som inkluderer hele organisasjonen.



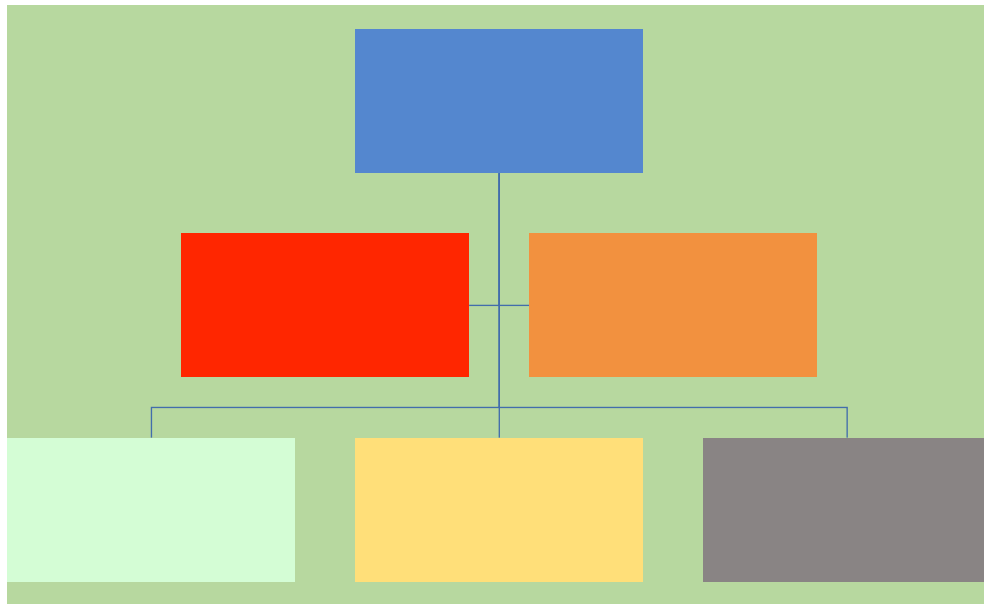
Figur 2 Integrasjonsprinsippet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 143, egen modell)

Differensieringsperspektivet ser på ulikhetene og subkulturene innad i organisasjonskulturen. Figur 3 under illustrerer fortsatt en organisasjon, men med to grupperinger med egne farger. I disse grupperingene eksisterer det en kultur i kulturen (se 3.2.7).



Figur 3 Differensieringsperspektivet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 143, egen modell)

Fragmenteringsperspektivet i figur 4 belyser en kultur som er situasjonsbetinget, ustabil og skiftende. For mange oppleves fragmenteringsperspektivet som kaotisk.



Figur 4 Fragmenteringsperspektivet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 143, egen modell)

Martin (1992) antyder i teorien at det finnes ulike perspektiver for organisasjonskultur, og at det i praksis ikke vil være en ensartet organisasjonskultur. Hovedpoenget hennes er å argumentere for en flersidig tilnærming.

Selv om kultur blir sett på noe relativt stabilt over tid, vil kulturen likevel kunne variere i innhold avhengig av hver du spør og når du spør. Likevel fungerer kulturen som «det sosiale limet» (Schein, 2010) som kjennetegner organisasjonens artefakter, verdier og normer, samt grunnleggende antakelser, altså organisasjonens ryggrad.

3.2 Hva er organisasjonskultur?

Edgar Schein (2010) forklarer organisasjonskultur på følgende måte:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (Schein 2010, s. 18).

Organisasjonskultur kan være «det sosiale limet» som holder organisasjonen sammen (Schein, 2010). Kultur blir betraktet som noe som betrakter hele organisasjonen. Martin (1992) refererer til dette som *integrasjonsperspektivet*. Dette perspektivet innebærer at det eksisterer en felles virkelighetsoppfatning blant medlemmene, og at det er et samsvar mellom hvordan kulturen blir uttrykt og medlemmenes verdier og antakelser om organisasjonen. Perspektivet tar utgangspunkt i at kulturen er lederstyrt, og ledere kan forme kulturen (Bang, 2013).

Geert Hofstede (1993) beskriver kultur som mentale programmeringer som ligger latent i mennesker. Etter hvert blir disse mønstrene mer og mer etablert, og prosessen med å endre disse mønstrene blir mye mer krevende sammenlignet med da vi tilegnet oss dem for første gang (Hofstede, 1993). Som Hofstede her antyder er kultur et kollektivt fenomen, hvor personer med samme/lik bakgrunn og sosialisering utgjør en særegen kultur med en kollektiv programmering som gjør at vi kan skille en gruppe menneske fra en annen. Definisjonen på organisasjonskultur vil derfor være «den kollektive programmering av menneskesinnet som atskiller medlemmene av én organisasjon fra en annen» (Hofstede, 1993).

En annen måte å beskrive organisasjonskultur på og som legger stor vekt på manifestasjoner finner vi hos Joanne Martin:

Når individer kommer i kontakt med organisasjoner, kommer de i kontakt med normer for bekledning, historier folk forteller om hva som foregår, organisasjonenes formelle regler og prosedyrer, dets uformelle regler for oppførsel, ritualer, oppgaver, lønssystemer, sjargong, og vitser som kun forstås av innsidere, og så videre. Disse elementene er noen av organisasjonskulturens manifestasjoner. Når medlemmene i kulturen tolker meningen av disse manifestasjonene, vil deres oppfatninger, minner, tro, erfaringer og verdier variere, slik at tolkninger vil variere - selv for det samme fenomenet. Mønstrene eller konfigurasjonene av disse tolkningene og hvordan de blir vedtatt utgjør en kultur (Martin, 1992, s. 3).

Smircich (1983) påpeker at organisasjonskulturens ryggrad i stor grad er bygd opp av *symbolikk* og felles *meninger*, men understreker at disse på langt nær ikke er felles for alle: Den enkeltes ansattes *meninger* dreier seg om hvordan symboler eller ytringer blir tolket og forstått. Siden ansatte har ulik bakgrunn og erfaringsgrunnlag vil et sett symboler og meninger kunne tolkes forskjellig. Bang (1995) skriver at Smircich (1983) hevder at «man kan skille mellom de som mener at en organisasjon har en kultur og de som mener en organisasjon er en kultur».

Dette krever en organisasjon som i stor grad har ansatte som kan kommunisere med hverandre, for slik snakke «samme språk». Kulturen utvikles gjennom interaksjon mellom de ansatte og omgivelsene. En organisasjon som ikke kommuniserer og har samme meninger, vil i følge Smircich (1983) vil kun være en organisasjon, men ikke ha en organisasjonskultur.

Organizations exist as systems of meanings which are shared to varying degrees. A sense of commonality, or taken for grantedness is necessary for continuing organized activity so that interaction can take place without constant interpretation and re-interpretation of meanings (Smircich, 1983, s. 64)

Dette perspektivet er forskjellig fra forskning på organisasjonskultur som i stor grad legger vekt på verdier og normer, og som i større grad er målbart og i stor grad kan styres av ledelsen.

Hofstede (1993, s.22) definerer kultur som «generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre». Tolkningen dreier seg om en mental programmering, hvor mennesker orienterer seg i omgivelsene ut ifra en mental programmering, som blir delt i tre nivåer; *det universelle nivå* er delt nærmest av alle mennesker, *det kollektive nivå* er delt av noen andre, mens *det individuelle nivå* ikke deles av noen (den enkeltes personlighet).

Verdier kan igjen deles i forfektede/uttalte verdier og bruksverdier/levde verdier (Schein, 1990). De uttalte verdiene kommer til uttrykk gjennom visjoner og

verdigrunnlag, mens levde verdier er de verdiene som faktisk ligger bak våre handlinger og kan i større grad være ubevisste. Normene knyttes til verdiene og foreskriver ønsket atferd for å virkeliggjøre verdiene og formaliseres gjennom regelverk, rutiner, prosedyrer, samt «etiske standarder» som gjøres kjent for medlemmene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Innledningsvis påpekes det at hensikten med denne masteroppgaven var å belyse hvilken effekt et økt konkurransenivå har hatt på kulturnivåene i organisasjonen, og om det er en tett forbindelse mellom de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som preger organisasjonen.

Når det gjelder synet på organisasjonskultur har forskere forskjellige tolkninger av definisjoner, inndelinger i dimensjoner og kjennetegn. Dette gjelder også synet på om organisasjonskulturen kan måles og endres av medlemmer i organisasjonen. Schein (2010) mener organisasjonskultur er noe organisasjonen har, ikke er, og kan derfor forandres ved å bygge strukturer for endring av organisasjonskulturen.

3.2.1 Organisasjonskultur er eller har

Jamil (2005) påpeker at det innenfor kulturforskningen eksisterer to hovedretninger i forståelsen av begrepet kultur:

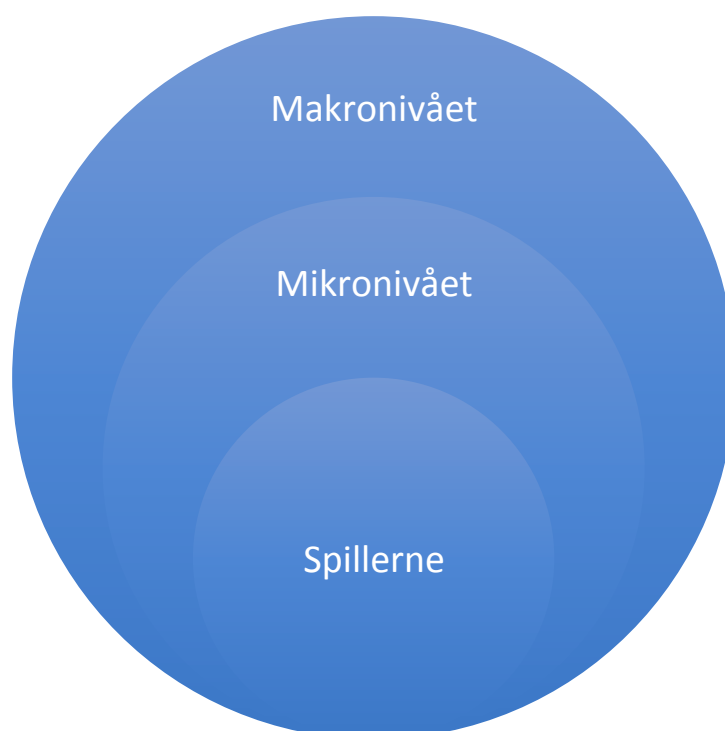
1. Kultur er hva en organisasjon er
2. Kultur er hva en organisasjon har

Dersom organisasjonskultur er noe som *er*, betyr det at kulturen ikke kan forandres, og at organisasjonen består av fastlåste mønster og strategier. I perspektiver *har* blir kultur sett på som et endringsverktøy, hvor ledelsen kan påvirke og endre både strategier og mønstre. Replikasjonsstudien vil se på kultur som noe en organisasjon *har* i tråd med Pink et al. (2015). Siden Schein er en av de viktigste tilhengerne av denne måten å se på organisasjonskultur på, vil Schein danne det teoretiske rammeverket både for Pink et al. (2015) og denne studien.

3.2.2 Mikronivåets påvirkning på organisasjonskulturen

Casestudien tar sikte på å undersøke organisasjonskulturelle endringer. For å forstå hvilke faktorer som bidrar til endring, er det nødvendig å se nærmere på miljøet som omgir både individet og klubben. Bronfenbrenners økologiske utviklingsmodell beskriver miljøet som en serie strukturer som er nøstet sammen, og inneholder den settingen individene utvikler seg i (Bronfenbrenner, 1979, 2005).

Henriksen (2011) beskriver to hovedstrukturer; mikro- og makronivået. I figur 5 er spillerne i Sarpsborg 08 i senter av miljøet, og figuren viser miljøene spillerne er omgitt av. Mikronivået (mikro- og mesonivå) beskriver arenaer der utøveren befinner seg på daglig basis. I tillegg er verdier og normer i kulturen som omgir utøveren også på mikronivået. Sterkest påvirkning på spillerne er klubbmiljøet som består av administrasjonen, lagkamerater, støtteapparat, eldre og yngre utøvere og klubbens historie. Ved siden av klubbmiljøet påvirkes individet av andre arenaer som skole, familie og jevnaldrende. På makronivået (ekso- og makronivå) finner vi utdanningssystemet, den nasjonale idrettsforeningen og andre klubber som kan påvirke utøverens utvikling. Innenfor makronivået eksisterer nasjonens generelle idrettskultur og nasjonale fotballkultur.



Figur 5: Egen modell basert på Bronfenbrenners økologiske utviklingsmodell (2005), tolket av Henriksen (2011, s. 50).

3.2.3 Organisasjonskulturens kjernebegreper

Bang (2011) bruker tre begreper for å forklare organisasjonskultur, nemlig *verdier, normer og virkelighetsoppfatninger*. Verdier fungerer som standarder for hvordan vi skal oppføre oss i ulike situasjoner og fungerer som retningsgivende i forhold til hvordan en løser konflikter med to eller flere motstridende verdier. Bang (2011) mener retningslinjene også kan være motiverende for individet, hvor riktig handling kan føre til økt selvfølelse.

Normene kan deles i to kategorier; de som medlemmene er seg bevisst, og de som ikke er det. Normene påvirker atferden i organisasjonen, og i følge Bang (2011) vises normene gjennom medlemmenes forventede atferd basert på organisasjonens verdier. Praktiserte normer over tid vil føre til regler for atferd. Innenfor organisasjonen vil det være ulik praksis i forhold til gjennomføring av normene, og Bang (2011) forklarer med dette ulik atferd i organisasjonen.

Hva som er riktige eller gale oppfatninger er utviklet gjennom medlemmenes fortolkninger av symboler og hendelser, og Bang (2011, s. 52) definerer dette som «oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer». Disse virkelighetsoppfatningene er bygd opp av kollektive fortolkninger. Bangs kjerneelementer er hovedsakelig basert på den individuelle forståelsen, mens Schein mener at organisasjonskultur skaper modeller av atferd i mer faste mønstre.

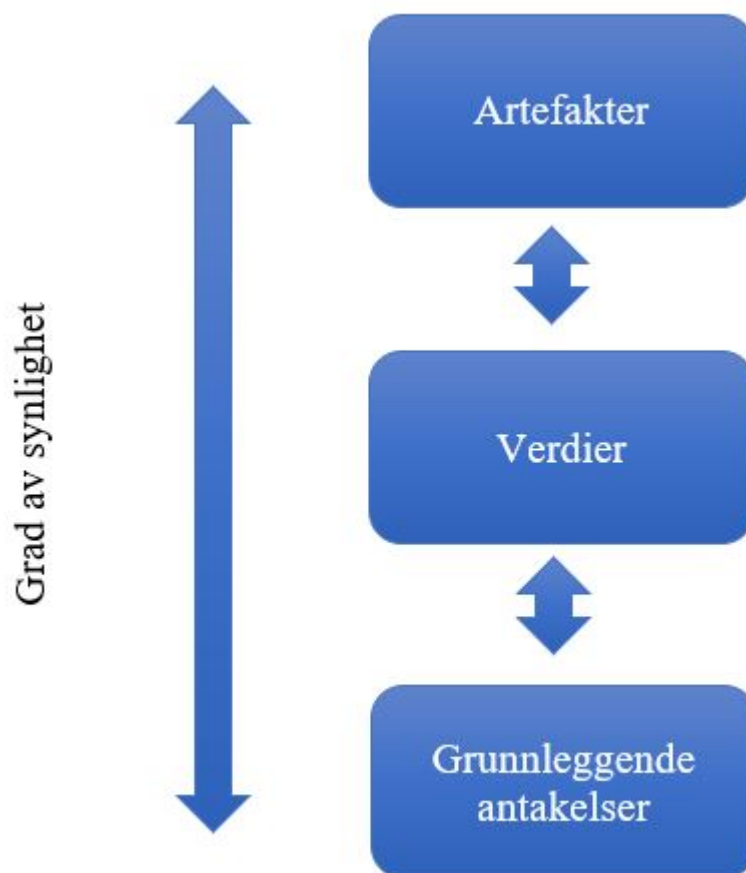
3.2.4 Hva består en organisasjonskultur av?

Schein definerer kultur som:

A pattern of basic assumptions, invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration that has worked well enough to be considered valid and, therefore is to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (1990, s. 111).

Schein (2010) argumenterer for tre ulike nivåer innenfor organisasjonskultur; artefakter, verdier og normer, samt grunnleggende antakelser. Hensikten med denne teorien er å vise hvordan kultur kan analyseres på flere ulike nivåer, der

begrepet nivå forstås som i hvilken grad det kulturelle fenomenet er synlig for observatøren.



Figur 6 Scheins kulturnivå modell, 1985

Schein's modell for organisasjonskultur oppstod i 1980-årene og identifiserer tre forskjellige nivåer i organisasjonskulturen: *artefakter*, *verdier* og *normer*, samt *grunnleggende antakelser*. Innenfor disse nivåene eksisterer en rekke analytiske spørsmål. «Et analytisk spørsmål er et underspørsmål vi stiller i tillegg til forskningsspørsmålet» (Johannessen et al., 2018, s. 26).

3.2.5 Undersøkelsens grunnleggende rammeverk

Som tidligere nevnt vil Schein's teorigrunnlag danne det teoretiske rammeverket for masteravhandlingen, men siden dette er en replikasjonsstudie vil også funn fra casestudien (2015) fungere som et rammeverk for undersøkelsen. Pink et al. (2015) fant fire antagelser som til dels forklarte sammenhengen mellom verdier og normer, og artefakter angående doble karrierer;

- 1) Doble karrierer er viktig, men fotballen kommer først.
- 2) En balanse mellom idretts- og privatlivet er med på å sikre spillernes velvære og fører til økt prestasjon på banen.
- 3) Spillerne bør bli oppmuntret til å finne en indre motivasjon til doble karrierer; det må gi mening.
- 4) Klubben har et etisk ansvar til å støtte spillernes doble karrierer.

Disse antakelsene er utgangspunktet for masteravhandlingens undersøkelse. Ved å bruke det samme spørreskjemaet som Pink et al. (2015) ønsker jeg å se om jeg finner de samme grunnleggende antakelsene i organisasjonskulturen til Sarpsborg 08. Det skal også benyttes observasjon for å undersøke verdier og normer, samt artefakter.

3.2.5.1 Artefakter

I første nivå til Edgar Scheins (1980) kulturenivåmodell finner vi *artefakter*. Når vi observerer artefaktene kan vi oppdage normer og verdier, samt grunnleggende antakelser som eksisterer i en organisasjon. Artefakter kan ha en symbolsk verdi ved visse verdier, normer og grunnleggende antakelser som finnes i en organisasjon, men de kan også ha en instrumentell verdi for organisasjonen, altså fungerer som et middel for et mål for bedriften.

I følge Schein kan forandringer i organisasjonen ikke gjennomføres uten at man tar høyde for kulturen, som kan være den primære kilde til motstand mot forandring. Artefakter er uttrykk for organisasjonskulturen som kan observeres (Schein, 1990). Den kan beskrives metaforisk som et isfjell i figur 7 hvor artefaktene utgjør den delen som er synlig over vannet.

Isfjell modellen

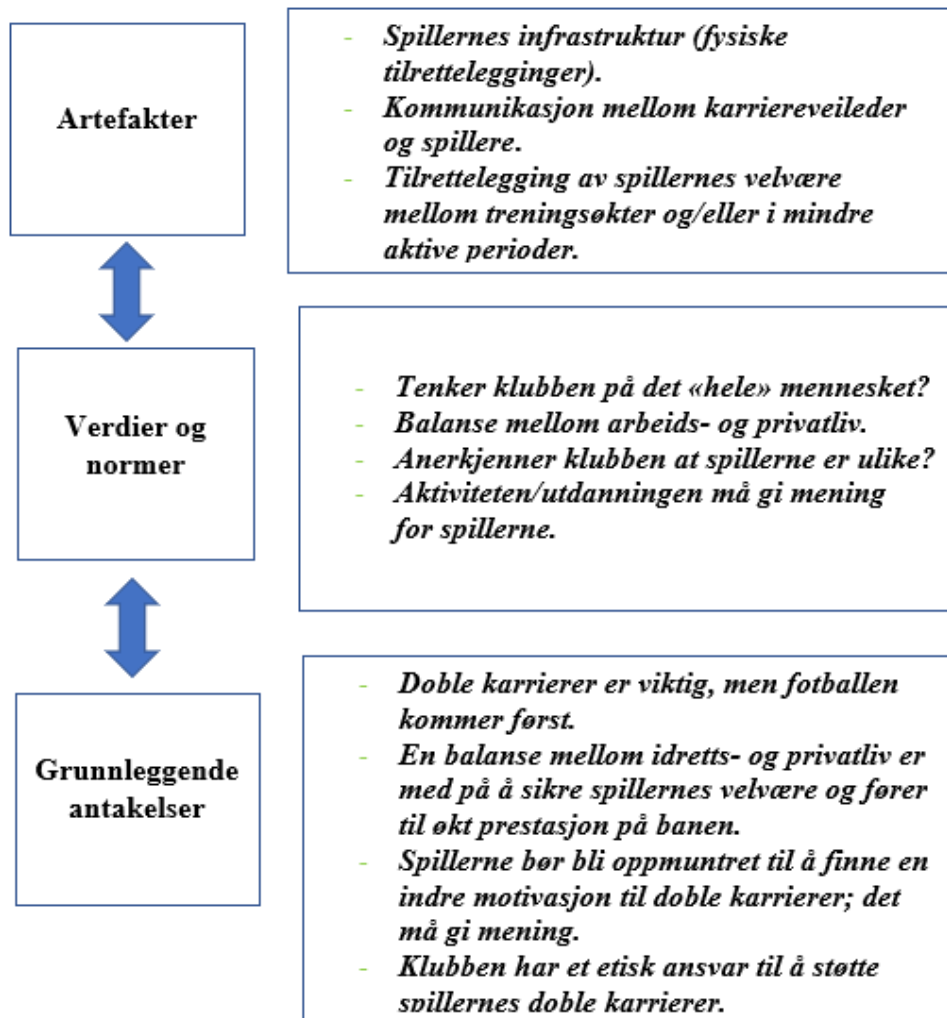


Figur 7: Illustrasjonen viser deler som er synlige og usynlige i en organisasjonskultur (Nilsen, 2005)

På dette første og overflatiske nivå kan artefakter ses, merkes og høres av en utenforstående person. Artefakter er virksomhetens fasiliteter, kontorer, møbler, den synlige måten man roser og anerkjenner hverandre på, den måte man går kledd på, og hvordan de enkelte medarbeiderne interagerer med hverandre og med eksterne partnere og kunder. Artefaktene er alt man legger merke til og registrerer ved første besøk i virksomheten, altså som er umiddelbart tilgjengelig.

For å forstå artefaktene må de tolkes. De virker som kulturelle symboler ved at de formidler informasjon om kjennetegn ved organisasjonskulturen. Man må samtidig være oppmerksom på at artefakter kan tolkes ulikt, og vil således kunne tillegges ulik betydning avhengig av øyet som ser (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

I masteravhandlingen vil analysen av artefaktene være på grunnlag av observasjonene over en todagersperiode, både åpen observasjon, intervjuer, samt klubbens hjemmeside. Etter observasjonen vil jeg sitte igjen med inntrykk som kan brukes i analysen, både i form av hvordan personene møter meg, behandler meg, snakker til meg, de fysiske lokalene og ikke minst, hva intervjuobjektene vil fortelle under intervjuene.



Figur 8: Artefakter, verdier og normer, og grunnleggende antagelser, fritt oversatt og tolket (Pink et al., 2015).

I undersøkelsen skal det belyses følgende artefakter som er hentet fra Pink et al. (2015):

- *Spillernes infrastruktur (fysiske tilrettelegginger):*

Dette kommer til uttrykk i hvordan klubben har tilrettelagt for utdanning i lokalene. Finnes det kontorer eller områder som spillerne kan bruke til utdanning? Finnes det oppslagstavler som viser de ulike utdanningsmulighetene spillerne har? Eksisterer det oppholdsrom som spillerne kan bruke til å slappe av mellom treningsøktene?

- *Kommunikasjon mellom spillerutvikler/karriereveileder og spillere.*

I den australske studien viser svarene fra intervjuene at det var ansatt en

karriereveileder i klubben. Det er ikke sikkert Sarpsborg 08 har en egen karriereveileder, så da er det nødvendig å se hvordan klubben tilrettelegger for samtaler med en sentralansatt karriereveileder i regi av NTG, NISO og NFF.

- *Tilrettelegging av spillernes velvære mellom treningsøkter og/eller i mindre aktive perioder.*

Legger klubben til rette for at spillerne trives i lokalene når de ikke trener?

3.2.5.2 Verdier og normer

Scheins (1980) andre nivå i kulturnivåmodell finner vi *verdier og normer*. Normer er regler som gjelder innenfor en kultur og kan være både formelle og uformelle. De formelle reglene er ofte nedskrevet som for eksempel i Norges Grunnlov²⁵. De uformelle normene er regler som ikke er nedskrevet, men fungerer likevel som en rettesnor i organisasjoner uten at det nødvendigvis er en organisasjonskulturell strategi, men heller hvordan mennesker følger etablerte rutiner i organisasjonen.

I Sarpsborg 08 finnes det en visjon, misjon og fem kjerneverdier²⁶: Visjonen er «skape historiske øyeblikk», misjonen er «sammen for Sarpsborg», og de fem kjerneverdiene er som følger:

- (1) ansvarlig: vi skal vise ansvar og respekt for hverandre, våre mål, klubben, samarbeidspartnere, tilskuere og byen i ord og handling,
- (2) folkelig: gjennom daglige handlinger skal vi inkludere og vise at vi ønsker en åpen klubb hvor alle har en plass,
- (3) glede: for oss som klubb er det viktig å vise og skape glede – vår største arbeidsoppgave er å gjøre våre supportere, ansatte, frivillige og byen glade,
- (4) stolthet: vi skal være stolte av Sarpsborg, klubben og hverandre – skape en «blø for drakta-holdning» hos alle våre spillere, ledere og ansatte og
- (5) ambisiøs: gjennom daglige arbeid og beslutninger skal vi vise alle rundt oss at vi er ambisiøse og ønsker å videreutvikle oss; «If we can't outspend them, we

²⁵ <https://www.grunnloven.lovdato.no>

²⁶ <https://www.sarpsborg08.no/om-klubben/var-visjon-misjon-og-verdier>

have to out-smart them!»²⁷

Dette nivået omhandler organisasjonens verdier som er organisasjonens erklærte eller ønskede kulturelle elementer. På dette nivået er verdiene brede og generelle. Hvordan medarbeiderne sier de utfører sin jobb, hvordan man arbeider og snakker med kunder og kollegaer.

For å finne klubbens verdier og normer vil svarene fra intervjuene brukes som grunnlag for analysen. Det er avhengig av intervjuobjektene uttrykker seg om klubbens verdier og normer. Dersom svarene ikke gir svar på organisasjonens verdier og normer, vil det heller ikke være mulig å analysere klubbens verdier og normer, og dermed svekke den organisasjonskulturelle analysen. I masteravhandlingen er det ønskelig å se nærmere på følgende verdier og normer som er hentet fra Pink et al. (2015).

- *Tenker klubben på det «hele» mennesket?*

Hva gjør man for at spillerne skal ha det bra både som spillere, men også som privatpersoner?

- *Balanse mellom arbeids- og privatliv.*

Anerkjenner klubben viktigheten av at spillerne trives både på arbeid og ved siden av? Hva gjør klubben for at spillerne skal ha et bra ved liv ved siden av fotballen?

- *Anerkjenner klubben at spillerne er ulike?*

Spillerne har ulik bakgrunn og kultur, og de har forskjellige tanker om videre karriere, både når det gjelder fotball og utdanning. Hvordan motiverer klubben spillerne til å tenke på doble karrierer, både kort- og langsiktig? Er det greit at spillere uansett alder, ikke tenker på en karriere etter livet som fotballspiller?

- *Aktiviteten/utdanningen må gi mening for spillerne.*

Det er viktig at tiden spillerne bruker på utdanning bli sett på som kvalitetstid, altså gir spillerne verdi. Dersom utdanningen ikke gir mening for spillerne, vil

²⁷ Fra hjemmesiden til Sarpsborg08 (sarpsborg 08.no)

dette føre til at man bruker tid på noe som man ikke får bruk for senere. Hva gjør klubben for at spillerne skal velge riktig utdanning?

3.2.5.3 Grunnleggende antakelser

På tredje og dypeste nivå finnes organisasjonens grunnleggende antakelser. Dette er de uskrevne reglene som viser samspillet mellom medarbeiderne i organisasjonen. De grunnleggende antakelsene er ofte tabuer som man ikke snakker om i organisasjonen.

Schein definerer grunnleggende antagelser som:

A pattern of basic assumptions--invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration--that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (1985, s. 6)

De grunnleggende antagelsene oppstår dermed som følge av handlinger som fungerer så godt over tid at de utvikler seg til selvsagte antagelser om hvordan ting fungerer. De grunnleggende antagelsene tas for gitt i organisasjonen og er lite eller ikke bevisste for medlemmene av organisasjonen, hvor løsninger på ulike situasjoner er automatisert over tid.

Schein (1990, 2010) fremstiller de grunnleggende antagelsene som det dypeste nivået i organisasjonskulturen som via normer og verdier fører til hvilke artefakter organisasjonen og dens medlemmer omgir seg med. Dette nivået handler altså om de faktiske verdiene som kulturen representerer. De grunnleggende antakelsene er ofte såpass godt integrert i organisasjonens miljø at de er vanskelig å identifisere for de ansatte.

De grunnleggende antakelsene kan komme til uttrykk på tre ulike måter;

1) det vi uttrykker ved hjelp av samtaler eller beskjeder, 2) hvordan vi oppfører oss og 3) hvordan vi benytter oss av fysiske ting og tilrettelegginger som belyser organisasjonens verdier.

Schein hevder det er kreves kunnskap i organisasjonen om verdier og helst

grunnleggende antakelser for skape god kultur. De grunnleggende antakelsene er kjernen i organisasjonskulturen, og artefaktene betrakter han som produkter av verdiene og de grunnleggende antakelsene. Disse har han delt inn i syv dimensjoner eller «dominerende verdiorienteringer» som han har hentet fra Kluckhohn og Strodtbeck (1961) i Schein (1998, s.15).

Schein (2010) peker på syv dimensjoner som kan forklare kulturer og skille dem fra hverandre. Når man kombinerer dimensjonene kan man få ulike kulturer. De syv dimensjonene er som følger:

- 1) *Hvilket syn en har på menneskets handlinger.* Det er tre perspektiver på denne dimensjonen. Skal medlemmene være passive i forhold til den situasjonen de befinner seg i, skal de ta styring over den situasjonen de er i, eller skal medlemmene tilpasse seg omgivelsene og gjøre det beste ut av situasjonen?
- 2) *Hvordan organisasjonen kommer fram til «sannhet».* De grunnleggende antakelsene om hva som er sant og hvordan man kommer fram til sannhet påvirker hvordan medlemmene i organisasjonen håndterer informasjon. Aksepterer organisasjonen en utprøving, hører organisasjonen på hva personer som blir regnet for å være kloke, eller blir man enige i fellesskap?
- 3) *Hvilke betraktninger man har om menneskelig natur.* Ser organisasjonen på mennesket som noe som kan påvirkes og formes av omgivelser og situasjonsfaktorer? Dette påvirker i tilfelle hvordan organisasjonen ser på og vurderer ledelse og ansatte.
- 4) *Hvilket syn man har på konflikt.* Tenker organisasjonen at ulike meninger er noe fordelaktig, og kan føre til noe positivt? Dette vil i så fall ha innvirkning på gruppa, og om den er homogen eller heterogen.
- 5) *Hvordan forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene oppfattes.* Er organisasjonen aktiv eller passiv i forhold til omgivelsene? Er organisasjonen en bidragsyter i forhold til omgivelsene, eller lar den seg presse til å tilpasse seg omgivelsene?
- 6) *Hvordan organisasjonen betrakter tid.* Hvilket perspektiv har organisasjonen på sin strategiplan? Er organisasjonen opptatt av fortid, nåtid eller fremtid?
- 7) *Hvilket syn har man på relasjoner mellom mennesker?* Hvordan blir makt og myndighet praktisert i det daglige? Lar organisasjonen medlemmene få

deltakelse i beslutningsprosessen, eller er alt styrt fra ledelsen? Er organisasjonen kun opptatt av resultat, eller har også individets utvikling noe å si for organisasjonen?

De syv dimensjonene vil være verdifulle for å avdekke de grunnleggende antakelsene i klubben, og svar på de syv spørsmålene skal belyses nærmere i analysedelen på bakgrunn av de interne intervjuene som skal foretas i organisasjonen.

Den måten virksomheten tar beslutninger på og agerer på er blitt normen over tid. Dette gjør at det blir usynlig for den enkelte medarbeider hvordan man løser oppgaver. Antakelsene eksisterer usynlig og ubevisst for den enkelte medarbeider i organisasjonen, og det kan være vanskelig å forstå dette dypeste nivået av organisasjonskulturen.

- *Doble karrierer er viktig, men fotballen kommer først.*

Funn fra Pink et al. (2015) viste en holdning i organisasjonen at utdanning er viktig, så lenge det ikke går på bekostning av sportslige prestasjoner. Dette kom særlig til uttrykk ved at dersom man måtte gjøre justeringer i hverdagen, så var det alltid tilretteleggingen av utdanning som måtte vike.

- *En balanse mellom idretts- og privatliv er med på å sikre spillernes velvære og fører til økt prestasjon på banen.*

Dette kan komme til uttrykk i hvordan klubben tilrettelegger for treninger og sammenkomster som ikke ødelegger for familielivet, eller hvordan klubben tilrettelegger for treningspauser/fri når spillerne har behov for det. En annen mulighet er å reise til bortekamper tidligere enn nødvendig for å gi spillerne mulighet til å oppleve byen de reiser til. Det er mest aktuelt når man for eksempel reiser til et kjent turistmål.

- *Spillerne bør bli oppmuntret til å finne en indre motivasjon til doble karrierer; det må gi mening.*

Hvilken tilnærming har klubben i forhold til å tilby spillerne muligheter for utdanning? Hvordan kartlegger klubben mulighetene for spillerne i forhold til spillernes personlige ønsker?

- *Klubben har et etisk ansvar til å støtte spillernes doble karrierer.*

Framsnakker administrasjonen og trenere doble karrierer? Føler spillerne at klubben ønsker at de gjør noe ved siden av fotballen? Synes spillerne at klubben tenker på «hele» mennesket?

3.2.6 Ulike perspektiver på organisasjonskulturer

Siden organisasjoner består av et kulturelt mangfold, er det naturlig at det også vil være konflikt mellom ulike meninger, verdier og situasjonsoppfatninger. Det er derfor nødvendig å se på enn kombinasjon av perspektiver som fanger opp sammenfallende meningsmønstre innen og mellom sosiale grupper, samt se motstridende meningsmønstre som skaper splittelse og konflikt i organisasjoner. Joanne Martin (1992) presenterer tre ulike perspektiver på kultur i organisasjoner: integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet.

Scheins inndeling av nivåer i organisasjonskulturen er en måte å se organisasjonskultur ut fra et helhetlig perspektiv, integrasjonsperspektivet. I differensieringsperspektivet legges det vekt på kulturelle manifestasjoner som blir tolket forskjellig av ulike grupper i organisasjonen. Dette fører til at organisasjonen består av subkulturer som eksisterer side ved side, som både har ulike meninger, men også en konsensus internt. I det tredje perspektivet, fragmenteringsperspektivet, fanges manifestasjoner av kultur i form av en klar felles enighet eller uenighet (Martin, 1992). I fragmenteringsperspektivet vil klarhet og konsensus være noe som kun eksisterer i en begrenset tid, og forventes dermed å endres over tid (Schein, 2010).

3.2.7 Subkulturer

I tillegg til organisasjonens karakteristiske kjernekultur, inneholder organisasjoner vanligvis subkulturer. Van Maanen og Barley (1985, s.38) definerer subkulturer som:

«... subset of an organization's members who interact regularly with one another, identify themselves as a distinct group within the organization, share a set of problems commonly defined to be the problems of all, and

routinely take action on the basis of collective understandings unique to the group».

De fleste store organisasjoner har en dominerende kultur og flere subkulturer. Den dominerende kulturen uttrykker kjerneverdiene som deles av flertallet av organisasjonens ansatte.

Subkulturer har en tendens til å utvikle seg i organisasjoner som en refleksjon av vanlige problemer, situasjoner eller opplevelser som de ansatte møter i hverdagen (Gregory, 1983). De dannes fordi subkulturens medlemmer er i en situasjon hvor de samhandler ansikt til ansikt mer på en annen måte enn med andre i organisasjonen. Medlemmene av subkulturene har en mer nær og hyppig kontakt med hverandre enn de andre.

Schein (1985) hevder at enhver gruppe kan utvikle kultur, så lenge følgende betingelser er til stede; 1) gruppen må ha vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer, 2) den må ha hatt muligheter til å løse disse problemene og observere effekten av løsningene, og 3) gruppen må ha tatt inn nye medlemmer, slik at man har overført måtene å løse gruppens problemer på til andre (Bang, 2013).

Bang (2011) hevder at enhver organisasjon av en viss størrelse må ikke nødvendigvis betraktes som én samling av subkulturer, ettersom en organisasjon både kan betraktes som én stor organisasjonskultur og som flere ulike subkulturer.

I henhold til Martin (2002) vil en organisasjons ulike subkulturer stå i en form for relasjon til hverandre. I følge Bang (2011) kan konflikter oppstå mellom subkulturer når det er uoverensstemmelser mellom normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som hindrer de ulike subkulturene i å nå målene sine.

3.3 Fra teori til empiri

Jeg har tidligere tatt for meg flere viktige teoretiske perspektiver som er nødvendige for å belyse for forståelse av min studie. Jeg startet med å vise til ulike definisjoner av organisasjonskultur som er utviklet av sentrale organisasjonsteoretikere som Hofstede, Martin og Schein. Organisasjonskulturens kjernebegreper er belyst gjennom Bang (2015).

Mikronivåets påvirkning på spillerne er belyst gjennom Bronfenbrenners økologiske utviklingsmodell (1979). I tillegg har jeg sett nærmere på Scheins teori om hvordan organisasjonskulturer består av ulike nivåer, der synligheten av de kulturelle fenomenene definerer hvilket nivå de er på. Scheins teori utgjør de tre nivåene grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter. Bangs kjerneelementer er hovedsakelig basert på den individuelle forståelsen, mens Schein mener at organisasjonskultur skaper modeller av atferd i mer faste mønster.

Til slutt så jeg på Martins teori om hvordan man kan betrakte organisasjonskultur ut ifra ulike perspektiver. Jeg presenterte her de tre perspektiver integreringsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet, med hovedvekt på de to første, siden de perspektivene ligger nærmest min masteravhandling.

4. Metode

Treff på «case study club culture sport» (Oria.no) resulterte i en casestudie (Pink, Saunders & Stynes, 2015) som omhandler organisasjonskulturen i en australsk fotballklubb og hvordan organisasjonskulturen både preget og utviklet organisasjonen og individet. Klubben var i idrettsmiljøet kjent for å tilrettelegge for utøvernes utdanning ved siden av idrettskarrieren, derav begrepet «dual career», oversatt til doble karrierer. Den australske studien tar sikte på å forstå hvordan profesjonelle idrettsutøvere kan utvikle doble karrierer og opprettholde en balanse mellom arbeid og fritidsaktiviteter. Studien tar sikte på å analysere organisasjonskulturen med tanke på hvordan den tilrettelegger for spillerne å ta en utdanning ved siden av idretten.

Det ble etablert kontakt med Dr. Matthew Pink som var medforfatter av casestudien (2015), og idéen rundt en replikasjonsstudie var sådd. Dr. Matthew Pink (personlig kommunikasjon, 19. oktober 2017) bekreftet i epost at det hadde vært interessant å måle de norske funnene opp mot de australske. Denne masteravhandlingen er derfor en replikasjonsstudie av den australske studien fra 2015, men satt i norsk kultur og kontekst.

I det følgende kapittelet vil innledningsvis valg av forskningsdesign og metode diskuteres. Deretter vil det gjøres rede for valgt spørreskjema, utvalg av respondenter, samt innhenting og analyse av data. Avslutningsvis vil validiteten og reliabiliteten i oppgaven diskuteres.

Opgaven benytter seg av deduktiv metode, hvor teorien bestemmer på forhånd hva som er interessant i data (Johannessen et al., 2018). Datamaterialet ble analysert ved hjelp av Scheins (2010) nivåer for organisasjonskultur og dannet rammeverket for teorigrunnlaget i oppgaven. Siden dette er en replikasjonsstudie, så vil også jeg bruke Schein som rammeverk i min oppgave, men sette det i norsk kultur og kontekst (Schein, 2010). Gjennom observasjon og individuelle intervjuer tar jeg sikte på å innhente datamateriale vedrørende artefakter, verdier/normer og grunnleggende antakelser.

Valg av forskningsdesign har store konsekvenser for undersøkelsens validitet, eller gyldighet, og valget vil også ha betydning for undersøkelsens reliabilitet, eller pålitelighet. Hvordan man best kan måle, kartlegge eller få en forståelse for kulturen i en organisasjon er en stadig pågående debatt. Forskning på organisasjonskultur var frem til tidlig 1990-tallet dominert av en kvalitativ tilnærming, ofte ved bruk av casestudier (Bang, 2013).

Anerkjente kulturforskere som blant andre Edgar Schein og John Van Maanen er sterke tilhengere av en kvalitativ tilnærming. Kritikere av kvantitativ tilnærming til kartlegging av organisasjonskultur hevder at man ved bruk av spørreskjema kun «pirker i overflaten», og at man ikke får de dype svarene og ikke får frem de bakenforliggende årsakene (Bang, 2013). Schein (1990) påpeker til og med at det er uklart om noe så abstrakt som kultur i det hele tatt lar seg måle med kvantitative «undersøkelsesinstrumenter».

Jeg vil videre i dette kapitlet beskrive veien min mot målet, hvordan jeg har samlet inn og analysert data, og videre reflektere rundt kvaliteten på mine data og etiske overveielser som er gjort underveis. Jeg vil begrunne mine valg i metodelitteraturen.

4.1 Replikasjonsstudie som metode

Øien (2011) refererer til Jamal (1991) og King (1995, s. 445) for å forsvare sin masteravhandling: «Replications are necessary as objectivity and self-correction distinguish the scientific method from other approaches to knowledge» Jamal, 1991). King (1995) skriver at den mest produktive metoden å bygge på eksisterende forskning er å replisere eksisterende funn og følge den samme stien som forrige forsker og forbedre metode og data.

Øien (2011) mener replikasjonsstudien har tre mål; 1) en bekreftelse på konklusjonen forsvarer at funnene ikke er tilfeldige, 2) replikasjoner er designet til å utforske i hvilken grad konklusjonen fra den opprinnelige studien fortsatt er valid når den opprinnelige studien blir introdusert for moderate endringer, og 3) det mest åpenbare målet er å samle mer data og forsøke oppnå en mer presis konklusjon

4.2 Kvalitativ metode

Det individuelle semistrukturerte intervju oppleves som en samtale mellom to mennesker om et felles tema. Hensikten er å forstå fenomener gjennom informantens egne tanker, og det er derfor viktig at intervjueren legger til rette for en trygg atmosfære i intervjusituasjonen, siden samspillet mellom intervjueren og den intervjuede har stor betydning. (Kvale & Brinkmann, 2009).

Hvilken metode man velger, avhenger av hva man ønsker å finne ut. I samfunnsvitenskapelig forskning skilles det hovedsakelig mellom kvalitativ og kvantitativ metode. «Kvalitative metoder søker å gå i dybden og vektlegger betydning, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall», (Thagaard, 2009, s. 17).

Kvalitativ forskning gir mye informasjon om få enheter, hvor man tar sikte på å få en forståelse av sosiale fenomener og arbeider med data i form av tekster eller visuelle data. Man innhenter data gjennom intervjuer og/eller observasjon, eller ved analyser av data og bilder. Kvantitativ forskning innebærer store utvalg, hvor man er ute etter statistisk generalisering og arbeidet baserer seg stort sett på talldata (Thagaard, 2009).

I denne masteravhandlingen benyttes semistrukturert intervju som innsamlingsmetode fordi: «Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side. Å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelig forklaringer, er et mål» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 21). Intervjuet gir altså muligheten til å få frem refleksjoner, tanker og opplevelser om et tema, samtidig kan man styre et intervju ved å be intervjupersonen om å utdype utsagn som er interessante (Johannessen et al., 2010).

Det kvalitative intervjuet kan være ustrukturert, delvis strukturert eller strukturert. Hva slags type data man ønsker å samle inn legger føringer for hvordan man strukturer intervjuet. I det ustrukturerte intervjuet foregår intervjuet som en åpen samtale, og er hensiktsmessig som en innledning til en undersøkelse og hvis forskeren ønsker å la intervjupersonene komme frem med egne temaer. Den

strukturerte tilnærmingen har innholdet i, og rekkefølgen på spørsmålene fastlagt på forhånd, som kan være hensiktsmessig når sammenligninger mellom intervjupersoner er viktig.

Pink et al. (2015) brukte kvalitativ metode for å få en dypere forståelse av klubbkulturen og forklarer hvorfor det i denne oppgaven benyttes semistrukturert intervju. Den strukturerte tilnærmingen er i hovedsak fastlagt på forhånd, men rekkefølgen kan forandres underveis, alt ettersom hvordan intervjuet utvikler seg. Denne formen for kvalitativt intervju er en samtale mellom forsker og intervjuperson som styres av de temaene man ønsker informasjon om (Thagaard, 2009). Muligheten intervjuformen gir for at intervjupersonene kan trekke frem nye temaer og perspektiver er også viktig.

Bruken av kvalitativ metode setter begrensninger for hvor mange intervjupersoner som kan benyttes i oppgaven, siden dette kun er en masteravhandling og må begrenses innenfor tid og rom. I følge Kvale & Brinkmann (2009) skal man intervju «så mange personer som det trengs for å finne ut det du trenger å vite (s. 129). I vanlige intervjuundersøkelser pleier antallet ligge på 10-15 informanter, og det samme antallet var brukt i casestudien (Pink et al., 2015).

I masteravhandlingen ble det intervjuet fem spillere og to administrativt ansatte i klubben. Det er ikke uvanlig med små utvalg ved kvalitative forskningsstudier (Polit & Beck, 2010). Dette var et lavere tall enn studiet i Australia, og således kan man ikke si at datamaterialet er av samme omfang, men vil gi en pekepinn på spillernes opplevelse av klubbens kultur rundt doble karrierer.

4.3 Tematisk analyse

Analyseprosessen består av fire faser; *forberedelse, koding, kategorisering og rapportering* (Johannessen et al., 2018). I forberedelsesfasen skaffes data og man får en oversikt over innhentet data. Ved hjelp av koding fremheves og settes ord på viktige poenger i data. Videre gjennomføres en kategorisering, hvor de kodede dataene kategoriseres i mer generelle temaer. Til slutt rapporteres temaene og deres innhold.

4.3.1 Forberedelsesfasen

Utvalg

Siden dette er en replikasjonsstudie, var det viktig å finne en klubb som hadde mange likhetstrekk med den australske fotballklubben med tanke på verdier og holdninger til doble karrierer. Fotballklubben Sarpsborg 08 har på kort tid dannet et sterkt fundament, god ledelse og stabile resultater som i fjor førte til en 3. plass i Eliteserien, samt tap i cupfinalen 2017. Spillerne har gått fra å være amatører til profesjonelle. Klubben har utad hatt et positivt syn på spillere som gjør noe annet enn å spille fotball, og utdanning ved siden av fotballen er en av flere utenomsportslige faktorer som blir sett på som positivt.

Denne klubben har mange likhetstrekk med den australske fotballklubben, så det førte til en henvendelse til styreleder Cato Haug for å høre om de var interessert i å være med på undersøkelsen. Det ble sendt en mail til ledelsen med informasjon om studiet og med forespørsel om spillere under utdanning kunne delta i studien. Styreleder gav en positiv respons (personlig kommunikasjon, 25. februar 2018), og etter oppfølging på telefon kom en bekreftelse (personlig kommunikasjon, 4. mars 2018) fra markedssjef.

Pink et al. (2015) benyttet seg av et utvalg på 10-15 intervjupersoner. I studentprosjekter, sånn som dette, hvor tid og økonomi er en begrensende faktor kan man begrense seg til mindre enn 10 intervjuer. Intervjuet var tenkt basert på et strategisk utvalg, det vil si at det er benyttet intervjupersoner «som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver» (Thagaard, 2009, s. 55). Det strategiske utvalget ble likevel ikke benyttet, da det var kun fem spillere som var under utdanning.

Spillerne og de administrativt ansatte ble observert mens de gjennomførte sine daglige rutiner i løpet av to arbeidsdager. Deltagelse av intervjuene ble organisert gjennom samtale med spillerutvikler og markedsansvarlig og bestemt ut ifra tilgjengelighet og velvillighet fra ansatte i klubben. Utvalget var alle som tok utdanning av ulik grad, slik at det ble ikke foretatt et representativt utvalg av alle

som utdanning. I tillegg ble det foretatt intervjuer av spillerutvikler, markedsansvarlig, samt en uformell samtale med daglig leder.

Pink et al. (2015) benyttet seg av både observasjon og semistrukturerte intervjuer. Siden dette er en replikasjonsstudie er dette også ønskelig i denne undersøkelsen. Siden dette er en replikasjonsstudie er de samme metodene benyttet til å samle inn datamateriale.

Observasjon

Under observasjon kan man innhente systematisk informasjon om et fenomen eller atferd. Forskeren blir i denne sammenhengen førstehåndskilde og kan sette sine observasjoner inn i en større sammenheng. Informasjonen som blir innhentet kan brukes i både kvalitativ og kvantitativ metode.

Det ble benyttet åpen observasjon hvor spillerne og alle involverte var informert om at de ble forsket på. I observasjonen ble spillerne observert mens i dagligdagse gjøremål mens de var på arbeid, både i form av trening og utenomsportslige aktiviteter som for eksempel utdanning. Observasjonen ble gjennomført over en todagersperiode, hvor ble det nedskrevet detaljerte beskrivelser av artefaktene vedrørende klubbkulturen.

I henhold til Scheins (2010) anbefalinger, var fokuset på det fysiske miljøet, slik som tilgjengelige arbeidsrom, symboler og kunngjøringer. Det ble også observert oppførsel, klær, kroppsspråk mellom de ansatte og språkbruk (Schein, 2010). Det ble særlig lagt vekt på interaksjonen mellom spillerutvikler og spillere, da denne personen er den direkte forbindelsen til spillernes studier. I tillegg var det viktig å observere de ansatte og spillernes engasjement og kommentarer til ikke-sportslige aktiviteter. Observasjonene ble nedskrevet underveis som en daglig logg. Dette ble også gjennomført i den australske casestudien, men observasjonene ble gjennomført over en toukersperiode.

Intervjuguide

I mailkorrespondanse med Dr. Matthew Pink ble det gitt klarsignal til å benytte den samme intervjuguiden som i casestudien (2015). Han var velvillig til å komme med tips og forslag til hvordan det kunne lages en replikasjonsstudie i Norge. Intervjuguiden ble oversatt fra engelsk til norsk, men i tillegg ble de engelske spørsmålene beholdt i guiden, da det ikke nødvendig er spillere som kan norsk som skal besvare spørsmålene.

Den australske studien brukte en semistrukturert intervjuguide i henhold til Kvale og Brinkmann (2009). Intervjuguiden er et manuskript som strukturerer intervjuforløpet (Kvale & Brinkmann, 2009). I et semistrukturert intervju består intervjuguiden av en oversikt over emner som skal dekkes og forslag til spørsmål, men rekkefølgen på temaene bestemmes underveis i intervjuet (Thagaard, 2009).

Thagaard (2009) mener at en dramaturgisk oppbygning av intervjuguiden er nødvendig, slik at man starter med nøytrale emner før man gradvis kommer inn på mer emosjonelt ladete emner som mot slutten nedtones. Intervjuguiden består av tre ulike hovedtemaer, og guiden er delt i en spiller- og administrasjonsdel: «Introduksjonsspørsmål», «livet som fotballspiller» og «klubbkultur». For administrasjonen er det delt inn i: «Introduksjonsspørsmål», «klubbkultur» og «spillere og ikke-fotballrelaterte aktiviteter» (se vedlegg 4).

For å få gode og utdypende svar er det viktig å stille gode oppfølgingsspørsmål og vite hva som er verdt å følge opp (Kvale & Brinkmann, 2009). For å få litt erfaring og trening ble det gjennomført et prøveintervju med en fotballspiller på samme nivå. Dette gav trening i å intervju og gi nyttige tilbakemeldinger som ble benyttet i den virkelige intervjusituasjonen.

Intervjuet vil starte med en «brifing», slik at informanten får litt bakgrunnsinformasjon om temaet. Dette er viktig, da de første minuttene er avgjørende for intervjuet (Brinkmann, 2009). Akkurat som Pink et al. (2015) blir det benyttet lydopptaker under intervjuet.

Intervjuguiden starter med introduksjonsspørsmål slik som:

- *«Hvordan er det å være på ditt nåværende karrierenivå?»*

Disse ble lagd for å få spillerne og de ansatte til å komme i gang med praten og oppmuntre til interaksjon med intervjueren. Slike temaer, som blant annet bakgrunn, kan i følge Thagaard (2009) være en velegnet start på et intervju, da disse spørsmålene er med på å skape en tillit til meg som forsker.

Deretter gikk guiden over i spørsmål som utforsket spillernes og ansattes engasjement til utdanning gjennom spørsmål som:

- *«Er det noe klubben får deg til å gjøre ved siden av fotballen?»*

Til slutt ble det stilt spørsmål som direkte angikk organisasjonskulturen som:

- *«Hvordan vil du beskrive kulturen til Sarpsborg 08?»*

Disse spørsmålene fungerte som guider og var et utgangspunkt til samtaler som utviklet seg naturlig, formet etter intervjuerens ønsker og behov til svar.

Spørsmålene til de administrativt ansatte var justert med hensikt for å utforske deres syn på organisasjonens verdier og tilrettelegginger vedrørende praksisen og støtte til doble karrierer.

Intervjusituasjonen

Kvaliteten på intervjuet er i følge Kvale og Brinkmann (2009) avgjørende for kvaliteten på den senere analysering, verifisering av svarene og rapporteringen av intervjuet. De første minuttene av intervjuet er i følge Kvale og Brinkmann (2009) avgjørende. Intervjupersonen vil gjerne ha en trygg relasjon til intervjueren før de begynner å snakke fritt og legge frem sine opplevelser og følelser for en fremmed. Intervjuet ble derfor introdusert med en «brifing» (Kvale & Brinkmann, 2009).

Spillerne og de administrativt ansatte var alle interessert i temaet vi skulle snakke om, og særlig spillerne synes det var spennende at fokuset skulle mer på organisasjonsnivå isteden for individnivå. Temaet vi skulle prate om har ikke vært mye dekket i media, men klubben selv og måten klubben arbeider på har vært mye dekket i media. Det ble informert videre om formålet med intervjuet og etiske forhold. Intervjupersonen leste så igjennom informasjonsskrivet (som

tidligere hadde blitt sendt pr mail til markedssjef), og skrev under samtykkeerklæringen. Før vi startet intervjuet ble det forklart hva lydopptakeren skulle brukes til og om det var greit at samtalen ble tatt opp. Intervjupersonene syntes det var greit.

Det gikk fint å gjennomføre intervjuene. Det var kun én spiller som virket litt uinteressert å la seg intervju, og det var enkelte spillere som delte flere erfaringer enn andre. Det ble stilt oppfølgingsspørsmål for å vise interesse for det som ble sagt, og dermed få mer informasjon ut av intervjupersonen (Thagaard, 2009). Intervjuene ble gjennomført før og etter trening i et møterom i nærheten av kantina, slik at spillerne fikk effektiv tid til å spise og hvile før og etter trening. Det var mest hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene på stadion, siden intervjuene ble gjennomført før og etter treningene. I tillegg var det positivt at intervjuene ble gjennomført i et kjent miljø for informantene.

Det ble brukt lydopptaker under intervjuene, noe som gjorde at det var mulig å være en aktiv lytter og notere ned små stikkord på uttalelser som var interessante. Siden det ble benyttet åpne introduksjonsspørsmål på hvert tema, og at temaene henger sammen, omfattet mange av svarene spørsmål fra forskjellige deler av intervjuguiden. Det var litt uvant i starten, siden svarene måtte sorteres til riktig spørsmål, noe som førte til en del pauser. I likhet med hva Thagaard (2009) skriver, at dette ikke nødvendigvis trenger å være negativt, for tausheten gir intervjupersonen tid til å assosiere og reflektere og i enkelte tilfeller førte pausene til mer utdypende svar.

Intervjuene varte totalt i 3,5 time, med det lengste intervjuet på 1 time, og det korteste på 15 minutter. Intervjuene med spillerne tok kortest tid, muligens fordi de ønsket å være effektive i forhold til å forberede seg til neste treningsøkt. Klubben hadde en meget viktig kamp to dager etter observasjonen, og spillerne hadde et økt fokus på den sportslige utfordringen. Det kan også være en mulighet at intervjuene med de administrativt ansatte dreide seg mer rundt organisasjonens holdninger til utdanning, og at disse intervjupersonene hadde mer kjennskap til dette feltet, siden de hadde arbeidet i administrasjonen i flere år enn spillerne.

Transkripsjon

Å transkribere betyr å transformere, skifte fra en form til en annen (Kvale & Brinkmann, 2009). Transkriberingen ble gjennomført straks etter hvert intervju, som gjorde at intervjuet var friskt i minne. Gjennom å transkribere mellom hvert intervju var det mulig å plukke opp interessante punkter underveis, som førte til små endringer i intervjuguiden hele veien. I følge Thagaard (2009) er det viktig at datainnsamling og analyse foregår parallelt, slik at forskeren kan tilpasse den videre datainnsamlingen til tidlige analyser av materialet.

Det ble totalt 16 sider med transkripsjon. Disse sidene sammen med lydfilene ble alle krypterte med passord på pc så ingen andre skulle få tilgang.

Transkripsjonen og lydfilene har ved prosjektets slutt blitt slettet.

4.3.2 Koding og kategorisering

«En analyse er en spørsmålsdrevet prosess, der man leter i data etter svar på spørsmål», (Johannessen et al., 2018). Data ble innsamlet i løpet av en todagersperiode i oktober 2018. Dette var i en hektisk periode for Sarpsborg 08, hvor de i tillegg til seriespill var opptatt av NM-Cup, samt et meget viktig gruppespill i Europa League, som potensielt ville føre til mange millioner i klubbkassa. Samtidig var det en periode spillerne hadde startet opp et nytt studieår og var avhengige av kontinuitet i studiene.

Dette førte til at observasjonen kun ble gjennomført over en todagersperiode, hvor både uke før og etter observasjonen var preget av en meget hektisk periode for både klubb og spillere. Media og sponsorer ønsket intervjuer med både trenere og spillere i den samme tidsperioden som ble benyttet til observasjon, slik at perioden som intervjuene ble lagt til var en hektisk periode for alle involverte. Dette kan ha hatt innvirkning på lengden av intervjuene av spillerne.

Pink (2015) brukte analyseverktøyet NVivo 9²⁸ til å systematisere innsamlet data. Selv om dette er en replikasjonsstudie benyttes ikke bruke samme verktøy. Planen

²⁸ NVivo9 er et kvalitativt analyseverktøy som ofte blir brukt ved mye datamateriale.
Kilde: wikipedia.no

er å transkribere alle lydfiler, for så bruke det Thagaard kaller en temasentrert analytisk tilnærming. Det vil si at det planlegges å dele inn materialet i ulike temaer og underkategorier, for slik sortere ut teksten i matriser/skjemaer, med de ulike intervjupersonene vertikalt og kategoriene horisontalt (Thagaard, 2009).

I kodefasen ble det benyttet tre teknikker; *markering*, *stikkordoppsummering* og *refleksjon* (Johannessen et al., 2018). Først ble det markert interessante opplysninger i datainnsamlingen. Samtidig ble det skrevet stikkord, for å oppsummere poengene som ble gitt i teksten. I tillegg ble det benyttet refleksjonsnotater, slik at ord og ideer ble nedtegnet underveis i datainnsamlingsfasen.

Deretter ble data delt inn i tre, alt etter hvor relevant datamaterialet var. Data som ikke var kommentert eller reflektert rundt ble plassert som *ikke-relevant*. Data som åpenbart var brukbart og hadde relevans til oppgaven ble klassifisert som *relevant*. Til slutt var det en stor mengde data som var usikker. Den ble klassifisert som *potensiell*. Dette ble gjennomført to ganger for å være sikker på at datamaterialet ble plassert riktig. Data med viktige fellestrekk ble så sortert i mer overordnede kategorier, også kalt temaer (Johannessen et al., 2018).

De overordnede kategoriene er Scheins kulturnivåer (2010): *grunnleggende antakelser*, *artefakter* og *verdier og normer*. I tillegg ble de daglige observasjonene systematisert, hvor de observerbare artefaktene ble identifisert og plassert inn i riktig node. Grunnleggende antagelser ble gjenkjent fra transkripsjonene som relevante kommentarer. Disse relevante kommentarene gikk deretter gjennom en prosess hvor de ble plassert etter meningsfylt innhold. Etter hvert som prosessen med å systematisere data ble gjennomført, så ble liknende ideer/innhold plassert sammen i noder etter Scheins (2010) kulturnivåer.

4.3.3 Rapportering

Summen av meningsfylte kommentarer resulterte så i en sammenhengende rekke av meningsfylte kommentarer satt i sammenheng med artefaktene.

Oppsummeringen av meningsfylte kommentarer og artefaktene førte så til en forståelse av klubbkulturen.

4.4 Reliabilitet og validitet

For å vurdere et forskningsprosjekt og kvalitet ved data, reises ofte spørsmål om reliabilitet og validitet. Målet i kvalitativ forskning er å utforske meningsinnholdet, slik det oppleves for de involverte selv innenfor sin naturlige sammenheng (Malterud, 2013). Forskningsspørsmålet belyser hvordan organisasjonskulturen blir påvirket av økte krav og forventninger. Siden dette er en replikasjonsstudie, var forskningsmetode allerede bestemt, men dersom det ikke hadde vært en replikasjonsstudie, ville det likevel vært mest hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode, siden jeg ønsket informantenes forståelse og innsikt basert på deres erfaring og opplevelse. Hadde jeg vært ute etter å måle de ansattes kompetanse, hadde det vært naturlig å bruke kvantitativ metode.

Reliabilitet dreier seg om forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. En studie vil være reliabel hvis en forsker kan komme frem til samme resultat ved å bruke de samme metodene, også kalt repliserbarhet (Thagaard, 2009) I kvantitative studier kan dette beregnes ved hjelp av standardiserte metoder (Grønmo, 2004), men i et kvalitativt forskningsintervju er derimot repliserbarhet vanskelig å oppnå, fordi det er samtalen som styrer datainnsamlingen og ingen forskere. Det er med stor sannsynlighet ulikt tolkningsgrunnlag mellom casestudien (2015) og denne masteravhandlingen, siden både kontekst og kultur er annerledes.

I intervjusituasjonen kan ledende spørsmål føre til at reliabiliteten ved undersøkelsen svekkes, samtidig kan ledende spørsmål bidra til å sjekke reliabiliteten og styrke troverdigheten i en intervjupersons svar (Kvale & Brinkmann, 2009). I intervjuene var det derfor nødvendig at ledende spørsmål fikk begrunnelser for svaret, slik at uttalelsen skulle være reliabelt og kunne brukes.

I transkriberingen kan hvor man setter punktum, komma og hva man eventuelt utelater, være avgjørende for hvordan man forstår et utsagn (Kvale & Brinkmann, 2009). Samtidig vil det å bruke båndopptaker i stedet for å ta notater i større grad gi data som er mer uavhengig av forskerens oppfatning (Thagaard, 2009).

Validitet kan deles i intern og ekstern validitet, hvor intern validitet i kvalitativ

forskning handler om «i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen et al., 2010, s. 230). Man styrker den interne validiteten ved å tydeliggjøre grunnlaget for fortolkninger og ved å redegjøre for hvordan analysen gir grunnlag for de konklusjoner man kommer fram til (Thagaard, 2009). Gjennom diskusjonen blir funnene sett i sammenheng med teori og tidligere forskning som til sammen har ført til en konklusjon og svar på forskningsspørsmålet.

Ekstern validitet handler om overførbarhet og om resultatene kan overføres til lignende fenomener (Johannessen et al., 2010). Funnene i masteravhandlingen kan overføres til lignende fenomener, som først og fremst representert ved andre elitefotballspillere. Siden det kun ble intervjuet fem spillere og to administrativt ansatte, vil resultatene på undersøkelsen først og fremst gi en pekepinn på hvordan kulturen er for tilrettelegging av utdanning i Sarpsborg 08. Resultatene vil ikke fortelle noe på generell basis for norsk fotball, men vil muligens kunne være et sammenligningsgrunnlag for klubber med samme budsjett og forutsetninger.

Kvale og Brinkmann (2009) sier det kreves omfattende trening for å bli en kvalifisert intervjuer, og at intervjuet preges av intervjuerens praktiske ferdigheter og kjennskap til temaet. Siden dette var en ny situasjon for meg, vil mine praktiske ferdigheter ha påvirket mine data. Jeg gjennomførte et pilotintervju en gang, og det gjorde at jeg var forberedt på at informantens svar ikke kom i samme rekkefølge som på intervjuguiden. Med lang erfaring som lærer og vant til å være i dialog, styrket min ferdighet som intervjuer og gjorde at jeg hadde god kontroll på spørsmålene som ble stilt.

En måte å kontrollere troverdigheten på i studien er å gjennomføre deltakersjekk (Malterud, 2013). Det betyr at jeg kan sende transkripsjon av intervjuene, samt resultater til informantene. Da har de anledning til å kontrollere om det stemmer med deres versjon. Malterud (2013) skriver at det nødvendigvis ikke trenger å ha noen betydning for validering av studien, så jeg valgte å ikke sende utskriften til kontrollering. Opptakene gav god lyd, og spørsmålene var ikke åpne for mange

ulike tolkninger, slik at det styrker validiteten av studien. Ved å benytte et tidligere benyttet spørreskjema er formuleringene i spørsmålene allerede gjennomtenkt og prøvd ut i pilotintervjuer i Australia.

4.5 Etiske overveielser

I et forskningsprosjekt vil etiske overveielser være i en kontinuerlig prosess, og det er viktig at forskeren til enhver tid reflekterer og gjør fortløpende etiske vurderinger. Underveis i prosessen har forskningsspørsmålet fra den opprinnelige søknaden²⁹ til Norsk Samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD) blitt endret, men innholdet i studien er det samme, slik at det ikke var nødvendig å sende inn endringsskjema til NSD.

Kvale og Brinkmann (2015) peker spesielt på fire områder som en bør stille seg etiske spørsmål rundt i forbindelse med en intervjuundersøkelse: informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle. Informantene i Sarpsborg 08 var samtykkekompetente og fikk god kjennskap til undersøkelsen i god tid før undersøkelsen, i tillegg til at undersøkelsens innhold ble repetert før intervjuet. Informantene hadde signert samtykkeerklæring før de ble intervjuet. De ble informert om at alle opplysninger som framkom under intervjuene ville bli behandlet anonymt og at opplysninger som kunne gjenkjenne informantenes uttalelser ville bli fjernet.

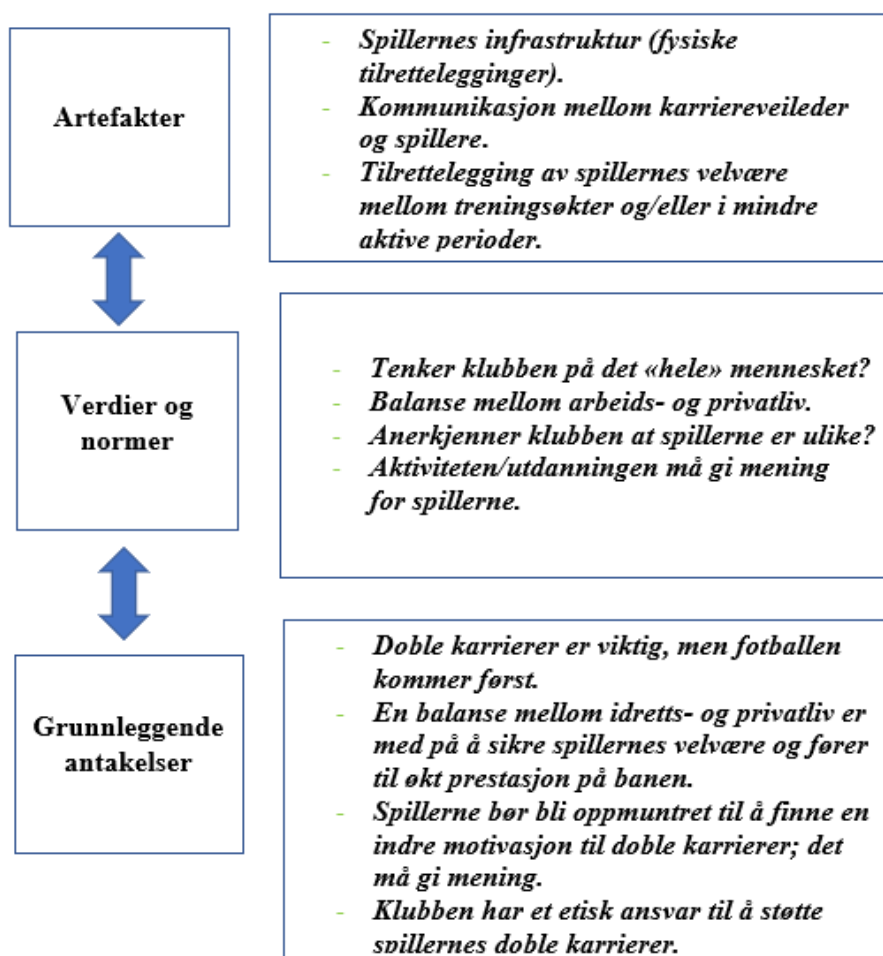
Kvale og Brinkmann (2015) skriver at det er viktig at forskeren bør være klar over åpenheten og intimiteten som kjennetegner kvalitativ forskning, og som kan få deltakeren til å gi opplysninger de senere kan angre på. Siden jeg intervjuet alle spillerne under utdanning har jeg bevisst ikke knyttet sitater eller svar opp til informantene, da de er en del av en marginal gruppe som alle kjenner til. Hensikten og formålet med prosjektet har vært å beskrive en marginalisert gruppes opplevelse av et fenomen, nemlig organisasjonens holdninger til doble karrierer. Dette fokuset på informantenes opplevelse av fenomenet vil kunne bidra til en eventuell holdningsendring i forhold til doble karrierer i organisasjonen.

²⁹ Vedlegg 1

5. Hovedfunn

5.1 Klubbens organisasjonskultur

Funnene som er gjort gjennom observasjon og intervju vil i denne delen bli presentert som kategorier på bakgrunn av de fire grunnleggende antakelsene fra den australske casestudien (2015). Resultatene fra undersøkelsen vil klargjøre kategoriernes innhold, og sitatene som er brukt er hovedsakelig for å illustrere innholdet i hver kategori.



Figur 9: Artefakter, verdier og normer, og grunnleggende antagelser, fritt oversatt og tolket (Pink et al., 2015).

I analysen av organisasjonskulturen skal jeg se på de grunnleggende antakelsene som er befestet i klubben, verdier og normer som intervjuobjektene mener ligger til grunn i organisasjonen, og eventuelle artefakter som finnes. Det er hovedsakelig fokusert på de fire grunnleggende antakelsene som Pink et al. (2015) fant i casestudien.

Videre følger en beskrivelse av hvert kulturnivå, hvor meningsfulle innslag har blitt plassert etter hva observasjonene eller svarene passer inn. Den følgende summeringen av relevante observerbare artefakter er inndelt i tre undertemaer, og det er viktig å se sammenhengen mellom *artefaktene*, *verdier* og *normer*, samt *grunnleggende antakelser*, siden alle faktorene henger sammen. Siden det kun ble observert i to dager, så vil ikke dette være grunnlag nok til å peke på artefakter som en *betydelig faktor*. Figur 9 gir en oversikt over det empiriske materialet fra undersøkelsen og vil bidra til å gi leseren en oversikt over kulturnivåene.

5.2 Artefakter

5.2.1 Spillernes infrastruktur (fysiske tilrettelegginger)

En måte å identifisere klubbens satsing og holdninger til utdanning var å se nærmere på tilgjengelige arealer til disposisjon for spillerne. Det var tilgjengelige møterom for spillerne på klubbhuset, slik at spillerne hadde mulighet til å studere på arbeidsplassen, når det fantes tid og rom for det. Det var i tillegg et område for spillerne hvor de kunne slappe av og spise mellom øktene. Området bestod av et sofaområde, TV og spisebord, men siden det var en tilgjengelig kantine i samme bygg, ble alle måltider gjennomført der.

En av spillerne mente det ikke hadde så mye å si om den fysiske tilretteleggelsen, men at det var viktig at klubben bidro til organisering: *«...jeg synes det er lettest å lese etter treningene, så da spiller det egentlig ikke noen rolle om det legges til rette, bortsett fra at jeg slipper være der»*.

5.2.2 Kommunikasjon mellom spillerutvikler/karriereveileder og spillere

Under intervjuene med spillerne ble det påpekt fra flere at de satt pris på samtalene med spillerutvikler. Det var meget positivt at spillerutvikleren hadde jevnlig samtaler med spillerne og hadde en bra oversikt over krav og forventninger fra utdanningsinstitusjonene. Samtalene dreide seg som oftest rundt hvordan studiene gikk, men dialogen gikk også rundt spillernes velvære ved siden av fotballen.

Siden spillerutvikleren hadde et helhetlig syn på spillerne, så var det viktig at spillerne hadde det bra også på fritiden. Under observasjonen ble det observert

jevnlige og spontane samtaler mellom spillerutvikler og spillerne i gangene og i kantina. Samtalene var preget av et løst språk og gjerne med innslag av humorfylte kommentarer både fra spillere og spillerutvikler. Samtalene dreide seg hovedsakelig om de var forberedt til trening og neste kamp.

5.2.3 Tilrettelegging av spillernes velvære mellom treningsøkter og/eller i mindre aktive perioder

Arbeidsdagene til spillerne var stort sett preget av de samme rutinene på hverdagene. I helgene var det kamp, så da forandret rutinene seg alt etter som det var hjemme- eller bortekamp. På hverdagene var det frokost kl. 09.00, trening fra 10.00-12.00, deretter lunsj fra 12.30. Etter det kunne spillerne disponere tiden selv, dersom de ikke måtte stille på sponsoroppdrag eller intervjuer. I tillegg var det mange som hadde en frivillig trening på ettermiddagen.

Siden spillerne har mye fritid i forhold til vanlige arbeidstakere, så var det ikke vanlig at spillerne brukte tid på å studere i klubbens lokaler. Det studierelaterte i klubbens lokaler var stort sett samtaler rundt studier med spillerutvikler. De fleste spillerne dro hjem etter lunsj, slappet av litt, og studerte fram til de hentet barn i barnehagen eller skole.

Deretter var det ofte hverdagslige rutiner for spillerne som studerte og hadde barn som preget ettermiddagene som middag, fritidsaktiviteter for barna eller være med familie og venner. Skulle de studere, så måtte det gjøres etter lunsj. For spillere uten barn, så hadde de muligheter til å studere etter lunsj og hele dagen, men hovedsakelig ble ikke tiden på ettermiddagene brukt til studier, men til en ekstratrening eller sosialt samspill med andre.

Observasjonene viste at forholdene lå til rette for at spillerne kunne bruke både tid og lokaler til å arbeide med studiene i klubbens lokaler, men observasjonene var ikke tilstrekkelige til å vise klubbens støtte og holdninger til spillernes utdanning.

5.2.4 Oppsummering artefakter

Observasjonene over en todagersperiode viste at i den aktuelle perioden hadde både de ansatte og spillerne et økt fokus på en kamp som skulle spilles i Europa League, i tillegg til ordinære Eliteseriekamper. Over disse to dagene var det ikke fokus på utdanning fra hverken spillere eller administrativt ansatte. Det ble også

registrert økt byggeaktivitet og møtevirksomhet som begrenset tilgang til ledige møterom over observasjonsperioden.

5.3 Verdier og normer

Spillerne og andre ansatte fikk spørsmålet:

«Hvilke overordnede verdier eller holdninger har klubben?»

Det var bred enighet om at klubben hadde gode overordnede verdier og holdninger, og at det var viktig at klubbens omdømme stod i fokus ved alle avgjørelser. Som en av de administrativt ansatte sa da han skulle beskrive klubbens verdier: «Overordnede verdier er omdømme, økonomi og sport. Omdømme skaper du gjennom raushet og åpenhet som gjør at folk trives når de kommer hit til klubben».

Samtidig som det var bred enighet om at klubben hadde gode og sunne verdier, var det ikke alle spillerne som husket klubbens verdigrunnlag: «...hmmm, om det finnes en visjon? Litt usikker, de har mange ord nedi gangen, men husker ikke alle. Hadde det vært tre, så hadde jeg husket alle. Har klubben overordnede verdier? Omdømme, økonomi og glemt det siste....».

5.3.1 Tenker klubben på det «hele» mennesket?

Det viktigste argumentet til det sportslig og mental utvikling var støtte det «det hele mennesket», og ikke kun fotballspilleren. Tanken var at et helhetsperspektiv på spillerne vill føre til at spillerne ville trives bedre på og utenfor banen, som igjen ville føre til økt sportslig prestasjon, som igjen ville gagne klubben. Spillerne fortalte at de satte pris på at de ikke kun ble sett på som fotballspillere, men at de følte at de ansatte i klubben også brydde seg om spillerne ved siden av fotballivet; «Klubben tilrettelegger for spillerne, slik at vi kan drive utdanning ved siden av. I tillegg har klubben ansatt en mental trener på fulltid, slik at vi skal være rustet til psykiske utfordringer».

Det var tydelig at det lå en tanke bak avgjørelsene som ble tatt som påvirket spillerne. Som en av de administrativt ansatte fortalte: «Vi prøver å få spillerne å

forstå betydningen av 24-timersutøveren. Ikke uten videre gitt at spillere med en smal horisont forstår at de også må ha det bra ved siden av fotballen».

5.3.2 Balanse mellom arbeids- og privatliv

Både spillere og administrativt ansatte var enige om at en balanse mellom arbeid og fritid var viktig, og at klubben verdsatte spillernes prioriteringer ved siden av fotballen. Det ble beskrevet som en holdning som var gjennomsyret i hele organisasjonen. Alle spillerne og ansatte ble oppmuntret til å prioritere kvalitetstid ved siden av arbeidet, slik at man fikk satt ting i perspektiv og tankene vekk fra fotballen.

Spillerne fortalte at klubben var bevisst på at den ikke skulle bruke opp fritiden til spillerne med tanke på sponsoroppdrag eller intervjuer, slik at spillerne til enhver tid hadde mentalt overskudd. Spillerne hadde jevnlig samtaler med mental trener, som hjalp spillerne sette ting i perspektiv og nullstille spillerne ved behov. Dette ble godt mottatt av spillerne og godt uttrykt fra en erfaren spiller:

Klubben er opptatt av 24-timers utøveren. Du bør ha en tilværelse som gjør at du trives ved siden av fotballen, ellers vil du ikke optimalisere prestasjonsevnen din. Studiene blir et fristed, og det er viktig å ha noe ved siden av fotballen.

Spillerutvikler og mental trener hadde jevnlig samtaler med spillerne, hvor fokuset hele tiden var på trivsel og at de skulle ha noe å gjøre ved siden av fotballen. Dette bekreftes i sitat fra en av de ansatte: «.....jeg tror ikke at folk som bare er fokusert på idretten er fullt ut tilfredse».

5.3.3 Anerkjenner klubben at spillerne er ulike?

Svarene fra intervjuene viste at klubben har en forventning til at spillerne foretar seg aktivitet ved siden av fotballen som fører til mentalt overskudd for spillerne, og utdanning er en av flere aktiviteter som klubben støtter. Klubben forsøker vekke spillernes interesse rundt utdanning ved å informere om fordeler ved utdanning for spillere som har langtidsskader, og verdien av utdanning etter karrieren.

Når nye spillere kommer til klubben er det naturlig at utdanning blir et tema med spillerutvikler, siden spillerutvikleren er genuint interessert i at spillerne har behov for å gjøre noe ved siden av idretten: «Prøver å få spillerne å forstå betydningen av 24-timersutøveren. Ikke uten videre gitt at spillere med en smal horisont forstår at de også må ha det bra ved siden av fotballen».

Denne oppmuntringen til å ta en utdanning ved siden av fotballen, gjorde at spillerne måtte foreta seg noen tankeprosesser om at det var viktig at spillerne skulle trives ved siden av fotballen, og at mentalt påfyll var viktig for både spilleren og klubben. Det at spilleren selv måtte ta initiativ til å ta beslutningen til utdanning, gjør at spilleren får et eierskap til sin beslutning, og slik vil måtte prioritere underveis hva spilleren skal bruke tiden på.

For mange spillere satt dette tiden de hadde til rådighet i et perspektiv og gjorde at fritiden ble ytterligere satt pris på. Både spillerne og ansatte mente at dersom spillerne var påtvunget utdanning, så ville det føle til stress og negative erfaringer. En av spillerne påpekte at valg av utdanning var mer en faktor rundt personlighet kontra behov: «Det å ta utdanning er mer avhengig av personlighet enn behov, iallfall for spillerne som er i starten av karrieren. Noen har klare mål, noen lever litt i nuet, folk har ulike behov».

5.3.4 Aktiviteten/utdanningen må gi mening for spillerne

Det var bred enighet om at utdanningen som spillerne tok ved siden av skulle være meningsfull for spillerne, og ikke bare noe de gjorde for å ha noe å gjøre på fritiden. Den måtte føre til noe positivt for utøverne, ellers ville de føle det som bortkastet tid og energitappende. Et par av spillerne syntes det var vanskelig å vite hva de skulle studere og likte, siden de allerede holdt på med noe de likte og som hadde full oppmerksomhet. Som en av de eldre spillerne uttrykte: «Vi har drømt om dette hele livet, og nå står vi midt i drømmen, og så plutselig må vi ta stilling til hva som skjer senere».

Det ble også lagt vekt på viktigheten av at klubben måtte være fleksibel i forhold til eksamen, dersom denne var i konflikt med obligatorisk trening. Nøkkelen for å

få til denne smidigheten var god kommunikasjon og jevnlig samtaler med spillerutvikler. Skal utdanningen være kvalitetsfull, må spillerne oppleve utdanningen som meningsfull, noe som krever at spillerne må være delaktig i egne prioriteringer av tid og ressurser. Dersom aktiviteten ikke er meningsfull, vil ikke spillerne oppleve en balanse rundt doble karrierer.

5.3.5 Oppsummering verdier og normer

Både spillere og administrativt ansatte var enige om at klubben hadde fundamentale gode verdier, og at organisasjonen var bygd på etiske verdier som alle involverte kunne stå for. Når det gjaldt utdanning var alle enige om at det var meget viktig å ha noe å gjøre ved siden av fotballen, og gjerne studier, og det var viktig å ta individuelle hensyn. Ønsket noen å studere ved siden av, var det på grunn av personlig interesse eller behov, ikke noe som var pålagt fra klubbens side.

5.4 Grunnleggende antakelser

Grunnleggende antakelser blir videre fremstilt som fire kategorier av verdier, hvor relaterte og meningsfulle svar fra intervjuene er innlemmet i illustrasjonen.

5.4.1 Doble karrierer er viktig, men fotballen kommer først

Det var enighet blant spillerne at karrieren ville før eller senere være over, og de burde forberede seg på et liv etter fotballkarrieren. Samtidig var det helt klart at så lenge de var ansatt til å spille fotball, så var det ikke noe tvil rundt hva de prioriterte i hverdagen. Ingenting var viktigere enn å være forberedt til trening/kamp, utdanning var sekundært. En av trenerne uttalte følgende: «Så lenge de går på videregående skole er de skoleelever, etter det er de fotballspillere». Dette synet hadde også spillerne selv på utdanning: «Studiene går aldri foran fotballen, uansett om det er trening eller kamp».

Det var imidlertid klart at synet på doble karrierer og personlig utvikling var viktig for klubben. Det er ikke bare et blaff eller noe vi gjør innimellom, men er den del av hverdagen vår. Samtidig, selv om klubben gjorde sitt for å tilrettelegge for spillernes utdanning, så var det liten tvil om dersom dette påvirket det

sportslige resultatet enten for spillerne eller klubben, så var det tilretteleggingen for utdanning som måtte vike eller justeres: «Dersom vi har ønske om å gjøre noe annet, så er klubben positiv, men det skal ikke gå utover muligheten for å prestere optimalt».

5.4.2 En balanse mellom idretts- og privatliv er med på å sikre spillernes velvære og fører til økt prestasjon på banen

Det var også en annen antakelse, nemlig at en balanse mellom idretts- og privatlivet bidro positivt til spillernes prestasjon på banen. Ved at spillerne hadde andre aktiviteter (hobbyer, utdanning etc.) et godt privatliv ved siden av fotballen, ville dette være positivt for både spilleren og klubben. Denne antakelsen kom til uttrykk ved at klubben justerte planer og forandret på oppgaver underveis, dersom de så at spillerne hadde behov for det. Et eksempel på dette var å dra på bortekamp en dag tidligere for å oppleve byens turistattraksjoner hvis det var mulig, slik at dette ikke gikk på bekostning til spillernes forberedelse til kamp: «De utvikler seg som mennesker, og det tar de med seg inn i fellesskapet».

5.4.3 Spillerne bør bli oppmuntret til å finne en indre motivasjon til doble karrierer; det må gi mening

Klubben har tett kontakt med karriereveileder på St. Olav VGS, og spillerne hadde mulighet til jevnlig samtaler med skolens karriereveileder. I tillegg fikk spillerne informasjon om hvilke muligheter de hadde for utdanning. Det var til syvende og sist spillerne som selv tok initiativ til om de ville studere, og eventuelt hvilke linjer de ville studere, og ikke minst hvor mye tid de ønsket å bruke på studiene. Slik ville spillerne få et eieforhold til utdanningen, og minst selv måtte ta prioriteringer rundt aktiviteter og tidsbruk. Spillerutvikler hadde jevnlig uformelle samtaler med spillerne for å følge opp spillerne og hadde god oversikt over de forventninger som utdanningsinstitusjonene hadde til studiene og spillerne.

5.4.4 Klubben har et etisk ansvar for å støtte spillernes doble karrierer

Innad i klubben var det en klar holdning om at det var riktig å støtte spillerne som tok utdanning. Det var forståelse for at spillerne måtte ha noe å falle tilbake på når

karrieren var over. Det kom til uttrykk ved at både ansatte og spillere var interessert i å vite hvordan studiene gikk for spillerne. Hele organisasjonen hadde et syn på at de ønsket at spillerne («gutta våre») må trives både i klubben og utenfor for å gjøre det bra på banen. Dette styrket synet på at dette var et ansvar klubben hadde overfor de ansatte, både spillere og administrasjonen.

Tilbakemelding fra en pensjonist som hjalp til under frokosten: «Trivsel er viktig! Vi bare låner de litt, så vi må sørge for at de har det bra mens de er her!»

«Fotball er ikke alt. Vi er opptatt av utdanning og at de skal ha det bra ved siden av. Det er mange kamper og reiser, så det er viktig at vi tilrettelegger for de som ønsker å utdanne seg, for det er vanskelig å gjøre ting dobbelt» (markedssjef).

Klubben tilrettelegger for spillerne, slik at de kan drive utdanning ved siden av,.....men det er utfordrende å støtte spillere til utdanning som krever obligatorisk oppmøte. Det enkleste er nettbasert eller BI, men det koster mye penger og stopper mange spillere (spiller på slutten av karrieren).

5.4.5 De syv dimensjonene

Som tidligere nevnt ville Scheins (2010) syv dimensjoner være verdifulle for å avdekke de grunnleggende antakelsene i klubben:

Hvilket syn en har på menneskets handlinger. Informantene beskrev en kultur som ønsket at arbeidstakerne var delaktige i beslutningsprosessen, særlig med tanke på utdanning. For at utdanningen skulle være kvalitetsfull for utøverne, var det viktig at de selv la føringer for hva de ønsket å studere, slik at det hadde en verdi for de som studerte. I hektiske situasjoner var det vanskelig å gjennomføre studiene på normal måte, men det var enighet mellom de som studerte at det var greit. De aksepterte og tilpasset seg omgivelsene.

Hvordan organisasjonen kommer fram til «sannhet». Når det gjaldt doble karrierer var det en klar holdning blant organisasjonens medlemmer at spillerutviklerens tanker og meninger rundt utdanning var viktig, og så lenge ”fotballen kom først” var holdningene og tilrettelegging til utdanning i tråd med

spillerutvikleren og de involvertes råd.

Hvilke betraktninger man har om menneskelig natur. Informantene var enige om at alle ansatte i klubben var verdsatt som mennesker og at de påvirket organisasjonskulturen. Spillerne fortalte at klubben ved enkelte tilfeller dro på bortekamper tidligere for å gi spillerne en mulighet til å oppleve severdigheter og bedre det sosiale samholdet i gruppa. Spillerne tenkte dette var et taktisk trekk for å forbedre miljøet mellom spillerne og forsterket inntrykket at organisasjonen ser på mennesket som noe som kan påvirkes og formes av omgivelsene.

Hvilket syn man har på konflikt. Spillergruppa bestod av spillere fra ulike kulturer i forskjellig alder. Det var en heterogen gruppe hvor hver enkeltes mening ble verdsatt.

Hvordan forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene oppfattes.

Informantene fortalte at klubbens misjon var omdømmebygging, og visjonen var å gjøre Sarpsborg stolte. Det var bred enighet om at klubben var en aktiv samfunnsyter og var bevisst på sin rolle i samfunnet. Samtidig var det enighet om at klubbens nye situasjon med økt konkurransenivå og større krav utfordret organisasjonskulturen på enkelte områder.

Hvordan organisasjonen betrakter tid. Det var bred enighet blant alle informantene om at klubben har et langsiktig perspektiv på å drive klubb og var bevisst sin rolle i arbeiderklassebyen Sarpsborg. Men samtidig var særlig spillerne enige om at det er resultatene som teller, så den sportslige planen var i kontinuerlig utvikling.

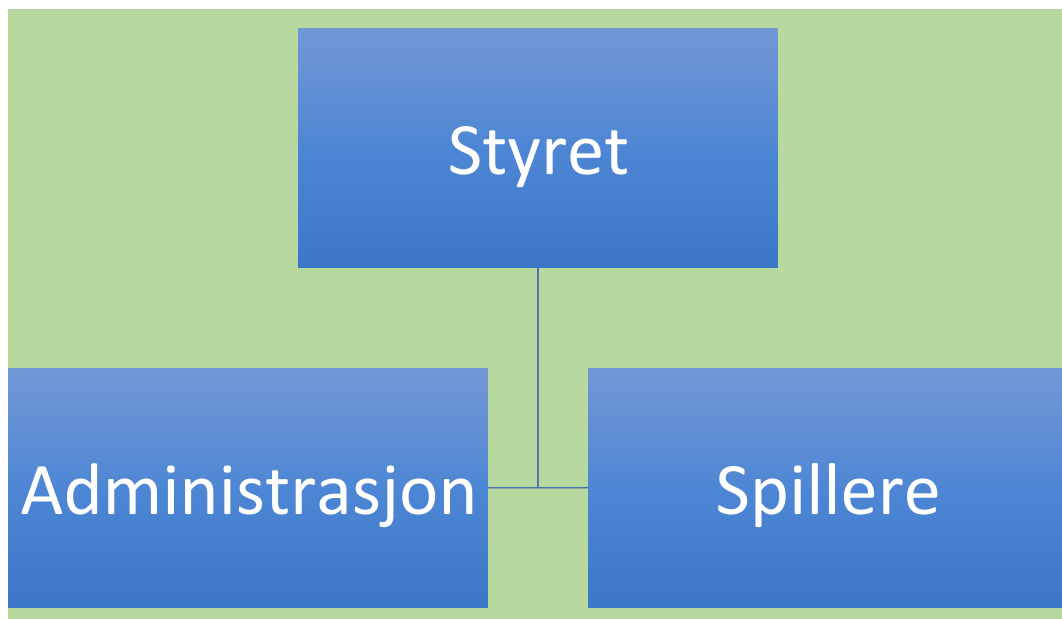
Hvilket syn har man på relasjoner mellom mennesker? Det var veldig viktig for alle i klubben at spillerne trivdes både på og utenfor banen, og informantene fortalte at klubben var opptatt av inkludering og vennskap. Spillerne fortalte at de følte de var en del av felleskapet og fikk si sin mening. Det var bred aksept blant spillerne at ledelsen og trenerne hadde det siste ordet, siden spillergruppa bestod av mange ulike individer.

5.4.6 Oppsummering grunnleggende antakelser

Både spillerne og administrativt ansatte var enige om at klubben hadde et etisk ansvar å legge til rette for trivsel, utdanning og utvikling for spillerne, men at dette skulle aldri gå på bekostning av sportslig prestasjon, hverken på klubb- eller organisasjonsnivå.

5.5 Perspektiver på organisasjonskultur

Undersøkelsen tar som sagt sikte på å undersøke klubbens grunnleggende antakelser, verdier og normer, samt artefakter i forhold til doble karrierer. Modellen viser en forenklet modell av organisasjonskartet i Sarpsborg 08 og beskriver en tredeling i kulturen, hvor trenere og spillerutvikler anses som administrativt ansatte i denne modellen. Dersom bakgrunnsfargen symboliserer sportslige mål, viser sammenhengen mellom grupperingene forholdet til sportslige mål. Modellen illustrerer at det eksisterer en helhetlig kultur i Sarpsborg 08 i forhold til sportslige mål (integrasjonsperspektiv).



Figur 10 Egen modell basert på Martins (1992) syn på perspektiver i organisasjonskulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 143)

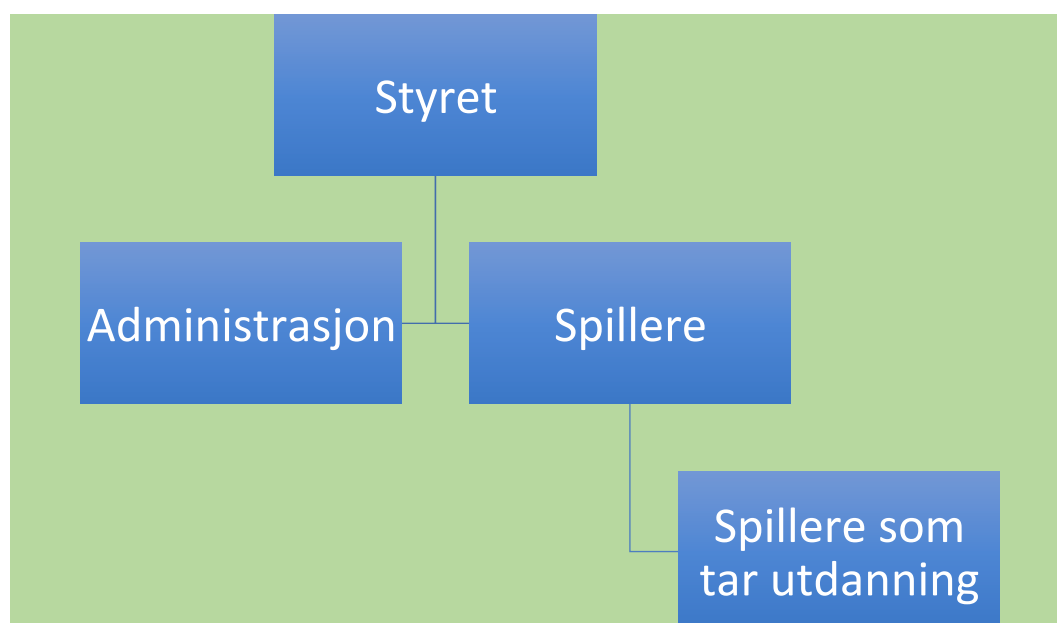
Funn fra undersøkelsen viser at det eksisterer en subkultur, hvor medlemmene består av spillerutvikler og spillerne som tar utdanning (se figur 11).

Det betyr ikke at det eksisterer flere subkulturer i organisasjonen, men undersøkelsen tar ikke sikte på å undersøke andre subkulturer enn rundt doble

karrierer.

Medlemmene består av spillere som tar utdanning av ulik grad, alt fra generell studiekompetanse til høyere utdanning. Klubbens kontaktperson er spillerutvikler som tidligere har arbeidet ved St. Olav videregående skole. Spillerutvikleren benytter seg av skolens karriereveileder for å tilrettelegge for spillernes utdanning.

Funn fra undersøkelsen viser at subkulturens holdning til doble karrierer er i tråd med organisasjonens holdning, slik at det eksisterer ikke en konflikt mellom ledelse og spillere i forhold til doble karrierer.



Figur 11 Egen modell basert på Martins (1992) syn på perspektiver i organisasjonskulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 143)

5.6 Sammenligning av funn mellom studiene

Avhandlingen forsøker å finne svar på sammenhengen mellom verdier og normer, samt artefakter i en norsk eliteserielubb i fotball, for slik å sammenligne funn fra organisasjonskulturen i Sarpsborg 08 med funn fra den australske studien (2015). Pink et al. (2015) fant fire grunnleggende forutsetninger som forklarte sammenhengen mellom grunnleggende antakelser, og verdier og normer i forhold til doble karrierer;

1) *Doble karrierer er viktig, men fotballen kommer først.* Funnene fra observasjon

og intervjuene viser et sammenfall mellom tidlige funn og informantenes egne erfaringer i Sarpsborg 08. Figuren bekrefter den grunnleggende antakelsen at «doble karrierer er viktig, men fotballen kommer først».

2) *En balanse mellom idretts- og privatlivet er med på å sikre spillernes velvære og fører til økt prestasjon på banen.* Informantenes svar bekrefter at de opplever tilretteleggingen og verdien av utdanning som en verdi i forhold til sportslig utvikling og vil dermed bekrefte antakelsen.

3) *Spillerne bør bli oppmuntret til å finne en indre motivasjon til å doble karrierer; det må gi mening.* Det var bred enighet om viktigheten av at spillerne var aktive deltakere i forhold til både valg av utdanning og utdanningsløpet. Doble karrierer krever mye av utøverne, og for å holde motivasjonen oppe var det nødvendig at spillerne følte at den ekstra innsatsen var verdifull.

4) *Klubben har et etisk ansvar til å støtte spillernes doble karrierer.*

Undersøkelsen bekrefter denne antakelsen. Både spillere, og ikke minst administrativt ansatte viste et verdisyn rundt doble karrierer som viser at begrepet er implementert i organisasjonen, men kun i den grad at utdanning ikke skal gå på bekostning av sportslige resultater.

Den australske studien (2015) konkluderer med at *vellykkede doble karrierer er avhengig av en klubbkultur som anerkjenner utdanning ved siden av idrettslivet som positivt for både mennesket og klubben.* Funn fra denne avhandling bekrefter dette. De grunnleggende antagelsene identifisert i organisasjonskulturen viste at det var harmoni og enighet rundt støtten til utøverne som utdannet seg ved siden av fotballen.

5.7 Funn sett i forhold til tidligere forskning

Som Schein (2010) antyder, så er grunnleggende antakelser et resultat av hvordan en kultur har løst sine problemer over tid og er reflekterende av hva som fungerer. I Sarpsborg 08 blir utdanning sett på som et etisk organisasjonsansvar og viktig, men sett i lys av at «fotballen kommer først». Resultatet er i tråd med tidligere studier hvor sportslige prestasjoner prioriteres i elitemiljøer (Hickey & Kelly,

2005).

Utdanningsperspektivet ble anerkjent som en del av en balansert livsstil og bidrag til spillernes velvære. Omvendt ble spillernes velvære antatt ha positiv bidrag til sportslige prestasjoner, og dette er i tråd med tidlige forskningsresultater rundt viktigheten av en balanse mellom idrett og utdanning (Price, Morrison & Arnold, 2010).

Denne antagelsen hjelper å forstå bakgrunnen til å forstå tidsprioriteringen spillerne foretar i forhold til utdanning og fordelene av et mangfold av utdanningstilbud. Antagelsen forsterket synet på at en balanse mellom fotballen og livet ved siden av bidrar til spillernes velvære og prestasjon, og at doble karrierer bør være en viktig faktor i organisasjonskulturen. Antagelsen kan knyttes opp til forskningen rundt holistisk syn på spillernes utvikling og prestasjon (Price et al., 2010).

Den grunnleggende antakelsen om «at fotballen kommer først» påvirker organisasjonskulturens kulturnivåer. Alle beslutninger som tas i organisasjonen er basert på sportslige prestasjoner, slik at både verdier og normer, samt artefakter ikke eksisterer på likestilt nivå. Verdier og normer kan i større grad eksistere stabilt over tid, så lenge organisasjonens ansatte innehar de samme verdiene og normene. En endring av verdier og normer, som igjen blir formet av grunnleggende antakelser, vil først og fremst komme til syne gjennom klubbens artefakter. Nå er det artefaktene som varierer, mens de underliggende nivåene er ganske stabile, nemlig at fotballen kommer først. Artefakter i seg selv er ikke nok i en analyse av organisasjonskultur.

Organisasjonens praktisering av støtte til doble karrierer kommer først og fremst til syne når klubben blir stilt i en situasjon hvor den grunnleggende antakelsen «fotballen kommer først» må veie tyngst. Vil en spiller kunne gjennomføre eksamen, dersom klubben har en viktig trening samme dag som eksamen?

Samtidig viser undersøkelsen at organisasjonskulturens holdning til doble karrierer i stor grad er personavhengig. Resultatene viser at det eksisterer en

generell støtte til spillernes velvære ved siden av fotballen, men at klubbens synlige tilrettelegging og interesse rundt doble karrierer blir manifestert gjennom klubbens spillerutvikler. Dette funnet bekreftes i Nationella riktlinjer för elitidrottares dubbla karriärer (2018):

De europeiska riktlinjerna belyser att framgången för elitidrottande studenters dubbla karriärer ofta vilar på nyckelpersoner inom olika organisationer och deras välvilja att hjälpa till, medan ett systematiskt tillvägagångssätt baserat på allmänna och hållbara finansiella och juridiska avtal ofta saknas.

Så lenge støtten er stor grad er personavhengig, så eksisterer det en mulig sårbarhet i forhold til verdier og normer, siden den genuine interessen rundt spillernes utdanning ved siden av fotballen ikke er organisasjonskulturelt sterkt.

6 Diskusjon

6.1 Doble karrierer; en grunnleggende antakelse i seg selv?

Som tidligere nevnt brukes begrepet doble karrierer for å beskrive noe som er likestilt, for eksempel to jobber. Når idretten har valgt å bruke det samme begrepet, betyr det i utgangspunktet at begrepet også innenfor idretten består av to likestilte elementer. Men siden doble karrierer i idrettsspråket innebærer tilrettelegging av utdanning ved siden av idrettskarrieren, vil utdanning fremstå som sekundært i forhold til idretten. Innenfor idretten vil doble karrierer handle om den ideelle tilretteleggingen for utdanning, og alle retningslinjer for fungerer egentlig som ideer, ikke formelle retningslinjer for idrettsorganisasjonene.

Idrett er "driveren", eller kanskje mer korrekt, idrett er "raison d'etre"³⁰ av doble karrierer. Fra mitt synspunkt er det rimelig å beskrive doble karrierer om å finne den rette miksen mellom idrett og utdanning.

Ved å bruke et begrep som i utgangspunktet forventes presentere noe likestilt, vil innholdet bli målt i verdi, i dette tilfellet idrett og utdanning. Selv om det finnes retningslinjer for hvordan organisasjonene skal tilrettelegge for utdanning, vil begrepet doble karrierer innebære at organisasjonen vil vektlegge innholdet, og deretter handle etter det organisasjonen vektlegger sterkest. Siden klubbene blir målt på resultater, vil de alltid prioritere sportslige resultater framfor utdanning. Utdanning vil være sekundært i alle profesjonelle idrettsorganisasjoner.

Ved at idretten bruker begrepet doble karrierer om organisasjonens og utøverens tilrettelegging av utdanning ved siden av idretten har den skapt en grunnleggende antakelse i seg selv, nemlig at "idretten kommer først". Siden "dual careers" brukes innenfor idrettsspråket i hele verden, vil denne grunnleggende antakelsen kunne eksistere overalt, uansett idrettsgren. Det er imidlertid viktig å understreke at begrepets innhold blir praktisert ulikt, både nasjonalt og lokalt.

³⁰ «reason or justification for being or existence» Kilde: dictionary.com

6.2 Doble karrierer; hva skal til for at begrepet ikke forblir en ide i norsk og internasjonal idrett?

Det er mulig det eksisterer en strategi ved å bruke begrepet doble karrierer om tilrettelegging av utdanning ved siden av idretten, og at idretten selv bruker begrepet fordi de selv mener utdanning er sekundært i forhold til profesjonell idrett.

Dersom det er ønskelig at utdanning skal bli likestilt med idretten i profesjonelle idrettsorganisasjoner, vil det være nødvendig å lovfeste utdanning som likestilt med idretten. Det vil i så fall bety at idrettsorganisasjonene vil måtte sidestille utøvernes utdanning med sportslig satsing. Det er først da innholdet i begrepet doble karrierer vil bestå av to primære tiltak.

6.3 Karrierestimulerende tiltak/careerstimulating measures

Som tidligere nevnt vil begrepet doble karrierer fungere som en grunnleggende antakelse i seg selv, og med det nedvurdere utdanning som en verdi for idrettsorganisasjonen. Så lenge utdanning kun blir sett på noe som utøverne bedriver for å forberede seg på en karriere etter idrettskarrieren, og ikke gir en verdi for idrettsorganisasjonene selv, vil ikke tilretteleggingen for utdanning for utøvere bli optimal.

Det kan være at en begrepsendring må til for å vise idrettsorganisasjonene at utøvernes satsing på utdanning ved siden av idretten, også vil gi idrettsorganisasjonene et sportslig utbytte. På sikt bør det være ønskelig at organisasjonskulturen i profesjonelle idrettslag innehar grunnleggende antakelser om at *doble karrierer gir sportslig verdi istedenfor fotballen kommer først*. Først da vil tilrettelegging av utdanning ved siden av idretten bli optimal.

Forslag til nytt begrep som på sikt kan føre til en endringsholdning i profesjonelle er «careerstimulating measures» eller på norsk «karrierestimulerende tiltak». Noe som virker stimulerende vil lettere bli implementert i både internasjonale-, nasjonale- og lokale retningslinjer og strategiplaner. Begrepet tilfører en verdi, og har ikke til hensikt å sidestille seg med idretten selv.

6.4 Artefakter: symbolsk eller instrumentell verdi?

Artefakter kan som tidligere nevnt ha en symbolsk verdi for normer, verdier og grunnleggende antakelser man har i en kultur, men artefakter kan også ha en instrumentell verdi som belyser en handling til hjelp for problemløsning i organisasjonen. Undersøkelsen viser at artefaktene rundt doble karrierer var i større grad av kulturell art enn instrumentell, men resultatet kan i stor grad være påvirket av at klubben var inne i en hektisk og viktig sportslig periode, hvor utdanning ble nedprioritert av både organisasjonen og subkulturen selv.

6.5 Subkulturens innvirkning på doble karrierer i Sarpsborg 08

Subkulturen som eksisterer innenfor medlemmene som er innblandet i doble karrierer vil kunne påvirke organisasjonens grunnleggende antakelser, siden det er subkulturens holdning til doble karrierer som egentlig danner klubbens holdning til utdanning. Funn fra undersøkelsen viser at det ikke er klubbens holdninger til utdanning som kommer til uttrykk gjennom grunnleggende antakelser, verdier og normer, samt artefakter, men heller subkulturens verdiforankring.

Siden spillere ofte har kontrakter på få år, vil medlemmene som tar utdanning variere fra år til år. Det betyr at spillerutvikleren hovedsakelig er den som er kulturbærer i forhold til doble karrierer. Klubbens grunnleggende antakelser, verdier og normer, samt artefakter rundt doble karrierer er manifestet gjennom enkeltpersoner. Så lenge holdningen til doble karrierer ikke er organisasjonskulturell sterk, vil de grunnleggende antakelsene rundt doble karrierer at «fotballen kommer først» bestå.

6.6 Omgivelsenes påvirkning på doble karrierer

Siden klubbene til enhver tid blir målt på resultater, og det er opp til klubbene selv å tilrettelegge for spillerne, så vil dette kunne føre til utfordringer for spillerne. Selv om organisasjonen i utgangspunktet er positiv til utdanning, så kan det oppstå situasjoner som gjør at klubben må prioritere organisasjon istedenfor individ.

Fire uker før det planlagte besøket hos klubben fikk jeg beskjed om at jeg ikke kunne gjennomføre undersøkelsen likevel, siden klubben hadde kvalifisert seg for

Europa League og måtte prioritere annerledes. Heldigvis fikk jeg gjennomført likevel, men det er et godt eksempel på at når klubben blir satt i en ekstraordinær situasjon, og de oppstår flere ganger i løpet av en sesong, så vil klubben tvinges til å ta andre valg som vil sette organisasjonens verdier og normer på prøve. Dette kom også til uttrykk fra en av spillerne som også hadde full forståelse for klubbens prioriteringer: «Utdanning er viktig, men fotballen kommer først!»

6.7 Doble karrierers følger for valg av utdanning

Det ble registrert en interessant dialog mellom noen av informantene under andre dag av observasjonsfasen. De var enige om at valg av fag og videre karriere i høy grad var bestemt av hva enklest å gjennomføre og tilrettelegge. Det var en observasjon som fikk meg til å tenke på at karrierene som spillerne faller tilbake på i stor grad er lite preget av spillernes genuine valg. Denne observasjonen står ikke i stil funnene informantenes svar rundt den grunnleggende antakelsen om at *Spillerne bør bli oppmuntret til å finne en indre motivasjon til doble karrierer; det må gi mening.*

Dersom valgene er basert på hva som er enklest mulig, vil dette kunne ha påvirkning på spillernes indre motivasjon til utdanning. Både norsk idrett og utdanningsinstitusjonene bør evaluere de tilgjengelige studiene for utøverne og i større grad tilrettelegge også for «tyngre» studier. Siden subkulturens normer og verdier ofte blir overført til nye medlemmer i subkulturen, vil det kunne føre til at spillere som vurderer utdanning i stor grad vil rådføre seg med spillere som allerede er i utdanning og velge fag eller studier basert på subkulturens erfaringer. Dette er med på å skape en grunnleggende antakelse i subkulturen.

Stambulova (2015) skriver at en mulig organisasjonsendring av studieløpet for utøvere som bedriver doble karrierer kan optimalisere innholdet. Det innebærer at utøverne kan prioritere utdanning i faser av året hvor idretten ikke har størst fokus. For å få til det må utdanningsinstitusjoner tilrettelegge for eksamener for toppidrettsutøvere året rundt.

6.8 Kultur og kontekst

Schein (1985) utviklet sin teori for å studere organisasjonskultur. Jeg har reflektert om teorien egner seg til å studere organisasjonskultur på tvers av kultur og kontekst. Funnene fra undersøkelsen mener jeg bekrefter valget av teoretisk rammeverk som riktig. Det kan være et sammenfallet mellom studiene skyldes vestlige faktorer, at Norge og Australia skiller seg geografisk, men at kulturen innenfor både skoleverket og idretten har mange likheter.

6.9 Refleksjon rundt metode og videre forskning

Masteravhandlingen er en replikasjonsstudie, slik at det vil være flere begrensninger rundt oppgaven. Siden studiet tar for seg kun én eliteserieklass, så blir det vanskelig å generalisere resultatene. Likevel, resultatene kan brukes som et utgangspunkt for videre sammenligninger med andre eliteserieklasser og i annen kontekst.

Siden utvalget består av alle spillerne som tar utdanning, så er muligheten tilstede for en forutinntatthet i forhold til spillernes holdning til utdanning. Hadde det vært flere spillere som tok utdanning, så måtte utvalget uansett blitt valgt ut av spillerutvikleren, siden dette hadde vært den mest praktiske måten å organisere intervjuene på. Forutinntattheten ville nok vært minimert ved å gjennomføre intervjuer både med spillere som tar utdanning og ikke. Siden intervjuene ble gjennomført av alle som tok utdanning, hadde det vært mulig å gjennomføre fokusgruppeintervju, men siden dette er en replikasjonsstudie valgte jeg å gjennomføre på samme måte som i den opprinnelige studien.

Ansatte fra administrasjonen ble også intervjuet for å gi et bredere perspektiv på kulturen rundt doble karrierer. Det hadde også vært interessant å sett utdanningsinstitusjoners syn på spillere som tar utdanning, særlig med tanke på institusjonenes syn på klubbens tilrettelegging for utdanning.

Det hadde vært interessant å sett et større sammenligningsgrunnlag med tanke på utdanning, både innenfor fotballmiljøet, men også i andre idrettsmiljøer. Særlig interessant hadde det vært å forske videre på utbredelsen av utdanning innenfor det samme miljøet for kvinner som har andre økonomiske forutsetninger for å

lykkes. En kvantitativ studie på alle klubber med fokus på både utdanning, sosialt nettverk, egenskaper og status ville også bidratt med nyttig kunnskap.

Studier på disse områdene, sammen med min studie, vil kunne bidra til å skape større forståelse rundt hvordan spillere opplever muligheten til å utdanne seg, hva organisasjonene gjør for å tilrettelegge, og sist, men ikke minst, hvordan påvirkes organisasjonskulturen når den stilles overfor økte krav?

7 Konklusjon

Studien tok sikte på å undersøke fire grunnleggende antakelser fra en casestudie (2015) utført i Australia. Replikasjonsstudien har brukt samme metode og teoretiske rammeverk, men satt i annen kultur og kontekst. Masteravhandlingen har sett nærmere på hvordan organisasjonskulturen i Sarpsborg 08 har blitt påvirket de siste ti årene, og om klubbens suksess har ført til en endring av verdier og normer. Undersøkelsens forskningsspørsmål var som følger:

Hvilken betydning har et økt konkurransenivå og større krav fått for doble karrierer i Sarpsborg 08?

Casestudien konkluderer med at de grunnleggende antakelsene som eksisterte i en australsk fotballklubb også eksisterer i et idrettsmiljø på samme sportslige nivå i Norge. Funnene viser at et økt konkurransenivå og større krav har ført til en endring av klubbens opprinnelige verdier og normer manifestert gjennom den grunnleggende antakelsen om at «doble karrierer er viktig, men fotballen kommer først!»

Den grunnleggende antakelsen om «at fotballen kommer først» påvirker organisasjonskulturens kulturnivåer. Alle beslutninger som tas i organisasjonen er basert på sportslige prestasjoner og denne antakelsen.

Referanser

- Aambø, J. (2011). *Olympiatoppens prinsipper for forholdet til videregående skoler*. <http://www.olympiatoppen.no/fagavdelinger/ungeutovere/media23893.media>
- Aquilina, D. (2013). *A Study of the Relationship Between Elite Athletes' Educational Development and Sporting Performance*. *The International Journal of the History of Sport*, 30(4), 374-392. doi:10.1080/09523367.2013.765723
- Aas, O. I. (2. desember). *De har et av de minste budsjettene, men går likevel med store overskudd: Nå kan annerledesklubben vinne kongepokalen*. Hentet fra [aftenposten.no https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/De-har-et-av-de-minste-budsjettene-men-gar-likevel-med-store-overskudd-Na-kan-annerledesklubben-vinne-kongepokalen-246298b.html](https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/De-har-et-av-de-minste-budsjettene-men-gar-likevel-med-store-overskudd-Na-kan-annerledesklubben-vinne-kongepokalen-246298b.html)
- Bang, H. (1995) *Organisasjonskultur*, 3. utgave. Tano Aschehoug.
- Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur* (4. utg.) Oslo: Universitetsforlaget
- Bang, H. (2013). *Organisasjonskultur; en begrepsavklaring*. *Tidsskrift for Norsk psykologiforening*, 50(4), 326-336.
- Bergli, Y. (2010, 9. juni). *8 av 10 eliteseriespillere mangler utdanning*. *Aftenposten*. Hentet fra <http://fotball.aftenposten.no/eliteserien/article171480.ece>
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bronfenbrenner, U. (2005). *Bioecological theory of human development*. In U. Bronfenbrenner (Ed.), *Making human beings human: Bioecological perspectives on human development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass
- Cosh, S. & Tully, P. J. (2014). "All I have to do is pass": a discursive analysis of student athletes' talk about prioritising sport to the detriment of education to overcome stressors encountered in combining elite sport and tertiary education. *Psychology of Sport & Exercise*, 19, 120-133. DOI: 10.1123/tsp.2014-0102
- Eide, K. A. (2012). *Toppfotballklubber og utdanning: En kvalitativ studie av hva som kjennetegner tippeligaklubber når det gjelder spillernes forberedelser til livet etter fotballkarrieren*. Masteroppgave ved Norges idrettshøgskole, Oslo.
- EU Guidelines on Dual Careers of Athletes*. (2012). Hentet fra http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/documents/dual-career-guidelines-final_en.pdf
- Folkmann, B. (2010). *Edgar Schein organisationskultur og ledelse* [Artikkel om de tre kulturnivåene]. Hentet fra <https://net2change.dk/edgar-schein-organisationskultur/#lightbox/1/>

- Gregory, K. (1983). Native view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*. 28(3), 359-376.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Henry, I. (2013). *Athlete development, athlete rights and athlete welfare: a European Union perspective*. *The International Journal of the History of Sport*, 4, 356-373. Hentet fra <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/19325/3/henry.pdf>
- Hickey, C. & Kelly, P. (2008). Preparing to not be a footballer: higher education and professional sport. *Sport, Education and Society*, 13, 477-494.
- Hjelvik, E. N. (2018, 13. desember). *Så lenge vi holder oss innenfor omdømme og økonomi, så kan vi egentlig tape så det synger etter*. Hentet fra TV2.no <https://www.tv2.no/a/10273334>
- Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo. Bedriftsøkonomens Forlag
- Jamil, I. (2005). *Kulturteori – kan kultur velges?* Kap. 10 i Baldersheim, H. & Rose, L. E. (red.) (2005). *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på local politick og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, L. E. F, Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget
- King, Gary 2006. *Publication, Publication*. PS: Political Science and Politics 39: 119–125.
- King, Gary (1995) "Replication, Replication". PS: Political Science & Politics 28 (3): 444- 452.
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg.).(oversatt av T. M. Anderssen & J. Rygge). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS. (Originalutgave utgitt 2009)
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lamal, P.A. (1991) "On the Importance of Replication". In James W. Neuliep (ed), *Replication Research in the Social Sciences*. California: Sage Publications, Inc., pp. 31-35.
- Malterud, K. (2013) *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press

- Nilsen, S. K. (2005). Etablering av effektiv produksjon på tvers av landegrenser. Hentet fra <http://slideplayer.no/slide/1895568/>
- Norges Idrettsforbund og olympiske komite. (2015). *Idrettspolitisk dokument: Tingperioden 2015-2019*. Oslo: Akilles. Hentet fra <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/idrettspolitisk-dokument-2015-2019/>
- Olympiatoppen. *Både toppidrett og studier?* Hentet fra https://www.olympiatoppen.no/om_olympiatoppen/regioner/region_soer/aktuelt/page9655.html
- Pink, M., Saunders, J., & Stynes, J. (2015). *Reconciling the maintenance of on-field success with off-field player development: A case study of a club culture within the Australian Football League*. *Psychology of Sport & Exercise*, 21, 98-108. doi:10.1016/j.psychsport.2014.11.009
- Polit, D.F., Beck, C.T., 2008. *Nursing Research: Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice*, 8th ed. Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia, PA.
- Price, N., Morrison, N. & Arnold, S. (2010). *Life out of the limelight: Understanding the non-sporting pursuits of elite athletes*. *The International Journal of Sport and Society*, 1(3), 69-79.
- Ryba, T. V., Stambulova, N. B., Ronkainen, N. J., Bundgaard, J. & Selänne, H. (2015). *Dual career pathways of transnational athletes*. *Psychology of Sport and Exercise*, vol. 21, 125-134. Hentet fra <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.06.002>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Schein, E. H., Fowler, R. D., Offermann, L. R., & Gowing, M. K. (1990). *Organizational Culture*. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. doi:10.1037/0003-066X.45.2.109
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* The Jossey-Bass Business & Management Series, Vol. 2.
- Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, no. 3, 339-358. DOI: 10.2307/2392246 <https://jstor.org/stable/2392246>
- Stortinget. (2008). *Stortinget - Møte torsdag den 17. januar 2008 kl. 10: Sak 5*. Hentet 10. februar 2013 fra <http://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Referater/Stortinget/2007-2008/080117/5/#a2>
- Storø, O. I. (2010). *Fotballspillere i tomrom*. Hentet 4. mai 2012 fra <http://www.sportsanalyse.no/wip4/fotballspillere-i-tomrom/d.epf?id=493304>
- Sæther, S. A. (2013). *Høye ambisjoner og riktig studievalg – eneste vei til en fotballkarriere?* Hentet 21. februar 2013 fra

<http://idrottsforum.org/saether130213/>

- Stambulova, N., Alfermann, D., Statler, T., & Côté, J. (2009). *ISSP Position stand: Career development and transitions of athletes*. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7(4), 395-412. doi:10.1080/1612197X.2009.9671916
- Stambulova, N., Stephan, Y., & Jäphag, U. (2007). *Athletic retirement: A cross-national comparison of elite French and Swedish athletes*. *Psychology of Sport & Exercise*, 8(1), 101-118. doi:10.1016/j.psychsport.2006.05.002
- Stambulova, N. B., & Ryba, T. V. (2014). *A critical review of career research and assistance through the cultural lens: towards cultural praxis of athletes' careers*. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 7(1), 1-17. doi:10.1080/1750984X.2013.851727
- Stambulova, N., Engström, C., Franck, A., Linnér, L., & Lindahl, K. (2015). *Searching for an optimal balance: Dual career experiences of Swedish adolescent athletes*. *Psychology of Sport and Exercise*, 21, 4-14.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tingve, P. M. (2009, 8. juli 2009). *Nå skal norske fotball-spillere på skolebenken*. *Dagbladet*. Hentet fra <https://www.dagbladet.no/sport/na-skal-norske-fotball-spillere-pa-skolebenken/65246223>
- TV2. (2012, 14. september). *Ny hverdag i Tippeligaen: Dobbel så mange studerer*. Tv2, sporten. Hentet fra <http://www.tv2.no/sport/fotball/tippeligaen/ny-hverdag-i-tippeligaen-dobbel-saa-mange-studerer-3864009.html>
- Universitets- og høyskoleloven (2005). *Lov om universiteter og høyskoler: Trådt i kraft 1. august 2005, sist endret 22. juni 2012*. Hentet 20. mai 2013 fra <http://www.lovdatab.no/all/hl-20050401-015.html>
- Van Maanen, John, and Stephen R. Barley. 1985. *Cultural organization: Fragments of a theory*. In *Organizational symbolism*, ed. L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, and T. C. Dandridge, 33-51. Greenwich, CT: JAI.
- Wylleman, P., Alfermann, D., & Lavallee, D. (2004). *Career transitions in sport: European perspectives*. *Psychology of Sport & Exercise*, 5(1), 7-20. doi:10.1016/S1469-0292(02)00049-3
- Øien, Beate, 2011, "Revisiting Foreign Direct Investment and Collective Labor Rights: Replicating "the positive case" of economic globalization", MA Thesis, Norwegian University of Science and Technology, Department of Sociology and Political Science

Vedlegg

Vedlegg 1



Mats Persson
Remmen
1757 HALDEN

Vår dato: 18.04.2018

Vår ref: 59629 / 3 / PEG

Deres dato:

Deres ref:

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 05.03.2018 for prosjektet:

<i>59629</i>	<i>Hvordan kan personlig utvikling bidra til å oppnå bedriftens mål</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Østfold, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Mats Persson</i>
<i>Student</i>	<i>Flemming Olsen</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke endringer du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i Meldingsarkivet.

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 01.07.2019 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Marianne Høgetveit Myhren

Pemille Ekomrud Grøndal

Kontaktperson: Pemille Ekomrud Grøndal tlf: 55 58 36 41 / pemille.grondal@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Flemming Olsen, flemmiko@hotmail.com

Vedlegg 2

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave

Mitt navn er Flemming Olsen og er masterstudent på Høgskolen i Østfold. Jeg holder nå på med avsluttende masteroppgave hvor forskningsspørsmålet er:

Hvilken betydning har et økt konkurransenivå hatt å si for kulturnivåene i Sarpsborg 08?

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju fem-seks spillere og to-tre administrativt ansatte i Sarpsborg 08. Jeg ønsker i tillegg å observere klubben og spillerne i dagligdagse rutiner over en todagersperiode.

Jeg vil benytte meg av semistrukturert intervju, hvor spørsmålene er fastlagt på forhånd, men rekkefølgen kan forandres underveis.

Jeg vil benytte en digitalopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta cirka 30-45 min. Jeg vil i tillegg observere dere i daglige rutiner, samt i uformelle situasjoner mellom rutiner, under frokost og lunsj.

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten å oppgi noen grunn trekke deg fra å delta i studien. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Jeg er underlagt taushetsplikt og opplysningene vil bli behandlet strengt konfidensielt. Opptakene oppbevares innelåst, og slettes når oppgaven er ferdig. Det vil ikke være mulig å identifisere deg i resultatene av studien. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen juli 2019. Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen på neste side.

Dersom du senere ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studien, kan du kontakte meg på +47 9955418 eller sende en e-post til flemmiko@hotmail.com. Du kan også kontakte min fagansvarlig Mats Gøran Persson ved Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag på [+47 40845338](tel:+4740845338) eller mail mats.persson@hiof.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Med vennlig hilsen
Flemming Olsen

Vedlegg 3

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien "*Hvilken betydning har et økt konkurransenivå hatt å si for kulturnivåene i Sarpsborg 08?*"

Signatur.....

Intervjuguide:

Interview guide

[Intervjuguide](#)

Semi-Structured Interview Guide: Players

Semi-strukturert intervjuguide: Spillere

Focus Fokus	Question Spørsmål
Introductory questions Introduksjonsspørsmål	How did you arrive at the football club? Hvordan kom du hit til klubben? <ul style="list-style-type: none">• <i>What year did you get drafted?</i> I hvilket år fikk du kontrakt?• <i>What is it like to be at your current career stage</i> Hvordan er det å være på ditt nåværende karrierenivå?
Life as a Footballer Livet som fotballspiller (football and non-football activities) (football og ikke-fotballrelaterte oppgaver)	How do you spend your average day? Kan du beskrive en gjennomsnittlig dag? <ul style="list-style-type: none">• <i>What are the football related tasks?</i> Hva er de fotballrelaterte oppgavene? What do you do outside of football? Hva gjør du ved siden av fotballen? <ul style="list-style-type: none">• <i>How does that fit in to your life?</i>

- *Hvordan passer det inn i livet ditt?*

Is there anything the club gets you to do outside of football?

Er det noe klubben får deg til å gjøre ved siden av fotballrelaterte oppgaver?

- *What is it like when you are doing that activity?*
- *Hvordan er det for deg å gjøre disse aktivitetene?*

What influences the decisions you make in your off-field life?

Hva påvirker avgjørelsene du tar i forhold til ikke-fotballrelaterte oppgaver?

Club culture

When I mention the words (withheld) football club, what comes to mind?

Når jeg sier Sarpsborg 08, hva tenker du da?

- *How would you describe the football club to someone from another culture?*
- *Hvordan vil du beskrive Sarpsborg 08 som fotballklubb til en fotballspiller fra en annen klubb på tilsvarende nivå?*

How would you describe the culture of (withheld) football club?

Hvordan vil du beskrive kulturen til Sarpsborg 08?

- *What do you think the club believes in?*
- *What do you believe the club believes with regards to off-field*

life?

- *Hva tror du klubben tenker om livet ved siden av fotballen?*

Semi-Structured Interview Guide: Staff

Semi-strukturert intervjuguide: Ansatte

Focus Fokus	Question Spørsmål
Introductory questions Introduksjonsspørsmål	How did you arrive at the football club? <i>Hvordan kom du hit til klubben?</i>
Club culture	When I mention the words (withheld) football club, what comes to mind? <i>Når jeg sier Sarpsborg 08, hva tenker du da?</i>
	How would you describe the culture of the football club? <i>Hvordan vil du beskrive kulturen til Sarpsborg 08?</i>
	<ul style="list-style-type: none">• <i>What do you think the club believes in?</i>• <i>Hvilke overordnede verdier eller holdninger har klubben?</i>
	<ul style="list-style-type: none">• <i>What do you believe the club believes with regards to off-field life?</i>• <i>Hva tror du klubben tenker om livet ved siden av fotballen?</i>

- *How easy do you think it is for players to enact on these beliefs?*
- *Hvordan tror du det er for spillerne å følge opp og leve opp til disse verdiene/holdningene?*

What are some examples of the club's values in action?

Hvordan synliggjøres klubbens verdier i det daglige?

What do you think time away from football/work means to the club?

Hva tror du tid borte fra fotballen (jobben) betyr for klubben?

- *What are the reasons the club has this value?*
- *Hva er årsaken til at klubben har disse verdiene?*

Players and off-field activities
Spillere og ikke-fotballrelaterte aktiviteter

What are the players encouraged to do outside of the club?

Hva er spillerne oppmuntret til å gjøre ved siden av fotballen?

- *How do the players respond to this?*
- *Hvordan responderer spillerne på dette?*
- *Any differences in the way players approach off-field life?*
- *Hvilke forskjeller er det på hvordan spillerne tilnærmer seg livet ved siden av fotballen?*

How do you think the players' off-field lives relate to the football club?

Hvordan kan spillernes liv ved siden av fotballen settes i sammenheng med klubbens verdier og holdninger?

- *How might their off-field lives influence the club?*
- *Hvordan kan spillernes liv ved siden av fotballen påvirke klubben?*

- *What about the activities where they are learning professional skills?*
- *Hvordan kan aktiviteter utenfor fotballen der de lærer seg profesjonelle ferdigheter (som for eksempel utdanning) påvirke klubben?*

Vedlegg 5

Sarpsborg 08 Medaljekandidat

