

**Jørgen Flåtene**

## En kvalitativ undersøkelse av en liten norsk fotballklubbs strategiske endring.

"Fra gutteklubb til storklubb i Drammen": Fusjonsprosessen til DFK

**Masteroppgave i idrettsvitenskap**

Seksjon for kultur og samfunn  
Norges idrettshøgskole, 2010



## Forord

Seks lærerike år på Norges Idrettshøgskole nærmer seg ubønhørlig slutten. Mye har skjedd og forandret seg siden jeg startet utdanningen her på skolen, og det føles nå riktig å avslutte denne epoken med en mastergrad i bagasjen. Masterprosjektet markerer på mange måter slutten av en periode i livet mitt, og starten på en ny.

Jeg vil først og fremst takke veilederen min, Berit Skirstad, for hennes bidrag i denne oppgaven. Med hennes hjelp og veiledning har denne masteroppgaven blitt et bedre produkt, og noe jeg er stolt av.

Jeg vil også takke mine foreldre for moralsk, og ikke minst økonomisk støtte i løpet av studietiden. Dere fortjener i tillegg all mulig hyllest for den jobben dere har gjort for meg i 27 år. Takk til min bror som også leverer masterprosjektet sitt i løpet av sommeren, og takk til svigerfamilien min som har åpnet sitt hjem for meg.

En stor takk rettes også til alle mine venner, medstudenter og ansatte på NIH, samt kaffetrakteren som har traktert litervis med rykende varm kaffe til min store glede de seneste månedene.

Sist, men ikke minst vil jeg takke kjæresten min, Thea Marie, for alt det morsomme vi har gjort sammen de seneste 18 månedene. Du er en inspirator, og min beste støttespiller i alt jeg gjør.

Helt tilslutt vil jeg rette en takk til alle som er involvert i Drammen FK og deres velvillighet til å hjelpe meg i dette prosjektet. Jeg ønsker klubben, spillerne og lederne lykke til i årene som kommer.

Jørgen Flåtene  
Oslo, mai 2010.

## Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å kartlegge en endringsprosess i en liten fotballklubb, Åskollen FK, som endte med et samarbeid mellom flere fotballklubber i Drammen. Endringsprosessen analyseres i lys av institusjonell teori og Pettigrews (1987) kontekstuelle tilnærming. Problemstillingene i studien er:

- 1. Hvordan ble endringsprosessen fra ÅFK til DFK gjennomført?  
Hvordan gjorde sentrale aktører seg gjeldende i denne endringen?*
- 2. I hvilken grad spilte omgivelsene inn i endringsprosessen fra ÅFK til DFK?*

Institusjonell teori har fokus på hvordan organisasjoner påvirker hverandre, og hvilke relasjoner som finnes mellom organisasjoner i samme organisatoriske felt/omgivelser. Kontekstuell tilnærming tar hensyn til tre forhold i en endringsprosess; a) innholdet, b) intern og ekstern kontekst, og c) prosessen. Denne tilnærmingen fokuserer på helheten i organisasjonsendringen og bidrar til å forstå endringsprosessen som førte til Drammen FK (DFK), som er organisasjonen som undersøkes i denne studien. Forskjellen på teoriene er fokuset disse har på organisasjoner; institusjonell teori ser på organisasjoner og deres omgivelser i en endringskontekst, mens kontekstuell teori åpner for et helhetlig perspektiv og interne hendelser i en organisasjon i en endringsprosess.

Denne studien er gjennomført som en kvalitativ casestudie. Datainnsamlingen har primært bestått av intervju med seks personer med ulike posisjoner og utgangspunkt i DFK-prosessen. Jeg har også deltatt på ulike møter som observatør i etableringsfasen av den nye organisasjonen. I tillegg er det gjennomført uformelle samtaler med personer som har kjennskap til prosessen, samt dokumentgjennomgang av årsrapporter fra ÅFK.

Resultatene viser behovet for en storklubb bak Strømsgodset i Drammensfotballen. I tillegg kommer det frem at interne aktører fra Åskollen FK har vært sentrale, og hatt betydelig påvirkning igjennom hele prosessen. Denne involveringen har fra flere personer blitt omtalt som både positiv og negativ for utfallet av endringsprosessen. Det viser seg også at omgivelsene har hatt vesentlig betydning, hvor bl.a. NFF som regulerende myndighet har påvirket den nye organisasjonen direkte. Ledelsen i etableringen av DFK brukte Modum FK som en foregangsklubb i dannelsen av DFK, og det er en klar mimetisk isomorfisme i denne endringen.

## Struktur og oppbygging

Introduksjonen beskriver hvordan idrettsorganisasjoner de seneste årene er blitt aktører i et konkurransemarked, og hvordan fotballklubber i Norge konkurrerer om økonomiske goder. I dette kapittelet presenteres problemstillingene og formålet med denne studien, samt tidligere forskning på endringer i organisasjoner og idrettsorganisasjoner.

Under dette kapittelet vises en kort historisk fremstilling som beskriver hvordan Åskollen FK (ÅFK) ble etablert i 1992 og hvordan sportslig fremgang på 2000-tallet førte til endringen og oppstarten av Drammen Fotballklubb (DFK).

I kapittel to presenteres denne studiens to teoretiske rammeverk; institusjonell teori og Pettigrews (1987) kontekstuelle tilnærming til endring. Disse teoriene anvendes for å presentere empiriske funn i resultatkapittelet.

Metodekapittelet beskriver hvorfor det er valgt kvalitativ metode i denne studien og bruken av de ulike teknikkene i datainnsamlingen. Dette kapittelet presenterer hvordan de empiriske funnene ble analysert. Det gjøres også kort rede for validitet, reliabilitet og generalisering knyttet til denne studien, samt de etiske utfordringer jeg møtte som forsker.

De empiriske funnene presenteres i kapittel fire. I dette kapittelet diskuteres også resultatene i lys av de to valgte teoriene, hvor sitater fra intervjuobjektene illustrerer meninger omkring etableringen av DFK. Tidligere studier gjort på organisasjonsendringer sees også i sammenheng med empirien.

En oppsummering og konklusjon, hvor studiens viktigste momenter og funn beskrives kommer i kapittel fem. DFKs fremtidige utfordringer blir også problematisert, basert på funnene og diskusjonen i kapittel fire.

Etter oppsummeringen kommer referanselisten og de forskjellige vedleggene tilknyttet oppgaven.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Introduksjon .....</b>	<b>8</b>
1.1 Forskingsområdet .....	10
1.2 Tidligere forskning på endringer i idrettsorganisasjoner.....	12
1.4 Oppgavens anvendelse av en case.....	17
1.5 Oppgavens formål .....	17
1.6 Historisk bakgrunn .....	18
<b>2.0 Teori.....</b>	<b>20</b>
2.1 Endring i organisasjoner .....	20
2.1.1 Forandring og endring .....	20
2.1.2 Forstå endring.....	20
2.1.3 En organisasjons adaptive egenskap.....	21
2.1.4 Hva skaper endringer i organisasjoner? .....	22
1) Visjoner .....	23
2) Intern drivkraft.....	23
3) Ekstern drivkraft .....	23
2.1.5 Motstand mot endring; 4 kilder til motstand .....	24
Teoretiske rammeverk .....	25
2.2 Institusjonell teori.....	27
2.2.1 Isomorfisme .....	29
2.2.2 Institusjonell teori og endring.....	30
2.2.3 Oppsummering av institusjonell teori.....	30
2.3 Kontekstuell tilnærming til endring .....	31
2.3.1 Legitimitet .....	34
2.3.2 Makt.....	34
2.3.3 Oppsummering - kontekstuell tilnærming til endring.....	35
2.4 Idrettsorganisasjoner og deres omgivelser .....	35
2.4.1 Institusjonelt perspektiv på relasjonen organisasjon - omgivelser.....	35
2.4.2 Kontekstuell perspektiv på relasjonen organisasjon – omgivelser .....	36
<b>3.0 Metode.....</b>	<b>37</b>
3.1 En deskriptiv og forklarende studie .....	37
3.2 Kvalitativ forskning som metode.....	38
3.3 Kvalitativ metode .....	39
3.3.1 Hvorfor kvalitativ metode .....	39
3.4 Innsamling av data .....	40
3.4.1 Kvalitativt intervju.....	41
3.5 Utvalg .....	42
3.5.1 Hvem bestod utvalget av .....	43
3.6 Case studie .....	44
3.6.1 Design for denne studien; singel casestudie.....	45
3.7 Databehandling og analyse .....	46
3.7.1 Koding og kategorisering .....	47
3.8 Triangulering .....	49
3.9 Validitet .....	49
3.10 Reliabilitet.....	50
3.11 Generalisering .....	50

3.12 Etikk og rollen som forsker .....	51
<b>4.0 Empiriske funn og diskusjon .....</b>	<b>52</b>
4.1 Organisasjonsendringen .....	53
4.2 Innhold – Organisasjonsendringen fra ÅFK til DFK .....	54
4.2.1 Prosessens som førte til DFK; første fase .....	55
4.2.2 Fase II .....	56
Gamle DFK .....	57
4.2.3 Fase III .....	57
4.3 Kontekst .....	59
4.3.1 Ekstern kontekst .....	59
4.3.2 Internt .....	63
4.4 Prosess .....	64
4.4.1 Interne aktører .....	65
4.4.2 Maktbruk og lederskap .....	66
4.4.3 Eksterne aktører .....	70
<b>5.0 Oppsummering og konklusjon .....</b>	<b>75</b>
5.1 Styrker og svakheter ved studien .....	78
5.2 Forslag til videre forskning .....	79
<b>6.0 Referanseliste .....</b>	<b>81</b>
<b>7.0 Vedlegg .....</b>	<b>85</b>
7.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide Masterprosjekt 2009-2010 .....	85
7.2 Vedlegg 2 - Informasjonsskriv til deltagere i prosjektet .....	87
7.3 Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring .....	88
7.4 Vedlegg 4 – Tematisk koding .....	89
7.5 Vedlegg 5 – Teoretisk koding .....	91
7.6 Godkjent søknad NSD .....	92

## 1.0 Introduksjon

De siste tiårene har idrettens samfunnsmessige betydning økt kraftig. Toppidretten og breddeidretten har begge fått en viktigere økonomisk og næringsmessig betydning, og som følge av dette, fått et større fokus fra markedet. Markedet bruker idretten som et eksponeringsverktøy og utviklingsområde, og blir på denne måten en finansiell kilde for idretten. Idrettens innhold og organisering påvirkes i stor grad av sterke sosiale og økonomiske krefter som har ført til at deler av idretten er blitt en internasjonal og profesjonell industri. Norsk idrett kjennetegnes fremdeles av en demokratisk oppbygging, med dugnadsøkonomien som en hovedsakelig del av organisasjonsdriften (Enjolras, 2007).

Kommersialisering og profesjonalisering av toppidretten er ikke et nytt fenomen. Utviklingen innen toppidretten er knyttet til endringer i næringslivets rammevilkår (Enjolras, 2007). Dessuten viser utviklingen at den norske modellen for idrettsorganisering utfordres av endringstrender som gjør at breddeidrett også trues av kommersialisering. Den globale idretten tiltrekker seg internasjonale institusjoner og sponsorer, og disse påvirker dynamikken i norsk idrett både på nasjonalt og lokalt nivå (Enjolras, 2008). Flere tunge og internasjonale firmaer benytter idretten som eksponeringsverktøy. Både i frivillig sektor, og i norske idrettsorganisasjoner har det funnet sted betydelige endringer. Frivillige organisasjoner møter i dag dynamiske omgivelser som setter høye krav til effektivitet og kvalitet (Andersson, 2007).

Profesjonaliseringen og kommersialiseringen av fotballen i Norge de siste årene har ført til at frivillige klubber og idrettslag er blitt aktører i en konkurransepreget økonomi. Påvirkningen fra disse samfunnstrendene har bidratt til at pengestrømmen i norsk fotball har økt kraftig og følgene av dette er tøffe konkurransevilkår klubbene imellom, og betydelige nivåforskjeller i det sportslige så vel som det administrative. Denne utviklingen har ført til at klubber helt ned i 2. divisjon i Norge betaler gode lønninger til spillere, trenere og administrasjon. Pengegaloppen som herjet i norsk fotball har på grunn av finanskrisen fått et skudd for baugen. Gammelsæter og Ohr (2002) viser til at norske toppklubber med jevne mellomrom havner i økonomisk uføre, og har på bakgrunn av dette reist spørsmålet om det eksisterer en trampolineøkonomi i norsk toppfotball lik den som finnes i store europeiske ligaer. Det er allikevel verdt å merke



seg at den norske fotballnæringen ikke kan sammenlignes med f.eks. England. Hvis premisene som gjelder i store europeiske ligasystemer adapteres til norsk toppfotball, kan det få store konsekvenser. De siste årene har flere klubber i Norge fått store økonomiske problemer som følge av enorme utgifter og minkende inntekter og sponsorsvikt. Klubber som Ham-Kam og Randaberg Fotball er eksempler på organisasjoner som har opplevd drastisk nedgang i inntekter og røde tall i budsjettet.

Norges Fotballforbund (NFF) har definert norsk toppfotball til å være Tippeligaen, Adeccoligaen og 2. divisjon for herrer, samt Toppserien og 1. divisjon kvinner (NFF 2010). På grunn av de krav som NFF setter for deltagelse innen toppfotballen, blir mange klubber tvunget til å endre sin profil, ledelse og organisasjon. I denne sammenhengen er det derfor spennende å undersøke hvor godt de frivillige idrettslags organisering er tilpasset de økonomiske betingelser som kjennetegner dagens toppidrett. Det er store forskjeller imellom idrettslagene i toppidretten hva gjelder budsjett og økonomi, stadionfasiliteter og sponsorinteresse. I Adeccoligaen er avstanden stor mellom mindre klubber (Mjøndalen) og de store klubber (Bodø-Glimt) hva gjelder budsjett og administrasjon. Denne tendensen ser vi igjen på alle nivåer i toppidretten, både på herre – og kvinnesiden. Rammebetingelsene for deltagelse i norsk toppfotball kan for flere klubber være tøffe å oppfylle, og det dukker stadig opp saker om klubber og idrettslag som ikke oppfyller kravene som settes av NFF. Flere klubber i Tippeligaen gjør seg skyldig i regelbrudd, eller ikke oppfyller kravene som foreligger for spill i norsk fotballs øverste divisjon. Især Lyn Fotball og Fredrikstad Fotball (FFK) fikk i 2009 negativ medieoppmerksomhet og begge klubbene opplevde nedrykk fra Tippeligaen samme sesong. På grunn av dårlig økonomistyring var det lenge uklart om disse klubbene ville få lisens for spill i sesongen 2010.

Idretten i Norge blir i stor grad påvirket av de endringsprosesser som finner sted i et industrisamfunn i stadig utvikling. Dette er tilfelle både globalt, nasjonalt og lokalt. Idrettens posisjon i samfunnet gjør at det er en klar relasjon mellom utviklingstrekkene som kjennetegner dagens postindustrielle samfunn og idretten (Harvey & Cantelon, 1988 i Enjolras, 2002).

## **1.1 Forskingsområdet**

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvordan utviklingstrendene i samfunnet har påvirket en fotballklubb i Norge, og hvordan denne organisasjonen valgte å endre seg for å møte krav og forventninger i sine omgivelser. Den institusjonelle teoridelen av oppgaven viser hvordan idrettsorganisasjoner til stadighet blir utfordret av sitt organisatoriske felt, og oppfyller de krav som det institusjonelle feltet forlanger for å øke sin legitimitet. Meyer og Rowan (1977), og DiMaggio og Powell (1983) studerte organisasjoner i lys av institusjonell teori, som er et av to teoretiske rammeverk i denne studien. Den andre er Pettigrews (1987) kontekstuelle tilnærming til endring. Disse blir presentert i teorikapitlet.

Enjolras (2002) peker på fire utviklingstrekk som er spesielt viktige i forbindelse med idrettens utvikling. Av disse er markedstilpasningen (kommersialisering) av idretten den mest åpenlyse og aktuelle for denne oppgaven. De frivillige organisasjoner som arbeider innen idretten blir i økende grad konfrontert av utviklingen mot kommersialisering (Enjolras, 2001). Idretten i USA er utsatt for denne kommersialiseringen, men tendensen viser at det også gjelder i Norge, dette gjelder fotball spesielt. I de senere år har de frivillige organisasjonene fått tiltakende inntekter gjennom salg av tjenester i et konkurransepreget marked (ibid.). Samfunnstrender som profesjonalisering og kommersialisering har en økende påvirkning på idrettslag i Norge, og i denne studien blir denne tendensen belyst av en endring fra Åskollen FK (ÅFK) til Drammen Fotballklubb (DFK). Ledelsen i ÅFK så nødvendigheten av å endre struktur og organisasjon for å oppfylle omgivelsenes krav og øke sin legitimitet i det institusjonelle felt som det tilhørte. Denne endringsprosessen fra å være en liten lokalklubb til å bli en større klubb i sentrum undersøkes i denne studien.

Hovedtanken er å presentere hvordan en organisasjon endrer, og i beste fall utvikler seg, ved å forandre og – eller omorganisere seg. Selve prosessen kan forstås ved hjelp av en kontekstuell tilnærming, utviklet av Pettigrew (1987) hvor tre faktorer i en endringsprosess spiller inn. De tre hovedelementer i denne teorien er; i) innhold ii) kontekst iii) aktører/prosess. Ved å analysere disse faktorene som finner sted i en endringsprosess sikres en bred og helhetlig analyse. Dette er styrken i Pettigrews teori, den har bredt perspektiv og har fokus på flere elementer i en endring.

I denne studien anvendes to teorier; institusjonelle teori og Pettigrews kontekstuelle tilnærming (1987), og disse utgjør de viktigste tilnærmingene i forklaringen av endringsprosessen til DFK.

I en endringsprosess, lik den DFK gikk igjennom, er det flere mekanismer som gjør seg gjeldende. Noen prosesser er viktigere enn andre, og i denne oppgaven vil maktforholdet og maktdistribusjonen innad i klubben være en viktig faktor. Drivkraften bak slike endringer er ofte initiert av "change agents" (Slack, 1997). På norsk forstås dette uttrykket som endringsagenter eller initiativtakere til endring. Initiativtakerne vil i mange tilfeller også være makthaverne i endringsprosessen, dette gjelder spesielt i starten av en endring. En av problemstillingene i denne studien er:

*1. Hvordan ble endringsprosessen fra ÅFK til DFK gjennomført?*

*Hvordan gjorde sentrale aktører seg gjeldende i denne endringen?*

Omgivelser påvirker organisasjoner som ønsker å endre seg. Endringer kan føre til organisasjoner flytter seg fra et sett av omgivelser, eller at store forskyvninger i allerede eksisterende omgivelser oppstår (Slack, 1997). For organisasjoner gjelder det gjensidige avhengighetsforholdet med sine omgivelser (Pfeffer & Salancik, 2003). En vanlig tanke bak endring og utvikling, er ofte ønsket om å bedre forholdet til omgivelsene. En organisasjon med ambisjoner om å være attraktiv og fremstå som legitim, må sørge for å adaptere krav og forventinger, samt gjøre nødvendige grep for å opprettholde eller øke sin legitimitet i sine eksisterende, evt. potensielle omgivelser (Slack, 1997).

Institusjonelle teori har fokus på hvordan organisasjoner innen samme omgivelser og institusjonelle felt påvirker og har innflytelse på hverandre.

På grunn av stadig større suksess i den sportslige delen av klubben, så lederne i ÅFK seg nødt til å foreta grep i administrasjonen for å kunne føre klubben videre. Frem til 2008 hadde ÅFK vært en liten bydelsklubb med lokal forankring. Interessen fra sponsorer og næringsliv var fraværende, og klubben var nødt til å gjøre grep på den administrative siden for å følge opp den sportslige suksessen. Løsningen ble å fusjonere med andre klubber i Drammen. Slik skulle en sikre større interesse fra omgivelsene og øke sin legitimitet ovenfor interessenter i hele Drammen og omegn. En av de strategiske tankene bak endringer i organisasjoner er hvordan forholdet til omgivelser kan bedres. Hvordan tenkte initiativtakerne i DFK om omgivelsene, hvilke tanker og strategiske

grep ble gjort for å utnytte omgivelsene på en tilfredsstillende måte og hva ble utfallet? Disse spørsmålene danner utgangspunktet for min andre problemstilling i denne studien;

*2. I hvilken grad spilte omgivelsene inn i endringsprosessen fra ÅFK til DFK?*

Spesielt Pettigrews (1987) modell har fokus på hvordan ulike mekanismer spiller inn i endringer i konteksten. Teorien viser til en forståelse av hele konteksten, ikke bare enkelthendelser eller særskilte faktorer.

Intervjuer med personer som var involvert og besitter informasjon om endringen til DFK danner et viktig grunnlag for analysen. Utvalget består av personer med ulike roller i endringsprosessen, denne seleksjonen vil forhåpentligvis gi et bredere bilde av hvordan prosessen foregikk. Ved å anvende den kontekstuelle tilnærmingen i analysen av disse intervjuene, utvalgte dokumenter og observasjon i strategimøter får studien et helhetlig preg. Dette samsvarer også med Pettigrews tanker om studier som gjøres på endringer i organisasjoner (Pettigrew, 1987). Resultatene vil avsløre hvordan de ulike personene oppfattet prosessen, hvilke hendelser som var avgjørende for utfallet, i hvilken grad omgivelsene gjorde seg gjeldende og hvorfor DFK fremstår som det gjør i dag. Disse resultatene sees i sammenheng med intensjonene og meningen bak endringen til DFK, slik det var tenkt fra starten av. Fokuset i denne oppgaven er på endringsprosessen i en idrettsorganisasjon og hvordan ulike strategier ligger til grunn når en endring implementeres i en organisasjon. Viser det seg at utfallet av endringen og den prosessen som førte til det endelige resultatet oppfattes helt ulikt av de involverte personene, kan det diskuteres om DFK per dags dato er en suksess. Det bidrar også til å belyse hvilke utfordringer organisasjonen har i fremtiden. Funnene vil også avdekke maktforholdet i endringsprosessen og hvem som hadde en avgjørende rolle i de ulike beslutningssituasjoner. Sannsynligvis er det en viss overføringsverdi av disse resultatene til dagens situasjon i DFK.

## **1.2 Tidligere forskning på endringer i idrettsorganisasjoner**

Det er gjort flere undersøkelser på organisasjonsendringer. I det videre presenteres studier som har gjort nettopp dette, og som har anvendt en av de to teoriene som ligger

til grunn for min egen studie. Studiene som presenteres er ikke gjort utelukkende på idrettsorganisasjoner.

Pettigrew (1987) har laget en modell som illustrerer hvordan strukturelle, økonomiske og administrative endringer henger sammen. Denne modellen springer ut fra en studie som ble gjort på et britisk industriforetak, Imperial Chemical Industries (ICI).

Tilnærmingen i denne artikkelen er å danne seg et bilde av hvordan store transformasjoner/endringer skjer i en organisasjon ved se på linken mellom innholdet i endringen, dets kontekst og prosess, samtidig som en tar hensyn til lederskap som et sentralt element. Pettigrew (1987) samler disse faktorene i en kompleks analytisk, politisk og kulturell prosess som omhandler endring og forandring i kjerneverdier og overbevisninger, struktur og strategi i et firma. Studien strakk seg fra 1975 til 1983 og Pettigrew intervjuet til sammen 134 personer fra ICI. Noen av disse ble intervjuet flere ganger og det totale antall intervjuer i denne studien ble tilslutt 175. Styrken til Pettigrews arbeid ligger i kombinasjonen av data samlet i fortid (16 år) og nåtid (9 år), på denne måten sikres validiteten på en tilfredsstillende måte (Pettigrew, 1987). Hans modellen blir presentert i teorikapittelet, og utgjør et sentralt rammeverk i analysen av DFK.

Devos, Buelens og Bouckenoghe (2008) undersøkte hvordan organisasjonsendringer ble oppfattet og håndtert av ansatte i to studier, og forutså at fem faktorer ville ha positiv effekt på åpenhet til endring. De fem faktorene var a) trusselen som en endring skaper, b) tillit til ledelsen, c) tillit til inspektører, d) historie og endring, og e) deltagelse i endring. Forfatterne plasserte disse fem faktorene under *innhold, kontekst og prosess*. I denne studien bruker jeg også innhold, kontekst og prosess for å forstå en organisasjonsendring.

I forbindelse med olympiske leker i Calgary ble det gjennomført en rekke studier på canadisk idrett, og på de nasjonale canadiske særforbundene. Flere av disse studiene har undersøkt hvordan organisasjoner opptrer i endringsprosesser;

Slack og Hinings (1992) undersøkte hvordan endring i organisasjoner kunne forstås i lys av flere teorier. Det teoretiske mangfoldet som hadde oppstått som følge av den økende interessen for organisasjonsendringer førte til mange ulike tilnærminger for å forklare fenomenet. Slack og Hinings (1992) bruker bl.a. ressursavhengighetsteori,

institusjonell teori, organisasjoners kultur og transformasjonsledere i en endringskontekst, og beskriver hvordan disse teoriene forklarer ulike aspekter av endringsprosessen. Forfatterne viser i artikkelen hvordan en helhetlig forståelse av endring kan oppnås ved å bruke mer enn en teori. En slik triangulering benyttes også i denne studien, ved at det anvendes to teorier med ulikt perspektiv på endring. Triangulering beskrives i metodekapittelet.

Kikulis, Slack og Hinings (1995) undersøkte hvordan de canadiske særforbundene reagerte på det institusjonelle presset fra Sport Canada (paraplyorganisasjon lik NIF) om å gå fra sine tradisjonelle administrasjoner, til å utvikle en profesjonell og byråkratisk organisasjon. Tidligere studier påstod at særforbundene hadde vært passive mottakere av presset fra Sport Canada. Kikulis et al. (1995) utfordrer i sin artikkel denne forestillingen, og påstår at særforbundene demonstrerte motstand i form av passiv aktivitet. Forfatterne konkluderer bl.a. med at medlemmer i de ulike NSO stod i mot endringspresset, spesielt på områder i organisasjonen som førte til at disse mistet sin makt og kontroll. Hovedfokuset i denne artikkelen er hvordan dynamikken i endringsprosessen i den canadiske idretten ble påvirket av såkalte "human agents".

Amis, Slack og Hinings (2004) artikkel setter fokus på hvilken rolle ulike interessenter, makt og en organisasjons kapasitet til å håndtere det radikale transformasjonsprogrammet som særforbundene i Canada gjennomgikk. Dataene som er brukt i studien er samlet over en 12-årsperiode, og forfatterne konstruerte seks caser for å skaffe et innblikk i hvordan den interne dynamikken preget organisasjonens tilbøyelighet til å endre seg. Resultatene fra studien viste at de særforbundene som hadde fullført transformasjonen ble styrt av ledere som hadde den nødvendige kompetansen og kapasiteten, hadde en struktur hvor frivillige i organisasjonen godtok å dele makten med profesjonelle og som engasjerte seg fullstendig i transformasjonsprosessen. Amis et al.(2004) fant også noen særforbund som ikke fullførte endringen, tendensen her var at disse særforbundene manglet effektivt lederskap, hadde en struktur hvor makten lå i hendene på frivillige styremedlemmer og var karakterisert av interne forsøk på å ivareta sine egne interesser.

En lignende transformasjon skjedde i den engelske rugby unionen. Rugby var inntil da ansett som en av de få gjenværende internasjonale idrettene som fremdeles sverget

troskap til ideene om amatørisme (amatørstatus-amatørtanken). O'Brien og Slack (2003) studerte profesjonaliseringen av den engelske rugbyen som startet i midten av 1990-tallet, og analyserte den endringen som skjedde i det organisatoriske feltet. 43 intervjuer med nøkkelpersoner tilknyttet organisasjonen dannet dataene for studien. Resultatene viste at endringer i de viktige fellesskapene i feltet, også var med å påskynde forandringer på andre områder. Innflytelsesrike personer med sterke forbindelser til businessmiljøet entret organisasjonen og brakte med seg profesjonelle verdier og en ny institusjonell logikk. Denne prosessen førte til økt pengestrøm i engelsk rugby, og nye nøkkelpersoner tok sikte på å verne om sine økonomiske interesser. Som en følge av dette ble det politisk aktivitet og koalisjonsbygging innad i organisasjonen, en konsekvens var derfor et skifte i feltets regulerende struktur og hvem som satt med makten. Den økende betydningen av økonomisk kapital tvang klubbene til å endre struktur og strategisk retning for å få tilgang til det nye ressursnettverket (O'Brien & Slack, 2003).

Fahlén, Stenling og Vestin (2008) gjorde en kvalitativ studie på IF Björklöven, en ishockeyklubb i Sverige. Formålet med studien var å illustrere og analysere den organisatoriske endringen som IF Björklöven gikk igjennom i forbindelse med overgangen fra å være en frivillighetsbasert idrettsklubb, til å bli et aksjeselskap. Den institusjonelle teorien brukes som et teoretisk rammeverk. Spesielt viktig for utformingen av studien var en teoretisk modell laget av Greenwood og Hinings (1996). Datainnsamlingen var semi-strukturerte intervjuer med syv respondenter fra ulike deler av organisasjonen. Resultatene viste at endringsprosessen var blitt gjort mulig og gjennomført, mye på grunn av økonomisk støtte fra en ekstern investor som bidro med 22.5 millioner svenske kroner. Omorganiseringen bidro til at Björklöven som organisasjon endret struktur, drift og målsetting, ettersom den etter endringen tenderte mot en markedsorientert måte å organisere seg på. Markedsorientering har ofte en klar korrelasjon med profesjonalisering av klubber å gjøre (Enjolras, 2007).

Det er ikke foretatt mange studier på norske idrettslag og organisasjonsendring, men noen undersøkelser er gjort. Seippel (1999) undersøkte ikke idrettsorganisasjoner og direkte endringer, men hvordan kommersialisering og andre samfunnstrender påvirket norske idrettslag. Denne undersøkelsen så på forhold knyttet til bl.a. norsk idrett, penger, profesjonalisering og markedstilpasning. Studien undersøkte ikke

organisasjonsendringer i idrettslag, men hvordan disse organisasjonene arbeidet, hvordan de var strukturert og hvordan de responderte på aktuelle samfunnstrender. Skirstad og Chelladurai (upublisert materiale 2010) foretok en kvalitativ undersøkelse av hvordan Kongsvinger idrettslag (KIL) gikk fra å være en frivillig organisasjon, til å danne et Allianseidrettslag med aksjeselskap. Denne studien ble gjort i lys av institusjonell teori. Denne undersøkelsen av KIL har noen likheter med min studie, uten at det skal trekkes særlige paralleller. Den største likheten mellom studiene er begge idrettslags ønske om en profesjonalisert drift og en mer markedsorientert måte å arbeide på.

I tillegg har Skirstad (2009) studert forandringen i kjønnspolitikk og hvordan disse forandringene hadde innvirkning på kjønnsrepresentasjonen på Idrettstinget i Norge. Ubalansen mellom mannlige og kvinnelige styremedlemmer på Idrettstinget hadde vært velkjent i flere tiår, og artikkelen setter fokus på hvordan implementeringen av kjønnsparagrafen endret organisasjonssammensetningen. Ved hjelp av Pettigrews kontekstuelle tilnærming forklarer Skirstad den prosessen som har pågått siden starten av 1970-tallet. Prosessen deles inn tre perioder, hvor man ser utviklingen av kvinnelige deltagere blant tingdelegater. Studien fremmer en forståelse av hvordan endringen har blitt til, setter fokus på hvordan tilnærmingen mot likhet mellom kjønnene påvirket organisasjonen og dens omgivelser, samt selve prosessen med kritiske hendelser og adferden til nøkkelpersoner.

Som nevnt ovenfor har både Pettigrews kontekstuelle tilnærming og institusjonell teori blitt brukt som teoretiske referanser når endring studeres. Begge har vist seg som levedyktige og brukbare rammeverk for studier gjennomført på endringer i organisasjoner. Derfor er det spennende og forhåpentligvis mulig å kombinere disse to perspektivene i min oppgave. I denne studien er det ønskelig å kartlegge hvordan et lite idrettslag i Norge valgte å endre seg og fusjonere sammen med andre idrettslag, for å bli mer attraktive i markedet og konkurransedyktige i et stadig tøffere marked. Det finnes mange idrettsorganisasjoner med samme utgangspunkt som klubben i denne undersøkelsen, og det er interessant å forstå hvorfor og hvordan slike endringer oppstår og gjennomføres. Hvorvidt det er mulig å generalisere funnene og resultatene i denne studien er nok lite sannsynlig, men en viss overføringsverdi til lignende endringer i idrettslag er nok mulig (jfr, s. 51).



## **1.4 Oppgavens anvendelse av en case**

For å kunne besvare problemstillingene best mulig, er det nødvendig å ta i bruk både teori og empiri. Teoriene er utgangspunkt for å analysere empirien. En hovedlinje i oppgaven blir å se teoriene i sammenheng med de empiriske funnene. Dette samsvarer med Pettigrew og hans tanker om kontekstuelle undersøkelser (1985b). På denne måten håper jeg å kunne utvikle innsikten i hvordan DFK ble til, og mulighetene og begrensningene som gjør seg gjeldende i en slik prosess. Teorier om og teknikker knyttet til organisasjonsendring er skapt i et brytnings – og blandingsfelt mellom teori og praksis (Buchanan & Boddy, 1992 i Borum, 1995, s. 14). Dette avspeiles i anvendelsen av en case (endringen til DFK), for konkretisering av endringsstrategier og implikasjoner knyttet til en endringsprosess.

Etableringen av DFK er et konkret eksempel på en organisasjonsendring. Casestudien kan bidra til å underbygge og illustrere synspunkter om både organisasjonen og endringsprosessen som ledet til DFK. Det bidrar også, forhåpentligvis, til forskjellige fortolkninger. Ved hjelp av dokumentanalyse, feltarbeid og intervjuer sikres en bred og valid forståelse av organisasjonsendringen. De ulike intervjupersonene er valgt pga. deres bakgrunn og posisjon i selve endringsprosessen (jfr, s. 44).

## **1.5 Oppgavens formål**

Idrettsorganisasjoner befinner seg i dynamiske omgivelser og må til stadighet håndtere utfordringer som en direkte konsekvens av dette. Ledelsesstrukturer og – prosesser internt i en organisasjon er avgjørende faktorer for videre fremgang. Den tradisjonelle styringsstrukturen, hvor styret har makten, er i dag utfordret av profesjonalisering og økende krav til effektivitet fra omgivelsene (Andersson, 2007).

Aktører/idrettslag på det lokale plan kommer i skyggen av de store organisasjonene på nasjonalt nivå, og må i stor grad kjempe om de samme ressursene som er tilgjengelig. Prosjektets hensikt er å undersøke hvordan en organisasjon endre/ønsket å utvikle seg for å styrke sin indre organisasjon, sin markedsposisjon, sitt omdømme og profesjonalisere seg. Vil en slik profilendring skape en bedre posisjon/relasjon i forhold til sponsorer og interessenter? Kan en reorganisering bidra til organisasjonsutvikling og økt mediedekning? En slik endringsprosess krever at involverte aktører drar i samme

retning og samarbeider, på tross av uenigheter og ulike ønsker. Hvordan ulike aktører påvirker i en slik endringsprosess vektlegges i denne oppgaven. En annen faktor er å undersøke hvordan de involverte opplever og håndterer prosessen, og hvordan interne og eksterne aktører (omgivelser) gjør seg gjeldende i en endringskontekst.

Forhold som er antatt å ha betydning for endringer i organisasjoner er mange, og organisasjonsteoriene vektlegger viktigheten av de forskjellige faktorene ulikt. Noen faktorer omkring endring i organisasjoner beskrives i 2.1. Forskning på endring i idrettsorganisasjoner har i løpet av de siste tiårene blitt mer aktuelt (Amis et al., 2004; Fahlén, 2006; Slack & Hinings, 1992). Det er allikevel et relativt nytt forskningsfelt som enda ikke har utarbeidet sine "egne" velutviklede teorier, men tatt utgangspunkt i andre disipliner og studier. Behovet for flere empiriske studier og teoretiske belysninger av endringer i idrettsorganisasjoner synes å være til stede. Innenfor rammene av den byråkratiske tankeverden har det blitt argumentert for at organisasjonsendring kan reduseres til en perfektjonering av kun det administrative apparat (Borum, 1995). Problemstillingen i denne oppgaven tar for seg en bredere kontekst, og justeringer i kun det administrative kvalifiserer ikke til "endring". I følge Strauss og Corbin (1990) bør problemstillinger, som omfatter forskningsområder med manglende konseptuelt grunnlag, være vid nok til å sikre en viss fleksibilitet. En problemstilling må imidlertid ikke være så bred at den tar bort fokuset for datainnsamlingen. I denne oppgaven er formålet å kartlegge følgende;

### **Hvordan ledes og gjennomføres en endringsprosess i en idrettsorganisasjon.**

#### **Casestudie av fusjonsprosessen og etableringen av Drammen Fotballklubb.**

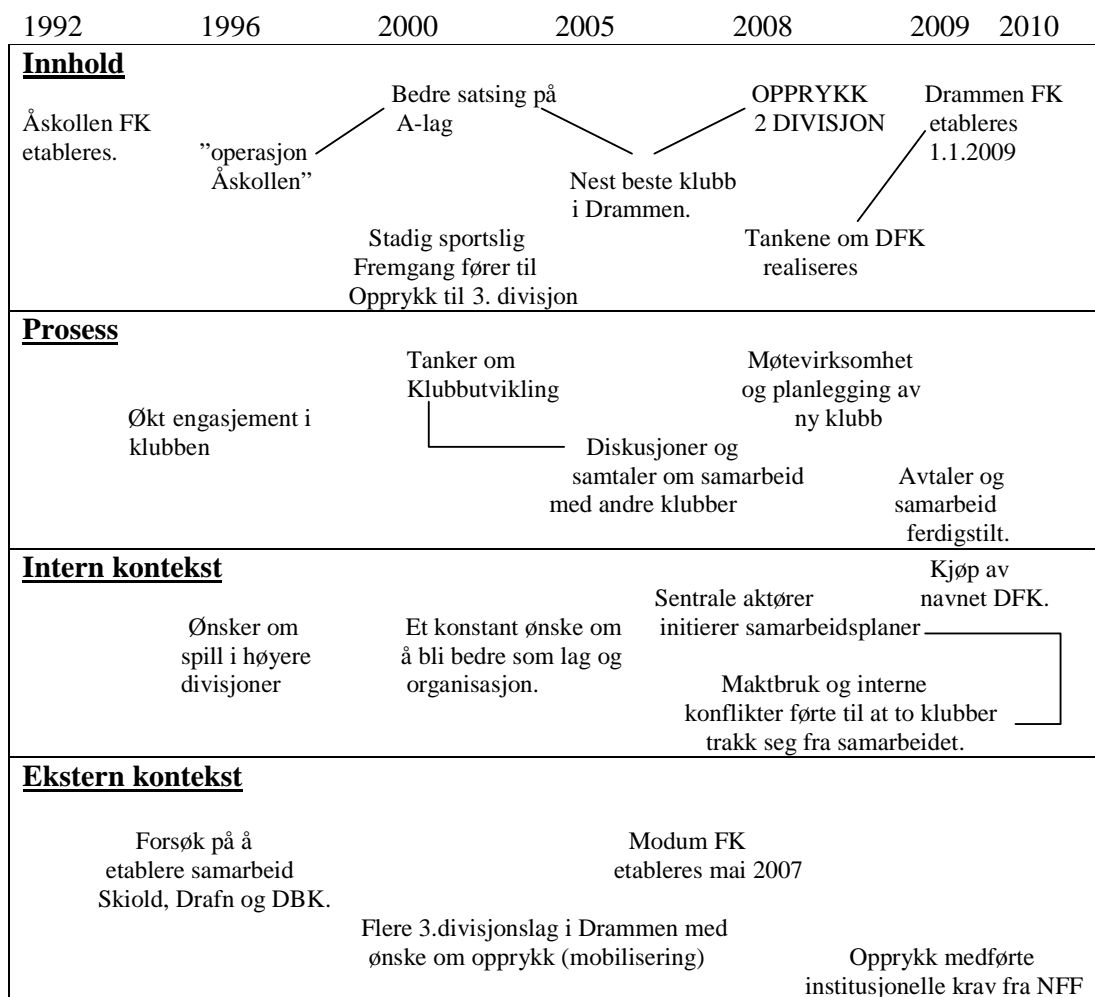
*1. Hvordan ble endringsprosessen fra ÅFK til DFK gjennomført? Hvordan gjorde sentrale aktører seg gjeldende i denne endringen?*

*2. I hvilken grad spilte omgivelsene inn i endringsprosessen fra ÅFK til DFK?*

### **1.6 Historisk bakgrunn**

For å besvare problemstillingene i denne studien undersøkes det hvordan Åskollen FK (ÅFK) fusjonerte sammen med andre klubber og dannet Drammen Fotballklubb (DFK). ÅFK ble stiftet i 1992 med bakgrunn i en kameratgjengs ønske om å spille fotball på hobbybasis (Årsrapport, ÅFK, 1993). Klubben ble drevet og organisert på enklest mulig

måte, og hadde ingen visjonære planer verken administrativt eller sportslig (Nordahl, samtale, oktober, 2009). Klubben opplevde allikevel sportslig fremgang etter noen år, og på 2000-tallet rykket ÅFK stadig høyere opp i divisjonssystemet. Takket være engasjerte ledere og en enorm lyst til videre utvikling, ble klubben etter hvert den nest beste klubben i Drammen. Allerede i 2007 startet diskusjonene internt i klubben om å ta organisasjonen et skritt videre og innledet samtaler med andre klubber om et samarbeidsprosjekt. Året etter klarte ÅFK å vinne kvalifiseringskampene til 2. divisjon, og planene om en storklubb i Drammen ble realisert. I resultatkapittelet presenteres en fyldigere oversikt over hvordan DFK og samarbeidsprosjektet ble til.



**Figur 1:** Historisk oversikt over hendelser som førte til DFK

## **2.0 Teori**

I dette kapitlet vil de to teoretiske rammeverkene; institusjonell teori og kontekstuell tilnærming, som anvendes i denne studien bli presentert. Før dette kommer en generell beskrivelse av organisasjoner og endring, og ulike elementer som er tilknyttet endringer i organisasjoner.

### **2.1 Endring i organisasjoner**

I denne oppgaven vil organisasjoner bli brukt som en fellesbetegnelse av private virksomheter, ulike institusjoner, enheter i det offentlige og frivillige organisasjoner. En organisasjon er en gruppe mennesker med felles oppgaver og mål. Innad i denne gruppen eksisterer retningslinjer og prosedyrer som knytter gruppen sammen mot realiseringen av disse målene (Jacobsen & Thorsvik, 2006). Helt presist kan en si at en organisasjon er "et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål" (Jacobsen & Thorsvik, 2006, s. 12). Organisasjoner må stadig tilpasse seg nye regler og endringer i samfunnet, og på grunn av dette må organisasjonene være i stand til å oppdatere, endre og utvikle seg. Videre i oppgaven blir derfor ulike aspekter ved endring i organisasjoner beskrevet; bl.a. hvordan endring skapes, og hvordan motstand kan oppstå. Under noen punkt trekker jeg inn kort hvordan disse faktorene gjorde seg gjeldende i DFK. Det er ikke meningen at dette skal fremstilles som resultater, snarere gjøres dette for å avklare hvordan disse forskjellige faktorene passer inn i denne studien.

#### **2.1.1 Forandring og endring**

Disse to begrepene brukes synonymt i hverdagspråket. Borum (1995) viser til en tendens hvor man anvender forandring som en betegnelse for planlagt endringsforsøk, mens endring har blitt brukt om endringsprosesser- uansett om disse har vært planlagte, ikke-planlagte, tilsiktede eller utilsiktede (Borum, 1995, s. 19). I denne oppgaven vil det utelukkende være endring som brukes.

#### **2.1.2 Forstå endring**

Jacobsen og Thorsvik (2007) viser til organisatorisk endring når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkter. I mange tilfeller innebærer endring nytenkning og at man skal gjøre noe nytt. Dette må ikke forveksles med innovasjon, som betyr noe helt annet. Det finnes ulike former for endring; men alle endringer i en organisasjon vil føre til at interne maktforhold endres eller forskyves, og at forholdet til omgivelsene

også endrer seg. Ved å sammenligne en organisasjon på to ulike tidspunkter, kan vi fastslå om endring har skjedd eller ikke (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

Interessen for hvordan organisasjoner forandrer og utvikler seg har siden 1970-tallet stadig blitt mer aktuelt (Hinings & Greenwood, 1988; Johnson, 1988; Pettigrew, 1987) og nye teorier om fenomenet har blitt utviklet på bakgrunn av alternative perspektiver (Slack & Hinings, 1992). Studier har produsert et mangfold av teorier om endring, og hvert perspektiv styrker forståelsen av denne prosessen. Derfor argumenteres det for at bruken av flere teorier vil føre til en mer adekvat og gyldig fremstilling av studier som gjøres på organisasjoner (ibid.). Bakgrunnen for dette er ifølge teoretikere at innad i en organisasjon finnes det ulike kulturer, verdier og overbevisninger (Meyerson & Martin, 1987; Golden 1992 i Slack & O'Brien, 2003). I denne studien er formålet å forstå hvorfor endringen fra ÅFK til DFK skjedde. Tolbert (1985, s. 12) forklarer det slik:

*Organizational phenomena are much too complex to be described adequately by any single theoretical approach. Current research on organizations could benefit greatly if researchers were to pay closer attention to specifying the points of intersection of different theoretical perspectives and to combining these perspectives to provide more complex explanations of the behaviours they study.*

Forsøk på å omstrukturere en organisasjon er en krevende prosess, hvor hensynet til spenninger mellom de involverte aktørene og deres ønsker er en sentral faktor (Bolman & Deal, 1998). De ulike aktørene/komponentene vil ha ulik påvirkning på utfallet av endringen, avhengig av hvilken rolle disse spilte i den gamle organisasjonen. Forhandlingene om struktur må oppfylle behovene hos hver enkelt komponent, men på samme tid fungere i organisasjonens omgivelser (ibid.). I denne studien av endringsprosessen og fusjonen til DFK er spenningene mellom sentrale aktører viktig.

### **2.1.3 En organisasjons adaptive egenskap**

Hvordan organisasjoner adapterer sin virksomhet i forhold til omgivelsene har vært et dominerende perspektiv innen studier av endring i organisasjoner (Singh, House & Tucker, 1986; Slack & Kikulis, 1989; Slack & Hinings, 1992). Spesielt institusjonell teori understreker viktigheten av å være adaptiv og kapabel til å forholde seg til omgivelsene (DiMaggio & Powell, 1983). Å være adaptiv tar utgangspunkt i at nøkkelindivider og viktige koalisjoner innad i en organisasjon stadig sonderer miljøet

og responderer på trusler og muligheter ved å gjøre nødvendige strategiske endringer og beslutninger som er til organisasjonens beste. Slik sikres optimale forhold for videre drift (Slack & Hinings, 1992).

#### **2.1.4 Hva skaper endringer i organisasjoner?**

Drivkraften bak en endring i idrettsorganisasjoner kan oppstå eksternt i omgivelsene omkring organisasjonen, eller fra organisasjonens indre (Slack, 1997). En dimensjon av endring er hvor omfattende den er. Det er vanlig å skille å mellom inkrementelle og strategiske endringer (Jacobsen & Thorsvik, 1997) og mellom evolusjon og revolusjon (Van de Ven & Poole, 2005). En inkrementell endring innebærer at endringene skjer gjennom flere små endringer over lang tid. Strategisk endring menes når organisasjonen gjennomgår en omfattende forandring på relativt kort tid (Jacobsen & Thorsvik, 1997). Det er nærliggende å omtale endringen fra ÅFK til DFK som strategisk og revolusjonerende.

Bak ethvert ønske om endring i organisasjoner ligger det en strategi. Borum (1995) referer til strategi slik: *"den sammenhengende fremgangsmåde, eller det mønster, den kombination af metoder og teknikker, som anvendes i forsøget på at påvirke organisationer i en planlagt retning"* (Borum, 1995, s. 15).

Det er allikevel verdt å merke seg at endringsformålet ofte er upresist og forskyves over tid. Organisasjonen og individene som er involvert gjør prosessen kompleks, og de anvendte metoder er ikke nødvendigvis de aller beste (Borum, 1995). Det vil alltid være situasjoner omkring en endring som en i ettertid ville gjort annerledes, slike erfaringer vil være nyttig for fremtiden og eventuelle nye organisasjonsendringer. Dette diskuteres i kapittel fem.

I endringskonteksten vil det være umulig å forutse alle problemer eller planlegge hvordan ulike hindringer skal håndteres (Yukl, 2002). I store organisasjoner er det ikke alltid endringer igangsettes av toppledelsen, og prosessen kan være i gang før lederskapet involveres (Yukl, 2002). Denne komponenten gjelder ikke i denne studien, da initiativtakerne var både ledelsen og styret i ÅFK. I den forbindelse er det viktig for dem som leder en endring å formulere en samlende visjon og overordnet strategi, utvikle en koalisjon av støttespillere, for så i neste omgang å lede og koordinere

endringsprosessen (Yukl, 2002). Slike visjoner ble utarbeidet i forbindelse med etableringen av DFK, disse diskuteres i resultatkapittelet.

### **1) Visjoner**

En klar og overbevisende visjon er et nyttig verktøy og virkemiddel for å kunne gjennomføre en planlagt endringsprosess i en organisasjon. Ved radikale endringer, som er tilfelle i denne studien, trengs en visjon om en bedre fremtid som er så attraktiv at den kan rettferdiggjøre "ofrene" og innsatsen som endringen krever. Visjonen fungerer som en støttespiller for lederen og andre som påvirkes og den kan gi en følelse av kontinuitet for dem som følger den. I løpet av en hektisk og uoversiktlig endringsprosess oppstår det med all sannsynlighet forvirring og uklarhet, en klar visjon vil være en rettesnor som hjelper til med beslutninger og handlinger i forbindelse med endringen (Yukl, 2002).

### **2) Intern drivkraft**

Endring er ofte initiert av såkalte "change agents", dette er personer som ønsker å sikre at organisasjonen opprettholder eller øker sin effektivitet (Slack, 1997). I en idrettsorganisasjon kan formenn og ledere, trenere, spillere og eksterne aktører alle være/opptre som "change agents". Det er verdt å merke seg at endringsforslagene som kommer fra disse menneskene ofte reflekterer deres interesser i stor grad (ibid.). En endring som er akseptabel for noen, kan være fullstendig absurd og uaktuell for andre. Endring er en "politisk" prosess, som fører med seg mange kollisjoner mellom en organisasjons medlemmer og deres interesser og verdier. Det er den interne drivkraften i ÅFK-miljøet som ledet til fusjonen, og det er det frivillige arbeidet som ble lagt ned i forbindelse med etableringen av klubben som kjennetegner hele prosessen.

### **3) Ekstern drivkraft**

En endringsprosess som er igangsatt av eksterne faktorer er ofte en sammensatt prosess. En organisasjon kan være utsatt for sterke konkurrenter, nye lover og regler fra departement og forbund, eller teknologiske nyvinninger som er nødvendig for videre effektivitet (Slack, 1997). For DFK sitt vedkommende, vil NFF og deres regler vedrørende spill i 2. divisjon være et eksempel på en ekstern faktor som presser frem endring i organisasjonen.

### **2.1.5 Motstand mot endring; 4 kilder til motstand**

Endring preger dagens idrettsorganisasjoner som følge av mange nevnte faktorer. Det vil i nesten samtlige tilfeller av en endring i en organisasjon oppstå motstand mot planlagte eller ønskelige endringer. Denne vegringen mot endring kan enten forekomme internt i organisasjonen eller fra eksterne komponenter (Slack, 1997). For å kunne møte motstanden mot endring er det viktig for lederne i en slik prosess å forstå denne opposisjonen. Her presenteres fire kilder til motstand.

#### **1) Egen-interesse**

Innen idrettsorganisasjoner finnes det som oftest avdelinger og nivåer som gjennomgående ønsker fordeler for å oppnå de mål som er satt. I disse organisasjonene er det ofte en kamp om ressursene, og i idrettslag er denne problemstillingen aktuell mellom bl.a. senior og junioravdelinger, toppidretten mot breddeidretten og i fleridrettslag er det stadig konflikter mellom de ulike idrettene. I alle endringsprosesser vil det alltid være noen avdelinger som drar fordeler ut av dette, mens andre taper og risikerer å miste goder. Som et resultat av dette vil personer eller grupper avgjøre sin støtte eller motstand mot endring, basert på egeninteresse og vinning. Selv om en potensiell endring kan bety fremgang og effektivitet for hele organisasjon, kan den møte motstand fra individer eller grupper, især hvis endringen er relatert til penger, makt, prestisje, jobbsikkerhet og kompetanse (Slack, 1997).

#### **2) Manglende tillit og forståelse om implikasjonen av endring**

En forestående eller planlagt endring i en idrettsorganisasjon kan fremprovosere usikkerhet blant medlemmer og grupper. Internt i organisasjonen vil utfallet av endringen mest sannsynlig påvirke medlemmene ulikt. Dette kan være en kilde til misnøye og usikkerhet, spesielt hvis det er mistillit mellom igangsetterne og dem som rammes (Slack, 1997). Innad kan det pga. dette oppstå rykter og feilinformasjon om konsekvensene for den planlagte endringen, noe som fører til en defensiv holdning. Informasjon på forhånd og i tidlige faser av endringen, kan virke preventivt og minimere motstand og misnøye internt i idrettsorganisasjonen (ibid.).

#### **3) Konsekvenser av endring**

Motstand kan oppstå når medlemmer av idrettsorganisasjonen eller signifikante/viktige interessenter har ulik oppfatning av kostnader, ressursbruk og fordeler knyttet til en foreslått endring. En slik situasjonen forekommer spesielt når dem som påvirkes innehar



andre verdier og meninger vedrørende endringen (Slack, 1997). Et eksempel på en slik situasjon er barneidrettsbestemmelsene i norsk idrett. Her er meningene svært differensiert, men konsekvensen av denne bestemmelsen gjør at samtlige involverte i organisert idrett må følge denne.

#### **4) Kostnader**

Kostnader knyttet til tid, penger og innsats i forbindelse med en endring kan være gjenstand for motstand blant organisasjonens medlemmer (Slack, 1997). Store kostnader knyttet til etableringen av DFK er ikke et avgjørende element i denne studien og vil ikke bli diskutert og undersøkt i denne studien. En kort redegjørelse av det økonomiske aspektet følger derfor her; samtlige av de involverte i fusjonen og etableringen av DFK jobbet på dugnad og ingen mottok økonomisk kompensasjon for arbeidet som ble lagt ned. Pga. organisasjonens størrelse og inntektsnivå, er ikke direkte kostnader til organisasjon nødvendigvis en avgjørende komponent for motstand i seg selv, men er verdt å nevne. Tapte sponsorinntekter som følge av endret profil er heller ikke en avgjørende komponent. Siden ÅFK ikke var av betydelig størrelse, og endringen til DFK ikke i utgangspunktet innebar økonomiske kostnader, vil ikke denne kostnadsfaktoren gjelde i særlig grad. Den største økonomiske utgiftsposten kom som følge av kjøpet av navn fra en allerede eksisterende klubb som het Drammen FK.

#### **Teoretiske rammeverk**

I denne studien brukes to forskjellige teorier for å analysere endringsprosessen og beskrive fusjonen som førte frem til etableringen av Drammen Fotballklubb. Tolbert (1985) påpeker viktigheten av å kombinere flere teorier for å kunne forstå organisasjonsadferd. Ved å ta i bruk flere perspektiver sørger jeg for en mer kompleks og forklarende fremstilling av organisasjonene som studeres. De to teoriene som anvendes i denne studien er institusjonell teori (Meyer & Rowan, 1977; Di Maggio & Powell, 1983) og kontekstuell tilnærming til endring (Pettigrew, 1987). Institusjonell teori beskriver hvordan organisasjoner opererer og fungerer innenfor sine omgivelser, og påvirkningen organisasjonene i det samme institusjonaliserte feltet har på hverandre (Pfeffer & Salancik, 2003). Den andre teorien, kontekstuell tilnærming, bygger på Pettigrews (1987) tilnærming til organisasjonsendring og analyserer endringen på bakgrunn av tre faktorer; innholdet (hva), konteksten (hvorfor) og prosessen (hvordan) knyttet til endring. Å bruke to eller flere teorier kalles teoritriangulering og sikrer en bedre studie. Triangulering er beskrevet i metodekapittelet.

Organisasjonsteori er et vidt felt med mange ulike retninger og teoretiske bidrag. Kort fortalt beskriver organisasjonsteori en organisasjons indre og ytre liv. En organisasjons indre liv er hvordan enheten fungerer innad, mens det ytre liv er relasjonene med omgivelsene (Slack, 1997). En tilnærming til en organisasjons arbeid og endring, fra et organisasjonsteoretisk og analytisk perspektiv er i denne studien ivaretatt ved to forskjellige organisasjonsteorier.

Anvendelsen av to teorier i denne studien gir rom for tolkning av en organisasjonsendring fra flere perspektiver og gir en totalitet i beskrivelsen av hvorfor DFK oppsto, og hvordan organisasjonen ble etablert. Teoriene lar seg kombinere, hvor institusjonell teori har et overordnet perspektiv og beskriver endring i sammenheng med en organisasjons omgivelser, mens kontekstuelle tilnærmingen går ”dypere” inn i enkeltorganisasjonen som studeres. Zakus og Skinner (2008) skriver at en organisasjonsendring er et komplekst fenomen som filtrerer gjennom en organisasjon og dens forgreininger.

Det finnes mange organisasjonsteorier som kunne vært hensiktsmessig å benytte for å forklare organisasjonsendringer, men i denne studien har jeg valgt to. I dette kapittelet presentert disse to teoretiske perspektivene.

I denne studien er det ikke et mål å teste empiri mot en eller flere spesielle hypoteser. Det er heller ikke ønskelig å analysere endringsprosessen med utgangspunkt i kun en bestemt teori, da det kan hindre viktige aspekter i prosessen som noen teorier utelukker fullstendig. Derfor er meningen med studien å teste teoriene mot dataene, analysere disse og kartlegge og forstå hvordan selve endringsprosessen i DFK foregikk.

Slack (1997) etterlyser og viser til at det enda ikke er gjort studier innen sport management som har tatt i bruk den kontekstuelle tilnærmingen. Siden den gang har teorien blitt mer aktuell, og Skirstad (2009) har bl.a. brukt den i sin studie på kjønnsroller i NIF; *Gender Policy and Organizational Change: A Contextual Approach* (2009). Andre studier hvor den kontekstuelle tilnærmingen har blitt anvendt er; Cousens m.fl. (2001) brukte rammeverket for å analysere endringer i National Basketball Association (NBA) i Canada. Thibault & Babiak (2005) tok det i bruk for å studere organisasjonsendringer i eliteidretten i Canada, og hvordan organisasjonene beveget seg

fra å være byråkratisk til å bli en utøver-sentrert. Girginov & Sandanski (2008) undersøkte hvordan idrettsorganisasjonene i Bulgaria ble endret som følge av nasjonens overgang fra statsstyrt sosialisme til demokrati. I det videre presenteres først institusjonell teori, etterfulgt av en beskrivelse av den kontekstuelle tilnærmingen.

## **2.2 Institusjonell teori**

Det tradisjonelle synet på organisasjoner med klare mål og en ledelse som stadig søker etter effektivitet, er fra den institusjonelle teoriens perspektiv erstattet med et syn på organisasjoner der tvetydige mål og adaptasjon til omgivelsene råder i håp om økt legitimitet. I følge institusjonell teori påvirker den institusjonelle konteksten sterkere når en organisasjons mål er uklare, når dens effektivitet ikke kan måles og når miljøet og omgivelsene er svært strukturert (DiMaggio & Powell, 1983). Det organisatoriske felt er sammenhopningen av (1) de aktuelle organisasjonene innenfor samme område (definert utfra deres tjenester, produkter eller funksjoner), og (2) de organisasjonene som i svært stor grad påvirker de aktuelle organisasjonenes prestasjoner (leverandører, kunder, eiere, bidragsytere og konkurrenter) (Enjolras, 2001).

I denne studien kan det skilles mellom to organisatoriske/institusjonelle felt. Grovt sett går skillet ved den gamle klubben (ÅFK) som opererte i et organisatorisk felt, og den nye (DFK) som fra 2009 opplevde påvirkninger fra et annet. De ulike påvirkningene fra disse to institusjonelle feltene kommer jeg tilbake til i analysen (jfr, s. 71-72).

I følge institusjonell teori kan ikke virksomheter og organisasjoner opptre uavhengig og selvstendig, selv om konkurranseinteraksjonen alltid er gjeldende. Mellom enhetene foregår det et samspill, hvor organisasjonene må forholde seg til og samarbeide med hverandre. Det skjer ulike interaksjoner mellom organisasjonene som opererer i samme omgivelser, og den gjensidige enigheten som råder imellom enhetene er et av de viktige hovedpunktene i institusjonell teori (Pfeffer & Salancik, 2003). I denne studien danner organisasjoner som ÅFK hadde en tilknytning til før og under fusjoneringsprosessen en del av det ene institusjonelle feltet, mens det andre dannes av motstanderne til DFK og NFF. De institusjonelle felt som defineres i denne studien adskilles mellom klubber og aktører involvert før fusjoningeringen til DFK, og organisasjoner og virksomheter som gjorde seg gjeldende etter fusjoningeringen. Buskerud Fotbalkrets (BFK) og NFF sees på som de overordnede virksomhetene i de to institusjonelle feltene.

Selv om frivillige idrettsorganisasjoner i Norge kan operere rimelig fritt og i prinsippet ikke er underlagt et strengt regelverk, utgjør NIF betydelige påvirkninger for alle organisasjoner som ønsker å konkurrere i den organiserte idretten. NIF utøver mer makt sammenlignet med andre idrettsforbund i Europa, f.eks. i Tyskland. NFF har en lignende makt innen fotballfeltet. Denne dominerende posisjonen som NFF har, bidrar til strenge institusjonelle krav for klubber som spiller i toppfotballen.

Meyer og Rowan (1977) påpeker at det i et institusjonelt felt hvor virksomheter som har med hverandre å gjøre over tid, ender opp med å påvirke hverandre strukturelt og ligne hverandre. Dette fenomenet kalles isomorfisme (jfr, s. 29). Innenfor organisasjonsfeltet som interaksjonene foregår i, vil de sosiale prosessene påvirke normene til de involverte enhetene, og det innebærer tilslutt at organisasjonsfeltet institusjonaliseres.

Fotballklubber opplever på samme måte presset fra sine institusjonelle felt. Et slikt felt består av flere ulike aktører som til sammen utgjør en eller flere omgivelser som en organisasjon må forholde seg til. For at en organisasjon/fotballklubb skal overleve, er den avhengig av legitimitet fra slike omgivelser (Meyer & Rowan, 1977).

Institusjonelle teoretikere argumenterer med at organisasjoners mål ikke alltid samsvarer med ledelsens intensjoner og ønsker, men snarere reflekterer forventninger fra andre (Fahlén, 2006). Det påstås at organisasjoner ikke lenger ledes etter rasjonelle prinsipper, med effektivitet som hovedmål. Organisasjoner velger heller å adaptere prinsipper som er rådende og moderne i organisasjonsdrift, med ønske om fremstå oppdaterte og legitime. Det har forekommet et paradigmeskifte i organisasjonsstruktur og adferd; streben etter effektivitet er blitt erstattet med adaptasjon til omgivelsene for å øke sin legitimitet (Fahlén, 2006). Hvis organisasjoner klarer å øke sin legitimitet, kan tilgangen på ressurser og nye markeder bli større, som igjen fører til overlevelse og videre drift. Ved å endre sin struktur for å imøtekomme kravene i den institusjonelle konteksten som organisasjonen befinner seg i, demonstrerer organisasjonen at den opptrer på en kollektiv måte som er verdsatt av sine omgivelser (Meyer & Rowan, 1977). En overordnet virksomhet i denne studien er som nevnt NFF, som regulerer feltet.

Fahlén (2006) nevner også; ved å følge de normer som råder i omgivelsene etablerer organisasjonen seg som legitim og i neste omgang sikrer langsiktig effektivitet. Denne trenden gjelder i minst like stor grad i idretten som andre samfunnsarenaer.

Flere studier har vist, (Kikulis et al., 1995; Slack & Hinings, 1992), hvordan store endringer i de canadiske særforbundene ble gjennomført i forbindelse med olympiske leker i Calgary 1988. Disse endringene kom som følge av det institusjonelle presset forbundene ble utsatt for av det canadiske idrettsforbundet (Slack, 1997). Som et resultat av dette, adapterte disse organisasjonene en mer profesjonell struktur, økte antall ansatte og forbedret sine prosedyrer (Slack & Hinings, 1992). På tilnærmet samme måte vil denne studien undersøke hvordan påvirkninger fra det institusjonelle feltet som ÅFK opererte i tidligere bidro til fusjoneringen, samt hvilke nye institusjonelle aktører som gjorde seg gjeldende ved opprykk og etableringen av en ny klubb.

### **2.2.1 Isomorfisme**

En konsekvens av institusjonelt press er at organisasjonene som befinner seg i samme omgivelser er utsatt for hva man kaller isomorfisme (Meyer & Rowan, 1977). Dette er tiltagende strukturell likhet mellom virksomhetene innen et organisasjonsfelt og kan oppstå som følge av særskilt tre mekanismer. Mimetisk isomorfisme oppstår når en organisasjon hermer etter sine omgivelser pga. egen usikkerhet hva gjelder bl.a. målsettinger og teknologi. Å etterligne og ta etter omgivelsene er en trygg strategi for mange. Normativ isomorfisme foreligger når visse typer strukturer og prosesser legitimeres innenfor faglige sammenslutninger. Universitet – og høyskolesektoren er et eksempel på hvor normativ isomorfisme foreligger. Den siste mekanismen er tvangspreget (coercive) isomorfisme som handler om hvordan organisasjonene oppfyller de krav som er pålagt av omgivelsene den har en relasjon til. Denne formen for isomorfisme kan ofte føles som tvang eller overtalelse, og kan være et resultat av både formelt og uformelt press fra omgivelsene (DiMaggio & Powell, 1983).

I denne studien fungerer posisjonen til NFF som en tvangspreget og normativ faktor, spesielt med tanke på NFFs krav om spill i 2 divisjon. Dette redegjøres for i kapittel 5. DFK hadde blitt etablert uavhengig av hvilken divisjon den forhenværende klubben tilhørte, men pga. opprykket var organisasjonen nødt til å oppfylle kravene i omgivelsene og tilpasse seg det nye institusjonelle feltet. Det er mimetiske elementer i

denne endringen fordi DFK rettet blikket mot andre organisasjoner i fusjonsprosessen, og innhentet erfaring fra en annen organisasjon som noen år tidligere hadde gått igjennom en lignende prosess. DFK er trolig gjenstand for en slik isomorfisme, dvs. organisasjonen gjenspeiler standarden som er satt i det aktuelle institusjonelle feltet.

### **2.2.2 Institusjonell teori og endring**

Argumentasjonen for endring i organisasjoner står i utgangspunktet i kontrast til den institusjonelle teoriens grunnleggende tanker, hvor organisasjoner ikke skiller seg ut. Mange studier basert på institusjonell teori har undersøkt hvordan organisasjoner innen samme felt blir mer lik hverandre etter hvert som de responderer på presset fra sine omgivelser (Slack & Hinings, 1994). Desto sterkere det institusjonelle presset er, jo sjeldnere vil organisasjoner endre sin aktivitet og legitimitet (Kondra & Hinings, 1998). Derimot, er det ingen organisasjoner som noensinne ville avvike fra måten å strukturere sin aktivitet på, slik det er legitimert ifølge den institusjonelle standarden i feltet, ville endringer aldri oppstå. Derfor må de mest institusjonaliserte feltene bestå av variasjoner i måten organisasjonene er strukturert og på hvilken måte aktivitetene utføres (Fahlén, Stenling & Vestin, 2008).

DFK opererte i 2009 i et institusjonelt felt hvor organisasjonene var bundet opp mot rimelig strenge institusjonaliserte normer. Arbeidsmønsteret og rutinene i mange fotballklubber er innarbeidet over lang tid og institusjonalisert etter normene som foreligger fra NFF.

I Norge viser det seg at NIF har mye makt sammenlignet med andre idrettsforbund i Europa. NFF har liten påvirkning på fotballklubber som konkurrerer i lavere divisjoner, men har til gjengjeld et strengere regelverk for klubber som spiller i norsk toppfotball (Nordahl, samtale, desember, 2009) og (NFF 2010).

### **2.2.3 Oppsummering av institusjonell teori**

Institusjonell teori omhandler hvordan organisasjoner opererer og fungerer innenfor sine omgivelser, og påvirkningen organisasjonene i det samme institusjonaliserte feltet har på hverandre (Pfeffer & Salancik, 2003). Organisasjoner søker legitimitet i sine omgivelser, det vil si fra organisasjoner og andre virksomheter som fungerer innen det samme institusjonelle feltet. På grunn av den stadige påvirkningen fra omgivelsene tenderer mange organisasjoner mot strukturlikhet, som kalles isomorfisme. Dette er

tiltagende strukturell likhet mellom virksomhetene innen et organisasjonsfelt og finnes i aller høyeste grad innen idrettsfeltet. Tankegangen er at organisasjoner som klarer å øke sin legitimitet, får større tilgang på ressurser og markeder, som igjen fører til overlevelse og videre drift (Fahlén, 2006).

### **2.3 Kontekstuell tilnærming til endring**

I følge Andrew Pettigrew (1985a), har mye av arbeidet som er gjort for å forstå endring i organisasjoner fokusert på enkelthendelser. Han argumenterer for at endringsprosessen må forstås i lys av flere faktorer og setter fokus på den kontekstuelle betydningen av endring. For å forstå opprinnelsen, utviklingen og implementeringen av en organisasjonsendring er det hensiktsmessig å bruke en teorikonstruksjon som tar hensyn til flere faktorer, slik som Pettigrews modell (1987). Denne modellen brukte Pettigrew i sin studie av Imperial Chemical Industries (ICI). Jeg bruker den samme modellen i analysen av organisasjonsendringen som fant sted da ÅFK sammen med tre andre klubber fusjonerte til DFK. Studien av DFK er på langt nær så omfattende som det arbeidet Pettigrew gjorde på ICI. Organisasjonsmessig kan heller ikke disse to studiene sammenlignes, men fremgangsmåten og metodikken i analysen i de to studiene har klare likheter. I sin analyse av ICI formulerte Pettigrew forskjellige modeller for de ulike nivåene i ICI, og hvilken interaksjon de hadde med hverandre. Siden den gamle organisasjonen, ÅFK, ikke bar preg av en lignende sammensatt og komplisert organisering, velger jeg å erstatte nivåer i en organisasjon med menneskene involvert i prosessen som førte til DFK. Hvor Pettigrew sammenlignet informasjonsflyt og kommunikasjon mellom de forskjellige nivåene og avdelingen i ICI, vil det i denne studien undersøkes hvordan informasjon og kommunikasjon mellom de involverte personene ble delt eller holdt tilbake.

Pettigrew (1985a, 1987) foreslår en mangfoldig analyse som verktøy for å forstå endring. Et slikt arbeid skal foregå over lengre tid og ta for seg tre områder relatert til endring; *innhold*, *kontekst* (indre og ytre), og *prosess*. Disse tre faktorene må sees i relasjon til hverandre, og ved å sette dem i hjørnene på et rammeverk får vi et billedlig inntrykk av interaksjonen som foregår mellom de tre faktorene. Pettigrew (1985a) argumenterer for at strategiske endringer skapes av historie og kultur, samt maktbalansen i en organisasjon. En strategisk endringsprosess må sees fra den interne og eksterne konteksten i organisasjonen, og en studie av endring bør inneholde en

samtidig og synkronisert analyse av innhold, kontekst og prosess. En slik studie bør gjøres over lang tid i følge Pettigrew (1987). Denne studien foregår over et tidsperspektiv på omtrent to år, hvor jeg har deltatt og samlet data før, under, og etter at fusjonen ble til.

En utfordring når man studerer organisasjonsendring er å forklare den faktiske endringen, og på samme tid inkorporere historien, prosessen og handlingen som er tilknyttet endringen eller en manglende endring (Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001). Når vi snakker om endring i organisasjoner kan vi stille ulike spørsmål for å belyse de forskjellige delene av endringen. "Hva" som endres er tett knyttet opp til *innholdet* i endringen, mens mange av spørsmålene om "hvorfor" springer ut fra en analyse av den interne og eksterne *konteksten*. "Hvordan" endringen gjennomføres kan forstås på bakgrunn av en analyse av *prosessen*. Pettigrews tre punkter i en endring er altså følgende:

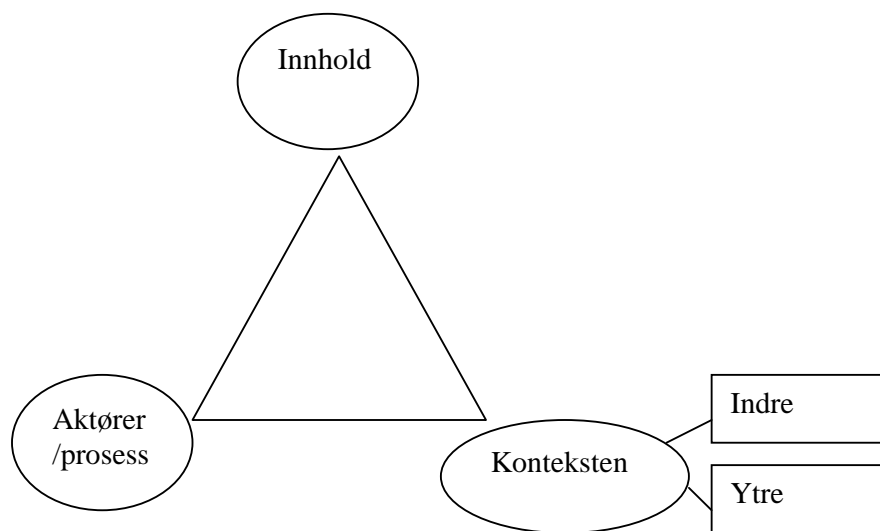
1) *Innhold* viser til de sider av en organisasjon som kan eller blir endret, og inkluderer blant annet teknologi, mennesker, produkter og service (Pettigrew, 1987). Hele organisasjonen kan også bli endret, og i denne studien er det ingen tvil om at det er en total omorganisering av organiseringen. Av den grunn kan vi ikke skille ut spesifikke elementer i prosessen, men se helheten i innholdet som i dette tilfellet er endringen fra ÅFK til DFK. Pettigrew (1987) viser til helt andre forhold hva gjelder tjenester, produkter osv. i sin studie, og det er verdt å presisere at prosessen som undersøkes i denne studien ikke er i samme skala som den som ble foretatt på ICI. Innholdet i prosessen er endringen fra ÅFK til DFK. Skirstad (2009) argumenterer for at resultatene av prosessen i mange tilfeller blir innholdet.

2) *Konteksten*; skiller mellom den ytre konteksten som refererer til de sosiale, økonomiske, politiske og konkurrerende omgivelsene som idrettslaget (ÅFK/DFK) befinner seg i. Den indre konteksten er organisasjonens strukturelle, kulturelle og politiske oppbygning (Pettigrew, 1987). I denne studien er konteksten omfattende, hvorav ytre kontekst utgjør mange elementer; bydelen Åskollen, de lokale sponsorene, klubber i Drammen og deres ledere, samarbeidsklubbene, motstandere av en fusjon, Buskerud Fotballkrets m.fl. Dette er alle aktører som bidro til at DFK ble etablert.



Den indre konteksten er på langt nær så komplisert, og består av ÅFKs forhistorie, det gamle styre, initiativtakerne til ny klubb og evt. interne opponenter mot fusjonering.

3) *Prosess* refererer til aksjoner og reaksjoner fra de ulike delene av en organisasjon og involverte interessenter, og hvordan interaksjonene mellom disse avdelingene foregår i prosessen med å endre organisasjonen fra et nåværende tidspunkt (nåtid) til en ønskelig organisasjon i fremtiden (Pettigrew, 1987). Som tidligere beskrevet erstattes avdelinger og nivåer i en organisasjon med personer som var involvert i prosessen. Det vil bli lagt vekt på hvordan kommunikasjonen og interaksjonen var internt i prosessen, men også utad til de eksterne aktørene. I Pettigrews modell (1987) er *aktører* implementert sammen med prosess fordi personene i fusjonsprosessen er viktige i analysen og forståelsen av prosessen. Også kritiske hendelser hører under dette punktet, og studien tar inn over seg situasjoner som bidro til å forstå hvordan og hvorfor klubben og organisasjonen endte opp som den gjorde.



**Figur 2:** Det vide rammeverket som fungerer som hovedteori for organisasjonsendring (hentet fra Pettigrew 1987, s, 657).

Den kontekstuelle tilnærmingen undersøker flere faktorer i en endringsprosess, ganske ulikt f.eks. institusjonell teori, som fokuserer i stor grad på at press fra omgivelser og miljø fører til endring (Slack, 1997). Pettigrew fremhever de relasjoner som over tid foregår i omgivelsene, i strukturen og blant de ansatte, for å forstå endringsprosessen (Pettigrew 1985a; Pettigrew 1987). Det forekommer bl.a. ”press” internt og eksternt i

idrettsorganisasjoner som er essensielt å analysere for å forstå både de kritiske hendelsene, og adferden til nøkkelpersoner i prosessen (Skirstad, 2009).

Den kontekstuelle analysen mister sin styrke hvis endringene over tid ekskluderes. Pettigrew (1987) argumenterer for å se endring i organisasjoner som en sammensatt prosess hvor tidsperspektivet står sentralt, og at slike endringer ikke kan forstås på bakgrunn av en enkelthendelse eller en enkeltobservasjon.

### **2.3.1 Legitimitet**

Legitimitet er beskrevet som et viktig moment i institusjonell teori. Pettigrew (1987) argumenterer også for at dette er viktig i en endringsprosess, men selv om legitimitet er en avgjørende faktor for å få gjennomslag for en endring, regnes ikke legitimitet som mer avgjørende enn noe annet. Snarere danner den, som alle andre faktorer, kun en del av helheten i den kontekstuelle tanken.

Legitimitet er avgjørende, spesielt for ledelsen eller initiativtakerne i en endringsprosess. En ledelse eller arbeidsgruppe som ønsker å implementere endring i en organisasjon må skape entusiasme og begeistring, ta i bruk symbolske konstruksjoner og verdiskapning for å skape legitimitet for ideologier, handlinger og krav som er knyttet til endringen. Slik kan en også hindre motstand og delegitimere krav og handlinger fra motstandere (Pettigrew, 1987).

### **2.3.2 Makt**

Makt og kontroll i en organisasjon kan i mange tilfeller være av betydning og fungere som forklaring på strategiske valg og endringsprosesser i en organisasjon. Det er spesielt to former for maktbruk som er gjeldende (Pfeffer, 1981; Pettigrew, 1987). Makt brukes for å (1) overvinne konkurrenter og motstand i en sak eller hvor motsetninger finner sted, og makt brukes for å (2) forebygge intern og ekstern strid i en sak eller i endringsprosessen. I organisasjonsteori defineres makt som en aktørs eller gruppes evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønskelig mål eller resultat (Pfeffer, 1981).

I stridigheter og diskusjoner om den nye klubben, er det åpenbart at makthaverne kan bruke sin posisjon og makt i tilfeller der det er nødvendig å få gjennomslag for egne tanker og ideologier. ”Maktbruk forekommer når en aktør klarer å få gjennomslag for sine synspunkter på tross av at andre er uenige” (Downs, 1967, i Jacobsen & Thorsvik,

1997:128). Sentrale aktører i endringsprosessen er makthaverne, og i hvilken grad disse utøvde makt diskuteres i kapittel fire (jfr, s. 67).

### **2.3.3 Oppsummering - kontekstuell tilnærming til endring**

En kontekstuell tilnærming til organisasjonsendring, spesielt en såpass drastisk og omfattende som DFK gjennomgikk, er en effektiv og tilpasset teori som belyser flere aspekter av en endring som oppstår i en organisasjon. Tilnærmingen gir en helhetsforståelse av situasjonen, og åpner for at det kan være flere mekanismer og faktorer som påvirker underveis og det endelige resultatet. Ved å sette søkelys på flere interne prosesser i organisasjonen og fokusere på de eksterne faktorene som påvirket endringsprosessen underveis, vil analysen i studien bli mer helhetlig. Dette er en av styrkene til den kontekstuelle tilnærmingen; den tar hensyn til og åpner for en mangfoldig analyse av endring i organisasjoner. Den anvendes med andre ord når vi ønsker å forklare hvordan og hvorfor en endringsprosess oppstår og gjennomføres.

## **2.4 Idrettsorganisasjoner og deres omgivelser**

For å forstå organisasjoner er det essensielt å studere og forstå de omgivelsene som organisasjoner opererer i, og hvordan disse påvirker struktur og arbeid. En organisasjon som ønsker å drive effektivt og utvikle seg, må adaptere seg til de krav og forventninger som forekommer i omgivelsene. En organisasjon kan observere omgivelsene, for så å gjøre strategiske grep for å respondere på eventuelle endringer som forekommer (Slack, 1997). Både institusjonell teori og kontekstuell tilnærming til endring understreker viktigheten av omgivelsene til en organisasjon. Hvordan disse to teoriene tar hensyn til omgivelser beskrives under.

### **2.4.1 Institusjonelt perspektiv på relasjonen organisasjon - omgivelser**

Den institusjonelle teoris tilnærming til forståelse av forholdet mellom organisasjon og omgivelser ble først presentert av Meyer og Rowan (1977) i deres artikkel *"Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony."*

Påstanden i denne studien er at innad i et institusjonelt felt ligger det en forståelse og forventning av akseptabel organisering og adferd imellom organisasjonene som er godtatt av alle medlemmer i omgivelsene (Meyer & Rowan, 1977). En slik felles forståelse bidrar til at organisasjonen fremstår som legitim i sine omgivelser og i neste omgang sikrer seg fremtidig effektivitet. Organisasjoner som opererer i de samme

omgivelsene og er utsatt for likt institusjonelt press, tenderer mot isomorfisme. Isomorfisme er blitt forklart tidligere, men betyr at organisasjonene etterligner hverandre og ender ofte opp strukturelt identisk (Slack, 1997). Omgivelser spiller en overordnet rolle i institusjonell teori og brukes spesielt i analysen av omgivelser og påvirkningene fra disse på endringsprosessen i DFK.

#### **2.4.2 Kontekstuellet perspektiv på relasjonen organisasjon – omgivelser**

Det ligger i dette perspektivet at hensynet til omgivelser er viktig. Endringskonteksten refererer til omgivelsene hvor endringen har funnet eller finner sted (Pettigrew, 1987). Den ytre konteksten viser til de sosiale, økonomiske, politiske og konkurrerende omgivelsene som organisasjonen befinner seg i. DFK har mange aktører å forholde seg til i omgivelsene. Hjemmebanen, Marienlyst stadion, styres og drives av kommunen. En av samarbeidsklubbene til DFK, Skiold Idrettslag, har sine kontorer og daglige virke på Marienlyst. I tillegg er dette også hjemmebanen til Strømsgodset fotball, med de regler og hensyn som det medfører. Det økonomiske aspektet gjør seg mest gjeldende i forholdet til sponsorer og pengemarkedet generelt. Relasjonen og kontakten til sponsorer har en konstant dynamikk som må pleies. Fotballklubber i Drammen kjemper om de samme spillerne og midlene, derfor er det ekstremt viktig for DFK å være unike på flere områder som tiltrekker seg interessenter og gode spillere som finnes i omgivelsene. Dette er noen få eksempler på hvilke aktører som befinner seg i omgivelsene.

### **3.0 Metode**

Dette kapittelet forklarer og spesifiserer hvilke metoder og design som anvendes i denne studien. Først kommer en kort redegjørelse for hvorfor studien hører inn under samfunnsvitenskapen. Videre argumenterer jeg for bruken av kvalitativ metode, kvalitativt intervju og hvorfor dette er den beste metoden for min studie. Utvalg og datainnsamlingsmetodene forklares etter dette. Studiens design presenteres før validitet, reliabilitet, triangulering og generalisering, som også faller også inn i metodekapittelet. Jeg diskuterer disse i forhold til min undersøkelse. Kapittelet avsluttes med de etiske vurderinger som må gjøres i forskningsarbeid, og hvilke etiske faktorer som er tilknyttet min egen rolle som forsker.

Metode er kort sagt den eller de veier en velger å gå for å komme til et bestemt sted (Kruuse, 1999). Hellevik (1991) forklarer metode som et middel eller en prosedyre for å løse et eller flere problemer og på den måten tilegne seg ny kunnskap. Alle slike prosedyrer som kan bidra til å løse dette problemet hører inn under metodesamlingen. Masterprosjektet mitt er en kvalitativ undersøkelse, hvor intervju, observasjon, formelle og uformelle samtaler og dokumentanalyse utgjorde datainnsamlingsmetoden. Forskere som bruker kvalitative metoder og kvalitative teknikker søker etter å tolke meninger, hvor en går dypt ned i utvalgte eksempler (Kjeldstadli, 2000, s. 183).

#### **3.1 En deskriptiv og forklarende studie**

Det er nevnt at formålet med masterprosjektet er å undersøke endringen fra ÅFK til DFK. Studiens hensikt er å kartlegge denne prosessen på best mulig måte, slik at forståelsen for slike endringer blir bedre.

Metode er et begrep som omfatter svært mye, og Mathilda White Riley sier følgende om metode: ”Samfunnsvitenskapelig metode omfatter både organisering og tolkning av data som hjelper oss til å få en bedre forståelse av samfunnet” (Holme & Solvang, 1996, s. 14). Innenfor samfunnsvitenskapen og humanistiske vitenskaper er hermeneutikken en akseptert og vanlig tilnærming, og anvendes når forskeren ønsker å forstå fremfor å forklare (Føllesdal og Walløe, 2000). Studien undersøker et spesielt tilfelle, Drammen FK, for å kunne forstå hvorfor og hvordan organisasjonen ble til som den er nå.

Hermeneutikk bidrar til forståelse av et fenomen som man ikke forstår, og er studiet av hva forståelse er og hvordan vi bør gå fram for å oppnå forståelse (Føllesdal & Walløe, 2000, s. 89).

Det har blitt diskutert hvorvidt den hypotetisk-deduktive metoden (HDM) er anvendelig i humanistiske vitenskaper og samfunnsvitenskapene (Føllesdal & Walløe, 2000). På grunn av naturvitenskapens suksess har det blitt gjort forsøk på imitere deres metoder og valg, blant annet HDM, i andre vitenskaper. Mange kritiske røster har derimot hevdet at forskjellene er så store mellom vitenskapene, at det ikke lar seg gjøre å bruke samme forskningsmetoder innen studiet av fysisk natur og studiet av menneske og samfunnet. Forskjellen har ligget i de ulike vitenskapenes formål; der naturvitenskapen ønsker å forklare, mens humanistiske – og samfunnsvitenskaper er innstilt på å forstå. Siden det er gjort såpass lite forskning på området organisasjonsendring, ønsker jeg å få frem fakta. HDM er en metode som ønsker å teste hypoteser, og er av den grunn ikke anvendt i denne studien.

### **3.2 Kvalitativ forskning som metode**

Begrepet kvalitativ metode er et begrep for flere ulike datainnsamlingsteknikker. Kvalitativ metode er et samlenavn for teknikker som omfatter bl.a. observasjon, deltagelse, intervju og dokumentanalyse (McCall & Simmons, 1969, i Holme & Solvang, 1996). Jeg har tatt i bruk samtlige av de overnevnte metodene i denne studien, men i ulik grad. Den metoden som gav best data var intervjuene og samtalene med personer i DFK-organisasjonen.

Kvalitativ metode kjennetegnes ved nærhet til forskningsobjektet og særkjennes ved subjekt/subjektforholdet mellom forsker og undersøkelsesenhet (Holme & Solvang, 1996). Målet for denne studien er å undersøke endringsprosessen som førte til DFK. Studien undersøker også helheten/konteksten i denne prosessen, slik at man forstår ”hele bildet”. Valget mellom kvalitativ og kvantitativ forskning er et dilemma som noe forenklet kan brytes ned til spørsmålet om dybde eller bredde (Patton, 1990). En kvantitativ tilnærming i denne studien vil kun belyse overfladiske trekk ved prosessen og er av den grunn ikke anvendelig. Studien tar sikte på en helhetlig forståelse av endringen i DFK og gå i dybden på de ulike og spesifikke forholdene som gjorde seg gjeldende. Den kvalitative tilnærmingen gir en mer detaljert og grundig analyse av

endringsprosessen. ”Qualitative methods permit the evaluator to study selected issues, cases, or events in depth and detail” (Patton, 1990, s. 9). Forskjellige situasjoner og kritiske hendelser som var avgjørende i endringsprosessen hadde ikke blitt fanget opp ved hjelp av kvantitative metoder. Kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen av et fenomen knyttet til individer og hendelser i deres sosiale virkelighet (Dalen, 2004).

### **3.3 Kvalitativ metode**

Intervjuer med involverte parter, og deres personlige opplevelser og meninger om endringsprosessen, samt direkte observasjon gir det beste og mest riktige bildet av hele endringskonteksten. Spesielt disse to teknikkene danner grunnlaget for datainnsamlingen.

#### **3.3.1 Hvorfor kvalitativ metode**

Lofland (1971, i Holme & Solvang, 1996) argumenterer med at hvis en ønsker å forstå en gruppes, et individs eller en organisasjons situasjon, må en komme disse nærmere inn på livet. Tidligere i oppgaven er det blitt nevnt at kvalitative tilnærminger ønsker å gå dypt i utvalgte eksempler, for å kunne tolke og forstå meninger (Kjeldstadli, 2000). Den kvantitative metoden omformer data til tall og mengdestørrelser, mens forskerens forståelse og tolkning av informasjonen står sterkt i kvalitativ forskning (Holter, 1996). Hvilken metode som velges avhenger av i) hvilke type data ønsker jeg å samle inn, og ii) hvordan vil disse dataene bli analysert? Det er naturlig å se valget av metode som et spørsmål om hvilken metode som er best egnet til å kaste lys over det problemfeltet jeg ønsker å ta opp. På denne måten blir valget av metode et strategisk valg ut fra problemstilling, ressurser og tidligere forskningserfaring (Fog, 1979 i Holme & Solvang, 1996).

Bruken av teori spiller også inn i valget av metode. Begge teoriene, den kontekstuelle tilnærmingen og institusjonell teori, søker etter forståelse. Spesielt Pettigrews modell (1987) og dens kontekstuelle fokus er i samsvar med de kvalitative prinsipper. Grønmo (2004) påpeker at valg av metode er avhengig av hvilke teoretiske perspektiver man velger og ønsket man har til å utvikle ny forståelse.

Hvordan selve endringsprosessen foregikk, og hvilke faktorer som var avgjørende for utfallet er det nødvendig å få tilgang til. Intervjuobjektene meninger og tolkninger fra

ulike hendelser og situasjoner får man god tilgang til ved intervjuer. Selv om kvantitativ og kvalitativ metode begge har et felles formål, hvor ønsket er å bidra til en bedre forståelse av samfunnet, og hvordan mennesker, grupper og institusjoner handler og samhandler innenfor dette (Holme & Solvang, 1996), er det utelukkende kvalitativ metode som er valgt i denne studien. Dette fordi ønsket om en totalforståelse er stort, og intervjuene med personene som var involvert i arbeidet med DFK er svært viktige. Miles og Huberman (1994, s. 1) forklarer at kvalitative metoder gjør forskeren i stand til å se og forstå hvilke hendelser som var avgjørende og skriver følgende:

*”With qualitative data one can preserve chronological flow, see precisely which events led to which consequences and derive fruitful explanations,”*

Sitatet over viser hvorfor kvalitativ metode er riktig å bruke for å besvare problemstillingen i denne studien, da metoden kan avsløre hvilke hendelser som hadde avgjørende påvirkning på resultatet og utfallet av fusjonen.

### **3.4 Innsamling av data**

Formålet med studien er å undersøke hvordan prosessen ble gjennomført, og få et grundig innblikk i bl.a. gjennomføring, maktbruk og hvilke strategiske valg som ble gjort for å styrke organisasjonen. Yin (2003) nevner bl.a. intervju, direkte og deltagende observasjon og dokumentasjon som kilder til datainnsamling. I starten av studien utgjorde observasjon og dokumentasjon betydelige deler av datainnsamlingen. Det var i all hovedsak årsrapporter fra Åskollen FK, og de overordnede linjene i ÅFK-organisasjonens strategiske valg som ble undersøkt. Ved hjelp av disse rapportene forstod jeg hvorfor klubben tilslutt måtte gjøre fundamentale grep i organisasjonen for å kunne være levedyktig og sikre videre eksistens. I tillegg deltok jeg på flere møter i strategigruppen for DFK, i prosjektgruppen for DFK og generalforsamlingen som vedtok ÅFKs fusjonering til DFK. Deltagelsen og observasjonen i disse møtene bidro til forståelsen av hvorfor det var nødvendig med en fusjon og hvilke fordeler klubben vil oppnå. Jeg foretok ikke inngående analyser av verken dokumentasjon eller observasjon, og dette blir ikke omtalt i stor grad i det videre.



### 3.4.1 Kvalitativt intervju

Det er hensiktsmessig å bruke forskningsintervjuet når man ønsker å få frem betydningen av personers erfaring og avdekke deres opplevelser av verden, slik at en oppnår forståelse av et fenomen. Et intervju er en samtale som har en viss struktur og hensikt, og går dypere enn den tilfeldige meningsutvekslingen som skjer i hverdagen (Kvale, 2009). Forskningsintervjuet er ikke en normal samtale mellom likeverdige deltakere, ettersom det er forskeren som i utgangspunktet definerer og kontrollerer samtalen. Det finnes mange ulike former for forskningsintervju, hvor en av de vanligste formene er semistrukturerte intervju. Det falt seg naturlig for meg å bruke denne formen for intervju, som tillot meg å føre samtalen inn på temaer som var viktige for studien. Et semistrukturert intervju følger en intervjuguide som er ment som rettesnor og tematisk veileder i intervjusituasjonen. Denne formen for intervju kjennetegnes ved at det søker å innhente beskrivelser av intervjuobjektens livsverden, og meninger omkring fenomenet som blir undersøkt. At det er semistrukturert betyr at det er verken en åpen samtale eller en låst spørreskjemasamtale. En intervjuguide med bestemte temaer er utgangspunkt, og i overensstemmelse med denne guiden utføres samtalen. Intervjuguiden er en veileder og til god hjelp for intervjueren (Kvale, 2009). Intervjuguiden ligger som vedlegg i denne oppgaven. Jeg fulgte aldri intervjuguiden slavisk, og kom opp med nye spørsmål etter hvert som intervjuet skred frem og ny informasjon dukket opp. Intervjuer kan sjeldent planlegges i detalj, mye avhenger av flyten i samtalen og hvordan intervjuobjektet reagerer på spørsmålene. I en intervjusituasjon vil en ofte oppleve at andre momenter kan komme i tillegg eller som erstatning for momenter som står i guiden (Holme & Solvang, 1996). Dette opplevde jeg flere ganger, og i noen av intervjuene falt det seg til tider naturlig å droppe intervjuguiden og heller bygge videre på informasjonen som kom fra intervjuobjektet.

Det første intervjuet var ment som et slags pilotintervju med opptaker, men både kvalitet og innhold var tilfredsstillende nok til å kunne brukes. Det var min intensjon å holde alle intervjuene på Marienlyst Stadion, hvor DFK har sitt kontor. Slik skulle intervjuobjektene føle seg hjemme og komfortable i intervjusituasjonen. To av intervjuene ble gjennomført utenfor Marienlyst, det ene ble gjennomført hjemme hos et av intervjuobjektene. Dette fordi vedkommende gjerne ville gjennomføre intervjuet i sin egen leilighet grunnet arbeid. Det andre ble holdt på intervjuobjektets kontor i arbeidstid.

Alle intervjuene ble tatt opp på digital diktafon. Lengden på intervjuene varierte fra 17 minutter til 34 minutter. Grunnen til at samtlige intervju er forholdsvis korte, har å gjøre med to faktorer; 1) at jeg allerede kjente til DFK og organisasjonens virke 2) at samtlige personer visste hvem jeg var og hva jeg visste på forhånd (jfr, s. 43). Derfor valgte jeg å gå ”rett på sak”, uten for mye bakgrunnsspørsmål og informasjon. I tillegg til selve intervjuet var det samtaler med de samme aktørene vedrørende DFK og organisasjon både før og etter opptakene fant sted. Mange av disse samtaler var vel så informative som intervjuene.

### **3.5 Utvalg**

I følge Huberman og Miles (2002) er det viktig at utvalget i kvalitative studier er selektert og strategisk i forhold til den problemstilling eller tese som er valgt. Formålet med denne studien er å undersøke bakgrunnen for endringen som fant sted, hvordan endringsprosessen som førte til DFK forløp seg, og hvorfor utfallet ble slik det er i dag. Det er ikke min hensikt å generalisere i særlig stor grad. Til det er slike prosesser som den i DFK for unike og komplekse i sitt slag, men en viss overføringsverdi er det forhåpentligvis.

Utvelgelsen av case og utvalg skjedde på bakgrunn av analytiske formål- derfor er ikke tilfeldig utvalg nødvendig i denne studien. Hvem som skulle inkluderes i utvalget ble avgjort ved meningsfullt utvalg (på engelsk; *purposive sample*). Det er kanskje ikke noe annet som viser skillet klarere mellom kvalitative og kvantitative metoder enn nettopp logikken i utvalgstilnærmingen (Patton, 1990). I kvalitative tilnærminger benyttes det små, men formålstjenelige utvalg som har fokus på dybde og er med på å tjene studiens problemstilling. En lignende tilnærming er ”*snowball/chainsampling*”, som kan sammenlignes med hvordan en snøball vokser etter hvert som den treffer ny snø og utvalgene vokser så lenge en tror en får tak i ny informasjon (Patton, 1990). En slik utvelgelse av intervjuobjekter er ikke blitt foretatt i denne studien. Flere ganger hadde intervjuobjektene forslag på personer som kunne være interessante å intervju, men jeg valgte heller uformelle samtaler med disse. Det fremkom ikke ny informasjon i disse samtaler.

Fordelen ved meningsfylt utvalg er åpenbar; forskeren kan selv bestemme hvilke intervjuobjekter som er mest egnet for studien og på den måten øke sjansen for informative intervju. Jeg hadde inngående kjennskap til situasjonen som ledet til Drammen Fotballklubb, og kunne på den måten sikre meg intervjupersoner med kjennskap og vilje til å fortelle åpent om hele prosessen. Grunnet spill i Åskollen FK, som var forløperen til DFK, samt en sesong som spiller i den nye klubben hadde jeg god tilgang til møtevirksomheten omkring fusjonsprosessen og personer som var involvert. Forskeren kan bli forhindret fra å innhente essensielle data pga. såkalte "portvakter". Med dette menes personer som er sentrale for samfunnet eller gruppen som en skal studere (Fangen, 2004). Jeg ble ikke berørt av dette problemet, fordi jeg hadde en forhistorie i DFK som gjorde det mulig å "vandre fritt" i organisasjonen og som gjorde intervjuprosessen betraktelig lettere.

### **3.5.1 Hvem bestod utvalget av**

For å sikre en bredest mulig forståelse av hvordan prosessen ble gjennomført, og hvilke problemer som hadde gjort seg gjeldende underveis, ble utvalget bestående av to initiativtakere til prosjektet (2), tre inviterte personer (3), og en (1) som hadde trukket seg underveis grunnet uenighet vedrørende prosjektets fremtidsplaner. Siteringen og anonymiseringen beskrives helt i starten av kapittel fire.

Disse personene ble valgt av strategiske og formålstjenelige grunner. Det var altså seks personer totalt som ble intervjuet angående fusjonen til DFK, og det er omtrent halvparten av den samlede gruppen personer som arbeidet og utgjorde prosjektgruppen. Grunnen til at ikke flere ble intervjuet og forespurt var fordi jeg visste på forhånd hvem som hadde like meninger og interesser omkring prosessen og det ville ikke fremkomme ny informasjon ved et eventuelt intervju, derfor er jeg av den oppfatning at det totale antallet på seks personer er en god nok basis for å utføre analysen. Patton (1990, s. 184) understreker følgende; "there are no rules for sample size in qualitative inquiry".

Patton (1990) sier også at "purposeful sampling" gir informasjonsrike og hensiktsmessige data, og at intervjupersonene velges blant flere kriterier. I utvelgelsen av hvem som skulle intervjues var det avgjørende at personene hadde inngående kunnskap om fusjoneringen. Det viktigste var å intervju personer som kunne sørge for mest mulig og riktig informasjon med relevans til min problemstilling. Et annet kriterium

var autensitet og viljen til å komme med sine oppriktige meninger. Det var spesielt viktig at personene ikke skulle svare overfladisk, og sette opp forsvarsmekanismer som kunne avsløre dem. Grunnen til dette er selvfølgelig, organisasjonen er ikke veldig stor, og de aller fleste som er tilknyttet DFK har tette personlige relasjoner til hverandre. Det siste kriteriet var at utvalget skulle spenne over et bredt spekter og bestå av personer som kunne gi en helhetlig forståelse. Derfor valgte jeg også en person som trakk seg ut av prosessen i utvalget. Vedkommende representerte en av klubbene som var med i prosjektets start, men som trakk seg på bakgrunn av uenigheter knyttet til etableringen av DFK.

Intervjupersonene dannet en sammensatt gruppe, bestående av individer med ulik erfaring, alder, rolle i, og forståelse av endringsprosessen til DFK.

Disse elementene gjør analysen mer komplett og forståelsen av helheten blir klarere. Denne strategien vises også igjen i Pettigrews kontekstuelle fokus, hvor hensynet til flere faktorer omkring en hendelse spiller inn i forklaringen/forståelsen.

### **3.6 Case studie**

Ordet *case* har sin opprinnelse i de latinske ordene *casus* og *cadere*, som betyr en begivenhet, et tilfelle og "det som skjer" (Kruuse, 1999). Denne studien gjennomføres som en case studie, og er en anvendelig metode når man skal teste eksisterende teori (Yin, 1994).

Casestudier er en av mange metoder som blir benyttet i samfunnsforskning, og brukes helst når a) "hva" og "hvorfor"- spørsmål stilles i forskningen, b) når forskeren har liten kontroll over situasjoner og hendelser, eller c) når fokuset er på et pågående fenomen i en virkelig kontekst. Casestudier som forskningsstrategi er brukt i alle slags forskningssituasjoner hvor man ønsker utvidet kunnskap om bl.a. individer, grupper, organisasjoner og sosiale fenomener. På tross av kompleksiteten av forskningsfelt hvor casestudier brukes, er det allikevel et felles mål; ønsket om å forstå et sosialt fenomen (Yin, 2003). I følge Stake (2000) er casestudier en vanlig metode å bruke når man driver kvalitative undersøkelser. Schramm (1971 i Yin, 2003) forklarer casestudier slik:

*"The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions:*

*why they were taken, how they were implemented, and with what result”.*

Generelt kan en si at casestudier gir grunnlag for en helhetlig og meningsfull beskrivelse av hendelser i virkeligheten som f.eks. organisatoriske og ledelsesprosesser (Yin, 2003). Organisasjonen og endringsprosessen i DFK er gjenstand for en caseundersøkelse i dette masterprosjektet, hvor jeg hadde fullstendig tilgang til personer, dokumenter og møtevirksomhet. Casestudier er foretrukket når man undersøker pågående hendelser, eller hendelser som skjer i samtiden, hvor adferd eller relevant data ikke kan manipuleres. En casestudie sitt store fortrinn er muligheten en forsker har til å bruke et stort antall med ”bevismateriale”- dokumenter, gjenstander, intervjuer og observasjoner. Tar man i betraktning at fokuset i oppgaven var og er på en pågående hendelse, hvor kontroll over adferden i situasjonen ikke kreves, kommer det klart frem at dette er en casestudie. Flesteparten av kriteriene for en casestudie korrelerer med studien av DFK.

Innen casestudier finner vi tre forskjellige forskningsstrategier; utforskende, deskriptive (beskrivende) og forklarende. I denne studien spørres det ”hvordan” endring ble gjennomført, og det er derfor nærliggende å kategorisere studiet som et forklarende (explanatory) casestudie. Som oftest, når forskere tar i bruk ”hvordan” i sine problemstillinger eller i forskningsspørsmål, blir utfallet et forklarende casestudie (Yin, 2003). Jeg mener at det er både deskriptive og forklarende elementer med i denne studien. Dette fordi situasjonen beskrives slik den var før fusjoneringen og endringsprosessen tok til, men også hvordan situasjonen er etterpå for den nye organisasjonen.

### **3.6.1 Design for denne studien; singel casestudie**

Vi kan dele casestudier inn to kategorier, som skiller mellom en singel case og flere (komparative) case. En multicasestudie involverer to eller flere caser, mens en singel casestudie kun tar for seg en case (Yin, 2003). Hadde jeg sammenlignet flere klubber som hadde vært igjennom lignende omorganiseringer som DFK, og sett på forskjeller og ulikheter mellom disse hadde det vært snakk om en multicasestudie, men siden jeg kun tar for meg en klubb (DFK), er det snakk om en singel casestudie i dette prosjektet.

Utgangspunktet for denne studien er altså en case; endringen fra ÅFK til samarbeidsprosjektet DFK.

En singel casestudie er egnet når man ønsker å teste en akseptert teori, hvor man enten får bekreftet, utfordret eller forandret den eksisterende teorien (Yin, 2003; Huberman & Miles, 2002). Jeg velger å bruke to teorier som kan bidra i forståelsen av hvorfor og hvordan idrettsorganisasjoner endres og se hvor godt tilpasset teoriene er i sammenheng med endringsprosesser i organisasjoner. Singel casestudier er også brukt når en situasjon eller en case er unik eller ekstrem (Yin, 2003, s. 40).

Endrings- og fusjoneringsprosessen til DFK er ingen av delene. En singel case kan være både holistisk eller kompleks, det vil si om studien analyserer kun en faktor, eller flere innen samme studie (Yin, 2003). Dette studiet tar for seg kun en organisasjon og dens endring, men undersøker mange elementer innen samme endringskontekst. Designet for dette studiet er, i følge Yin (2003), med andre ord mest nærliggende å kalle et komplekst singel casestudie. Når en casestudie blir grundig undersøkt og dens kontekst nøye gransket, hjelper dette forskeren på vei til en bedre forståelse av sin opprinnelige interesse (Stake, 2000). Studiet av DFK er den eneste empiriske kilden i dette prosjektet, og det kan argumenteres for at dette er litt lite hvis en ønsker en bedre forståelse av endringer generelt i idrettsorganisasjoner i Norge.

### **3.7 Databehandling og analyse**

Alle intervjuene ble transkribert kort tid etter intervjuet var gjennomført, og samtlige er nedskrevet med høy detaljgrad. ”En transkripsjon er en konkret omdanning av en muntlig samtale til en skriftlig tekst” (Kvale, 2009, s. 192). Intervjuene er ikke transkribert ordrett, da noen ord, lyder og pauser som fulgte med ikke er vesentlige verken for forståelsen min eller intervjuobjektets personlige mening. Kravet til anonymisering er viktig grunnet de små forholdene i DFK-organisasjonen og relasjonene personene har til hverandre. ”En må ta bort alle opplysninger som kan lokalisere hvem som har sagt hva” (Holme & Solvang, 1996, s. 132). Det er etter min oppfatning viktig å ivareta intervjuobjektens anonymitet, men på grunn av de små forholdene i DFK og personlige kjennskap på tvers i klubben er det med stor sannsynlighet at noen vil gjenkjenne andres uttalelser. I empirikapittelet nevnes derfor ikke navn i evt. sensitive situasjoner omkring etableringen av DFK.

### 3.7.1 Koding og kategorisering

Etter at intervjuene var transkribert satt jeg igjen med et råmateriale som måtte kodes og kategoriseres. Formålet med koding er å bryte ned og forstå en tekst, knytte denne opp mot valgte kategorier, og sette alt sammen i et system (Flick, 2002).

Å kode betyr å merke tekst og meninger som beskriver eller gir informasjon knyttet til studiens hensikt (Miles & Huberman, 1994). På bakgrunn av dette fikk setninger og uttalelser relatert til samme emne den samme koden.

Det finnes ulike nivåer for koding, men i første rekke er det to nivåer som skiller seg ut; første – og andrenivå koding. På førstnivå er det avgjørende å bryte ned og redusere datamaterialet (Miles & Huberman, 1994). En slik koding kan forstås som grovkoding, og er i første rekke den metoden som benyttes i denne studien. Dette gjøres ved å ta bort alt som ikke er interessant for studien. Det teoretiske rammeverket og forskningsspørsmålene/problemstillingene er hjelpemidler som bidrar til selekteringen av dataene.

I denne studien har jeg valgt å kategorisere i relevante temaer som følger bl.a. forskningsspørsmålene. Teoriene var også hjelpemidler i denne prosessen. I den forbindelse er det altså forskeren selv som avgjør hva som er relevante kategorier, og hvilke uttalelser som ikke er av nok betydning for å kunne kategoriseres. Kategoriene ble valgt på bakgrunn av det teoretiske rammeverket, spørsmålene i intervjuprosessen og forskjellige aspekter ved studien. Førstenivå koding kan også kalles åpen koding (Flick, 2002).

Andre-nivå koding kan også kalles mønsterkoding. Denne formen for koding samler sammen og summerer empiriske funn fra førstnivå, til et mindre antall sett, tema og konstruksjoner (Miles & Huberman, 1994, s. 69). Dette er en mye mer detaljert og nyansert form for koding. I denne studien er det ikke foretatt en grundig mønsterkoding, mye fordi datamaterialet var enkelt å forholde seg til og ikke krevende å forstå. Denne studien er også en forklarende, og ikke fortolkende undersøkelse. Mønsterkodingen er i større grad nødvendig når en ønsker å fortolke. Derfor er førstnivå koding en grei metode for å finne de viktigste funnene i datamaterialet for videre analyse.

Jeg endte opp med følgende kategorisering; organisasjonsendring, aktører/omgivelser, gjennomføring av organisasjonsendring, makt i organisasjonen, samarbeid og koalisjoner, den gamle organisasjonen og den nye organisasjonen. Noen av disse kategoriene har vært aktuelle fra starten av, mens andre har kommet til etter hvert som tiden har gått og intervjuene er transkribert. Dette støttes av Miles og Huberman (1994), som argumenterer for at kvalitativ forskning er avhengig av pågående og konstante analyser. Det har derfor blitt lagt til nye kategorier som ikke var påtenkt i starten av studien.

Kodingen gjorde det mulig å samle uttalelser og setninger som var relatert til de forskjellige kategoriene, og dermed skaffe en oversiktlig fremstilling av de forskjellige meningene fra intervjuobjektene. På denne måten kan en lett se sammenfallende og forenelige meninger i tilknytningen til hele prosessen, men også uenigheter og motsetninger, som er vel så interessante funn for denne studien.

**Tabell 1:** Koding for årsaker til endring.

Organisasjons endring	Person (a)	Person (c)	Person (d)	Person (f)
Årsaker	..avgjørende faktorer var 1. sportslig fremgang som var med på å påvirke ny tankegang. Og med den sportslige fremgangen kom 2. økonomispørsmålet. Fra å være en bydelsklubb til en byklubb, og det siste punktet var at den jobben som var lagt ned gjennom 15 år i Åskollen som var gjort for å komme der vi var, ikke skulle dø ut på noen som helst måte. Men at en videreføring skulle komme fotballen i Drammen til gode.	Jeg så større potensiale for å selge DFK kontra Åskollen, som er en liten bydel og Drammen som er en by. Det var større potensiale og et helt annet marked nå som klubben har Drammen i navnet sitt.	..tror nok ideen om å samarbeide om noe større, og ikke ligge og knive om ressurser og bruke penger nede i divisjonssystemet. Det er et naturlig klima i fotballen nå at forskjellene mellom bredde og topp blir større, og Åskollen var avhengig av å samarbeide med klubbene rundt for å klare utfordringene som stod foran dem.	..problemet i Drammen er at nivået bak Strømsgodset har vært altfor dårlig... men her så vi muligheten til å lage en samarbeidskonstillasjon som vi kunne lokalisere på Marienlyst.

Teoretisk koding er nokså lik førstnivå kodingen, men i en teoretisk analyse er det teoretiske rammeverket som avgjør kategoriseringen. Det vil si at det er elementer fra institusjonell teori og kontekstuell tilnærming til endring som bestemmer kategoriseringen. Ved å kode teoretisk ble det enklere å analysere i hvilken grad institusjonelle omgivelser påvirket prosessen, og hvordan konteksten som helhet ble



oppfattet av de involverte. Jeg har beskrevet hvilke kategorier som ble valgt, men disse var kun til hjelp i grovkodingen i starten av analysen. Det er den teoretiske kodingen som er grunnlaget for resultatene. Føringer for den kommende diskusjonen blir derfor 1) innhold, 2) kontekst og 3) prosess. Disse faktorene er hentet fra Pettigrews teoretiske rammeverk (1987).

### **3.8 Triangulering**

Begrepet triangulering betyr at man bruker flere utgangspunkt når man skal bestemme et objekts nøyaktige posisjon. I denne studien bidrar kombinasjonen av flere perspektiver til å forstå eller forklare et formål (Kruuse, 1999). Når man bruker mer enn en teori, metode, forsker eller innsamlingsmetode snakker man om triangulering (Patton, 1990). Jeg har tatt i bruk både metode – og teoritriangulering i dette prosjektet. To teorier brukes for å styrke forståelsen av endringsprosessen i DFK, og flere metoder er anvendt for å sikre størst mulig bredde i datainnsamlingen. Teoriene er institusjonell teori og kontekstuell tilnærming til endring. Metodeutvalgene er intervju, direkte observasjon, samtale og dokumentgranskning.

Det er etter min oppfatning hensiktsmessig å bruke triangulering i denne studien, hvor teoriene er uavhengige av hverandre og har sine styrker på forskjellige områder. Dette gjør forhåpentligvis analysen og totalforståelsen av endringsprosessen i DFK bedre. Metodetrianguleringen bidrar også til en større bredde i datainnsamlingen. Triangulering styrker også validiteten og reliabiliteten i denne studien.

### **3.9 Validitet**

For å sikre validitet må forskningsprosessen bære preg av gyldighet knyttet til hva man ønsker å undersøke. Validitet i samfunnsforskningen dreier seg om metoden er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale, 2009). I en bredere fortolkning av validitet spør man; ”i hvilken grad våre observasjoner faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene som vi ønsker å vite noe om” (Pervin, 1984, i Kvale, 2009, s. 48). Et intervju er en valid fremgangsmåte som gjenspeiler og reflekterer fusjonen og endringen som fant sted i etableringen av DFK. Spørsmålene som ble stilt underveis i intervjuene var i utgangspunktet alltid tenkt som nært relatert til studiens tema. Forhåpentligvis bidro dette til interessante resultater og funn.

Et lite utvalg i intervjuundersøkelsen kan være denne studiens store svakhet. Mange vil nok mene at kun seks personer er i minste laget, og jeg er tilbøyelig til å være enig i dette. Bakgrunnen er at et større utvalg etter all sannsynlighet ikke hadde bidratt til mer nyttig informasjon. Dette er fordi det var få involverte i de betydelige og avgjørende hendelsene i endringsprosessen, og det var heller ikke hensiktsmessig å intervju personer som kun hadde personlige meninger med lite kjennskap til prosessen.

### **3.10 Reliabilitet**

Når man snakker om reliabilitet er dette ofte i sammenheng med forskningsresultatenes troverdighet og pålitelighet å gjøre. Hvordan undersøkelsen er innrettet og hvor nøyaktig empirien er blitt behandlet, påvirker reliabiliteten (Kvale, 2009). På engelsk betyr "reliable" pålitelig eller til å stole på, og kan brukes om personer eller kilder (Fog, 2004). Jeg har aldri vært i tvil om reliabiliteten omkring dataene mine, verken de funn jeg fant i dokumentgranskningen, eller i intervjufasen. Kvale (2009) nevner tre trinn som påvirker reliabiliteten i en studie; utførelsen av intervjuet (stille ledende spørsmål), transkriberingen (nøyaktigheten), og selve analysen. Det er tidligere nevnt at jeg har en bakgrunn i DFK, og det har vært en klar retningslinje å være objektiv underveis i datainnsamlingen, slik at reliabilitetskravet oppfylles fra min side også. I den forbindelse forberedte jeg alle intervjuobjekter på min rolle som forsker, og at konfidensialitetsprinsippet ville bli overholdt. Det hjalp også at jeg meldte meg ut av klubben som spiller og involvert part i organisasjonen underveis i denne studien. Transkriberingen av alle intervju skjedde ved hva jeg vil kalle optimal gjengivelse. Teksten er gjort mest mulig forståelig, uten at det fjernet bort vesentlige detaljer.

### **3.11 Generalisering**

I hvilken grad kan denne studiens resultater og funn overføres til situasjoner eller prosesser i andre organisasjoner? Det er dette generalisering i første rekke handler om. Å generalisere betegner forskningsresultatenes relevans til andre grupper enn den studerte. Kvalitativ forskning består ikke av store utvalg, og lar seg sjelden generalisere på samme måte som en statistisk undersøkelse hvor store utvalg er inkludert (Kvale, 2009). Det er tidligere påpekt at studien ikke har som mål å generalisere, men heller forstå denne ene unike situasjonen som oppsto i DFK. Størrelsen og omfanget på studien gjør det vanskelig å generalisere, men evt. funn kan muligens generaliseres til en viss grad hva gjelder idrettslag i samme situasjon som DFK. Slike omorganiseringer

og prosesser i organisasjoner lever ofte sine egne liv, og det er vanskelig å generalisere endringer (jfr. s. 13).

### **3.12 Etikk og rollen som forsker**

Som forsker har man et ansvar om å følge etiske prinsipper som er tilknyttet forskning med mennesker (Kvale, 2009). Det er forklart tidligere i kapittelet at jeg har personlige relasjoner til og kjenner miljøet omkring DFK svært godt. Med flere år som spiller i Åskollen FK og DFK, kjente jeg til mange av omstendighetene, personene og problemene knyttet til fusjoneringen. Jeg hadde på bakgrunn av dette en før-forståelse og mening om hele DFK-fusjonen, men har hele tiden vært bevisst min rolle som objektiv forsker. Det er akseptert innen samfunnsvitenskapen at forskeren har en før-forståelse av fenomenet som undersøkes (Føllesdal & Walløe, 2000). Miljøet i DFK er svært lite, og begrenser seg til cirka ti personer på ledersiden. Disse faktorene gjorde at prinsipper om konfidensialitet, objektivitet og nøytralitet spilte en viktig rolle. Det skal allikevel nevnes at omtrent samtlige av intervjuobjektene kom med utspill som f.eks.; ”jeg bryr meg ikke om andre får vite hva jeg mener” eller ”alle kjenner mitt standpunkt i denne saken”. Kvale (2009) beskriver viktigheten av å finne balansen mellom vennskap og forskerrollen, og dette forholdet var jeg bevisst i intervjusituasjonen. Det objektive ansvaret tar jeg seriøst, og min fortid som spiller i DFK skal ikke være med å prege analysen.

I en kvalitativ intervjusituasjon, hvor personers utsagn fra undersøkelsen kan forekomme i offentlige rapporter skal deltagerens privatliv beskyttes (Kvale, 2009). Alle intervjupersonene fikk se intervjuguiden før intervju, samtlige fikk muntlig og skriftlig beskrivelse av prosjektet og tilbud om å lese over transkriberingen i ettertid. Dette tilbudet er det ingen som har benyttet seg av. Studien er selvsagt ikke preget av de samme omstendigheter og krav til sensitivitet som det Kvale (2009) beskriver, men prinsippet om konfidensialitet er ivaretatt.

Alle deltagerne i denne studien ble informert om at det var mulig å trekke seg når som helst uten å gi grunnlag for dette. Det ble også informert at Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS (NSD) har godkjent dette masterprosjektet.

## 4.0 Empiriske funn og diskusjon

Dette kapittelet presenterer ved hjelp av Pettigrews rammeverk (1987) hvordan endringsprosessen som førte til Drammen FK gikk til, og hvordan aktørene som var involvert evaluerer og forklarer prosessen. Først blir innholdet i endringen omtalt, så presenteres konteksten med ytre og indre påvirkningsfaktorer, og tilslutt beskrives prosessen. Underveis anvendes den institusjonelle teorien i relasjon til empirien og funnene. Pettigrew (1985b) argumenterer for at en kontekstuell undersøkelse er en naturlig måte å linke teori og praksis.

Det er først og fremst intervjuobjektene uttalelser som best forklarer prosessen, men det er også foretatt feltobservasjoner i ulike prosjekt- og strategimøter, dokumentanalyser og samtaler med personer i og utenfor klubben. Alle intervjupersonene hadde forskjellige roller og ulik grad av involvering i prosessen, noe som betyr ulike oppfattelser og perspektiv. Spesielt sitater fra intervjuobjektene illustrerer deres oppfatninger om hendelser fra hele endringsprosessen. Sitatene blir sett i sammenheng med teori igjennom hele kapittelet, og betyr at teori underbygger sitatene og motsatt.

Intervjupersonene blir sitert etter hvilken rolle og posisjon vedkommende hadde i prosessen. Som det er beskrevet i metodekapittelet (jfr, s. 43). Initiativtakerne til DFK siteres som IT-1 og IT-2, personene som ble invitert inn i prosjektet blir anonymisert som I-1, I-2 og I-3, mens personen som trakk seg ut siteres som ”representant for klubb som trakk seg”. Denne anonymiseringen er beskrevet og forklart for samtlige av de deltagende intervjuobjektene, og er i henhold til NSDs krav om anonymitet i intervjuundersøkelser. Rangeringen er gjort helt vilkårlig og beskriver ikke rekkefølgen av intervjuene.

De empiriske funnene avslører bl.a. hvilke vurderinger som ble gjort i forhold til å etablere en byklubb i Drammen, hvordan prosessen skred frem og hvilke motsetningsforhold som gjorde seg gjeldende i endringsprosessen. Første del av kapittelet handler som sagt om innholdet i endringen, og historikken i ÅFK som førte til en strategisk endring. Konteksten og påvirkningsfaktorene omkring etableringen av DFK, og årsakene til at samarbeidsklubben ble dannet beskrives i andre del. Tilslutt i

kapittelet presenteres hvordan prosessen skred frem og hvilke hendelser som var kritiske, samt hvordan de interne og eksterne aktørene i prosessen påvirket endringen. Med aktører menes både individer og organisasjoner. I denne studien er det to ulike institusjonelle felt som beskrives; det ene er da ÅFK var i 3 divisjon og dette feltet gjør seg spesielt gjeldende ut 2008, mens det nye feltet med tilhørende organisasjoner og institusjonelle regler påvirker fra starten av 2009. Omgivelsene i 2009 var av en helt annen karakter, hvor NFF var overordnet og DFK tilhørte et nasjonalt institusjonelt felt. Aktørene som påvirket i etableringen befinner seg primært i de gamle omgivelsene. Det vil altså si at i endringsprosessen ble prosjektet utsatt for press fra et lokalt institusjonelt felt, mens den nye klubben, DFK, ble utsatt for press fra et nasjonalt felt. Dette skillet forklares seinere i kapittelet (jfr, s. 71). Det er blitt påpekt av bl.a. Skirstad (2009) at forholdet mellom innhold og prosess ikke alltid er lett å separere. Dette fordi resultatene av prosessen blir innholdet. Derfor må disse to delene sees i sammenheng med hverandre. I løpet av kapittelet redegjøres det for situasjonen internt i prosessen og hvordan initiativtakerne i ÅFK-organisasjonen og de involverte i denne påvirket og gjorde seg gjeldende igjennom hele endrings- og fusjonsprosessen som ledet frem til DFK. Kapittelet belyser også posisjoneringen og maktbalansen internt, hvor intervjupersonene evaluerer hvordan rollefordelingen var fra innledende samtaler til ferdigstilling av ny klubb. Hvordan hele prosessen ble ledet og hva intervjuobjektene mener om dette, beskrives i prosessdelen.

Tidligere studier på organisasjonsendring har ved ulike metoder og teorier undersøkt og funnet ulike årsaker og faktorer som har ført til endringer i organisasjoner. Disse studiene er introdusert i innledningen under punkt 1.3. Det lar seg vanskelig gjøre å trekke paralleller mellom de tidligere studiene og min egen pga. omfang og forutsetninger for organisasjonene som er av svært ulik størrelse. De empiriske funnene i denne studien bør allikevel sees i sammenheng med andre studier som er gjort på endringer i organisasjoner.

#### **4.1 Organisasjonsendringen**

I denne studien undersøkes organisasjonsendringen fra ÅFK til Drammen FK, og hvorfor denne samarbeidsklubben ble etablert. Tabell 2 viser de viktigste endringene. Formålet med samarbeidsprosjektet DFK og ”sammen for Drammen” har fra dag én

vært å etablere en sterk organisasjon, øke nedslagsfeltet hva gjelder spillere, sponsorer og andre interessenter, og bli en sterk nummer to klubb i Drammen etter Strømsgodset.

<b>Endringer</b>	<b>Før</b>	<b>Etter</b>
Organisasjon	Tilfeldig struktur	Organisert struktur
Stadion og lokalisering	Åskollen Stadion, ikke kontor	Marienlyst stadion og Idrettens hus med eget kontor
Styresammensetning	Gamle ÅFK-styret	Nytt styre med 3 nye medlemmer, (50 % nye)
Samarbeid	Ingen sam.partnere	DFK, GIF, Skiold
Tilhørighet	Åskollen bydel	Hele Drammen og omegn
Økonomi	Lokale sponsoravtaler	Tidobling fra hovedsponsor
Rekruttering i organisasjonen	Ildsjeler og interne medlemmer	Samarbeidet sørger for en mye større interesse fra både interne og eksterne aktører
Rekruttering av spillere	Tilfeldige spillere fra andre klubber	Systematisert rekruttering fra samarbeidsklubber, JR-lag, og internt i organisasjonen

**Tabell 2:** Viktige endringer før og etter endringsprosessen

Strategiske endringer skapes av historie og kultur, samt maktbalansen i en organisasjon. En strategisk endring må forstås fra den interne og eksterne konteksten i organisasjonen for å kunne forklare de ulike perspektiv i en slik prosess (Pettigrew, 1985a).

Utfordringen når man studerer organisasjonsendring er å forklare den faktiske endringen, og på samme tid inkorporere historien, prosessen og handlingen som er tilknyttet endring eller manglende endring (Pettigrew et al., 2001). Det teoretiske rammeverket utarbeidet av Pettigrew (1987) gir en oversiktlig fremstilling av hvordan slike organisasjonsendringer skapes, gjennomføres og hvilke aktører som er sentrale i en slik prosess.

## **4.2 Innhold – Organisasjonsendringen fra ÅFK til DFK**

Åskollen FK, forløperen til DFK, ble stiftet høsten i 1992. Den gang var ønsket om å danne en klubb med vesentlige sosiale elementer og sportslig fremgang sterkt. Klubben skulle være et sted hvor fotball var moro, og sportlig utvikling kom som følge av trivsel og samvær. En av de viktigste vedtektene var den gang: aldri å bli pålagt dugnadsarbeid eller trening (Årsrapport, ÅFK Fotball, 1993). Hovedmålet for ÅFK på lang sikt, var å etablere seg som den beste i bydelen. På den tiden var Glassverket IF (GIF) den største og beste klubben, og det var tidlig en klar målsetting for ÅFK å skulle passere GIF i divisjonssystemet (Grennæs, 2008). De første årene ble ikke organisasjonsutvikling vektlagt i stor grad, og den sportslige suksessen lot vente på seg. Etter sesongslutt i 1996 ble det derfor samlet et styre som tok øyeblikkelig fatt i den økonomiske

situasjonen, fikset faste treningstider og kalte de fremtidige planene for klubben ”Operasjon Åskollen” (Årsrapport, ÅFK Fotball, 1996). I perioden 1997-2003 rykket ÅFK gradvis opp i divisjonssystemet, noe som kuliminerte med opprykk i 2003. Nå var klubben på breddefotballens høyeste nivå i Norge; 3.divisjon.

For mange idrettslag/klubber er 3. divisjon et naturlig stoppested hva gjelder sportslig målsetting, men ønsket om å stadig bryte barrierer og motbevise negative røster i Drammensfotballen gjorde at ÅFK satset som aldri før. Spesielt gjaldt dette organisasjonen. Den sportslige satsingen kom som en følge av et forent styre som alle bidro i samme retning, og fremgangen ble tydeligere for hver sesong som gikk (Nordahl, personlig samtale, desember, 2008).

Åskollen FK hadde etter noen år etablert seg i toppen av 3. divisjon og før 2008-sesongen var ambisjonene for sesongen opprykk til 2. divisjon. Underveis i sesongen ble konsekvensene av et opprykk tydelige for den sportslige ledelsen. Som en liten gutteklubb med mindre enn hundre aktive og en dugnadsøkonomi som viktigste inntektskilde, var ikke organisasjonen klar for utfordringene et evt. opprykk ville kreve. Klubben hadde vokst seg for stor for bydelen Åskollen (Grennæs, 2008). Krav til stadionfasiliteter og økonomistyring var blant faktorene som tvang ledelsen i klubben til å tenke på alternative løsninger. I tillegg var det avgjørende å gjøre seg mer attraktiv for spillere og sponsorer. Klubben ville profilere seg som en profesjonell amatørklubb med fokus på utvikling unge og lokale talenter, men så at ÅFK ikke hadde særlig markedsverdi. Derfor kom Drammen Fotballklubb (DFK) og tanken om en samarbeidsklubb på banen. Åskollen FK ønsket å tre ut av sitt rykte som bydelsklubb, med tilhørende lokal forankring og interessenter, til å bli en byklubb for alle med slagordet ”sammen for Drammen” som visjon. Med dette som utgangspunkt, håpet klubbledelsen at sponsorer, media og utenforstående ville assosieres med produktet DFK (Nordahl, personlig samtale, desember, 2008).

#### **4.2.1 Prosessens som førte til DFK; første fase**

Siden starten av 2000 hadde ledere i de forskjellige klubbene i Drammen og omegn proklamert behovet for en klubb som kunne samle de beste spillerne, tilby bedre treningskultur og være en arena for spillere som ikke fikk kontrakt med Strømsgodset. Forsøkene på allianser klubbene imellom hadde de siste årene mislykkes, oftest pga.

uenigheter om økonomi, organisering og følelser knyttet til egen klubb. Allerede i 1995 ble det forsøkt å opprette et samarbeid mellom klubber i Drammen, men denne prosessen var så følelsesladet at det ble islagt allerede i de innledende samtalene. På grunn av denne egenrådigheten internt i klubbene, hadde alle samarbeidsforsøk slått feil. Slik ble det en stadig kamp om de samme sponsorene, spillerne og trenerne foran hver sesong, og styrkeforholdet klubbene imellom holdt seg stabilt over flere år (Brandsrud, intervju, 2009). ÅFK gjorde i perioden 2005-2008 store fremskritt sportslig, og ble etter hvert den nest beste klubben i Drammen etter Strømsgodset. Den organisasjonsmessige utviklingen lot vente på seg, og det var ikke før et mulig opprykk til 2. divisjon at organisasjonsendring og profesjonalisering ble diskutert (Nordahl, samtale, desember, 2008).

#### **4.2.2 Fase II**

Allerede høsten 2007 startet sportslig leder og formannen i ÅFK å diskutere mulighetene for en ny storklubb på Marienlyst stadion. Anlegget lå strategisk plassert i sentrum av Drammen, og i umiddelbar nærhet til flere andre idrettsanlegg. Stadions beliggenhet er hva man kan kalle ”idrettens mekka” i Drammen, hvor bl.a. anlegg til håndball, bandy, svømming og friidrett ligger. I tillegg ligger toppidrettsgymnaset i Drammen i området. Kommunen driftet Marienlyst og kunstgresset, og det viste seg at det var ledige treningstider til rådighet. Det var ytterst få som visste om planleggingen av en paraplyklubb, og mye av organiseringen ble gjort av den innerste sirkel av medlemmer i ÅFK. Spesielt tre personer jobbet intensivt med prosjektet på denne tiden. Prosjektet ble for alvor en realitet våren 2008 da Ståle Brandsrud, (leder for fotballgruppen i Drafn), tok kontakt med ÅFK for å diskutere mulighetene for en samarbeidsklubb (Brandsrud, personlig samtale, 2009). På disse innledende møtene ble ulike samarbeid og koalisjoner lagt frem, og hvilke klubber som burde inngå i den nye klubben. På dette tidspunktet var det representanter fra Åskollen FK, Drafn Ski og Ballklubb (DSB), Drammen Ballklubb (DBK), Skiold Fotball og Glassverket IF (GIF) som deltok på strategimøtene. Flere klubber i Drammen var nysgjerrige på prosjektet og meldte sin interesse, blant annet Konnerud Idrettslag (KIL) som er en stor og tradisjonsrik organisasjon. Prosessen var allerede i gang når disse klubbene meldte seg, og for at det ikke skulle bli ytterligere forsinkelser og nye runder med vedtak, måtte de nye klubbene godta disse eksisterende vedtakene. Dermed stilnet interessen fra klubbene og samarbeidet fortsatte med de gamle organisasjonene. De klubbene som



hadde forhørt seg i ettertid var store og tunge fleridrettslag, som ikke var villig til å føye seg etter retningslinjene og valgte derfor å ikke bli med videre i prosjektet.

### **Gamle DFK**

Det eksisterte allerede en klubb med navnet Drammen Fotballklubb, og det var viktig for fusjonstanken at denne klubben ble implementert/lot navnet sitt bli kjøpt opp for at prosjektet kunne fortsette. Tanken var at "gamle" DFK skulle være en egen enhet i organisasjonen og spille kamper i divisjonssystemet som DFK3. Denne prosessen blir ikke undersøkt ut over det faktum at det var en dialog mellom gamle DFK og personer fra ÅFK for å finne en løsning på fusjonen. Denne navneovertagelsen skjedde i årsskiftet 2009-2010. Den offisielle datoen er ikke kjent.

### **4.2.3 Fase III**

Diverse uenigheter og uoverensstemmelser førte til at Drafn og DBK seint på høsten 2008 trakk seg ut av samarbeidet. Begge klubbene trakk seg ut grunnet profilen til prosjektet. DBK ønsket ikke å gi fra seg spillere og risikere å stå uten et A-lag i sesongen 2009. Klubben fylte 100 år, og ville fremstå med et a-lag i divisjonssystemet. Drafn ønsket at samtlige spillere som var til overs, og som ikke fikk kontrakt med DFKs a-lag, skulle melde overgang og spille for dem. Dette var ikke en del av samarbeidsprosjektets grunntanke, og Drafn valgte derfor å trekke seg fra videre samarbeid. Igjen stod ÅFK, Skiold, GIF og "gamle" DFK klare til å fusjonere til en ny klubb.

I følge Pettigrews tilnærming (1987) er det rimelig å spørre seg; "hva er det som har endret seg?". Innholdet i denne studien er det den totale omstruktureringen fra ÅFK til DFK, inkludert fusjonen, samarbeidsrelasjonene og avtalene som forelå i det endelige sluttproduktet. Pettigrew (1987) beskriver innhold i en endringspross som de sider av organisasjonen som kan/blir endret, bl.a. teknologi, produkter, service, avdelinger osv. I denne studien er det ikke aktuelt å vise til hvilke lag eller enheter i ÅFK-organisasjonen som ble endret, til det var organisasjonen for liten i utgangspunktet. Det kan være et ankepunkt mot bruken av dette rammeverket, hvor innholdet muligens ikke er tilstrekkelig stort nok til å utnytte potensialet i teorien. Skirstad (2009) påpeker at det ikke alltid er like enkelt å separere/skilte innhold og prosess, fordi resultatene av prosessen blir innholdet. I denne studien er nettopp dette tilfellet. Derfor må man se disse to komponentene klart i relasjon til hverandre. Pettigrew (1987, s. 661) forklarer

det slik; ”the content of strategic change is dependent upon managing its context and process”.

ÅFK var på et tidspunkt nødt til å foreta strategiske grep grunnet sin sportslige fremgang, og utvikle seg organisatorisk for å kunne føre klubben videre. En av intervjupersonene sier dette; ”..fordi dette var jo gutteklubben som hadde vokst seg for stor for seg selv, og måtte totalforandre image og struktur for å komme videre” (I-3). Det var et viktig strategisk valg å gå inn i fusjon med andre klubber for å øke omfanget av interessenter, personer, struktur og andre organisatoriske elementer for å styrke klubben. En kort historisk oversikt over ÅFKs organisasjon og arbeid viser en minimal profesjonalisert drift i organisasjonen. Dette gjaldt helt frem til 2009.

*...organisasjonen i Åskollen har alltid vært basert på enkeltpersoner. Og før eller siden ville det slått sprekker. Jeg tror ikke NOE hadde vært bedre om vi hadde fortsatt med den ÅFK-modellen som vi hadde. (I-2)*

Ingen som var involvert i ÅFK, ei heller i fotballomgivelsene i Drammen, hadde tro på at klubben ville takle de utfordringer som 2. divisjonsspill bød på. Verken stadion, økonomi, administrasjon, organisasjon og interessenter m.fl. ville fått en positiv utvikling hvis en valgte å fortsette som ÅFK. Det var kun positive aspekter ved etablering av ny klubb og fusjonering sammen med andre større organisasjoner.

*Jeg tror ikke klubben ville utviklet seg positivt, jeg tror den ville fått en erfaring, et slitsomt år og fått mye negative følelser rundt det. Det gamle ÅFK som organisasjon gjorde, ved å legge om og endre seg var viktig. Ikke bare pga det opprykksåret, men for tiden som kommer. (I-1)*

For å forstå innholdet i en endringsprosess er relasjoner over tid i omgivelsene, i strukturen og blant ansatte viktige (Pettigrew 1985a; Pettigrew 1987). Dette er variabler som er med på å øke forståelsen for innholdet i en planlagt, pågående eller ferdigstilt endring. I denne studien er ansatte erstattet med tillitsvalgte og frivillige i ÅFK/DFK. Internt og eksternt i idrettsorganisasjoner forekommer det stadig nye faktorer som har en innvirkning på utviklingen og som er viktig å analysere. Dette gjelder også adferden til nøkkelpersoner i slike endringsprosesser (Skirstad, 2009).

Det er nevnt flere faktorer som førte til den endelige beslutningen om å etablere DFK. Noen har vært viktigere og mer betydningsfulle enn andre, men grunntanken i prosjektet har alltid vært å danne en klubb som er lokalisert omkring gode fasiliteter og som skal tilby unge talenter i Drammen en seriøs satsing. For å oppnå en samlende effekt utarbeidet klubben en tydelig visjon med mottoet "Sammen for Drammen" som et symbol på sin virksomhet og plan.

*Vi måtte vise en tydelighet ovenfor alle i Drammen hva vi tenkte, det var viktig. Utad måtte vi vise at ÅFK-epoken var over, og at vi begynte på nytt med blanke ark. Vi mente "Sammen for Drammen" var en passende beskrivelse av DFK. Profilen til klubben var avgjørende for å lokke til seg nye aktører i markedet, også unge spillere som ønsket en seriøs satsing. (IT-1)*

### **4.3 Kontekst**

I denne delen av kapittelet beskrives den eksterne og interne konteksten i endringsprosessen. Med ekstern kontekst menes det presset som kom utenfra, hvor blant annet klimaet i Drammensfotballen, utviklingspotensial i bydelen, sponsorer og opprykk til 2. divisjon er eksempler på slike pressfaktorer. Med internt press menes ønsket om å utvikle seg, den svake administrasjonen og dårlig økonomi. I det videre gjøres det rede for kritiske hendelser, både eksternt og internt, som førte til etableringen av DFK.

#### **4.3.1 Ekstern kontekst**

Drammen FK ble etablert på grunn av behovet for en klubb i Drammen som kunne fylle tomrommet mellom Strømsgodset og de resterende klubbene i området. DFK skulle fremstå som en seriøs aktør som kunne tilby unge og lovende spillere gode treningsforhold og muligheter for utvikling. I tillegg krevde opprykket til 2. divisjon at administrasjonen i ÅFK måtte gjøre drastiske tiltak og medførte at klubben måtte ta grep og endre seg. Slik svarte en av personene på hvorfor DFK ble til;

*Jeg tror nok ideen om å samarbeide om noe større, og ikke ligge og knive om ressurser og bruke penger nede i divisjonssystemet, men at vi kan klare å... det er et naturlig klima i fotball nå at bredde og topp og forskjellene bare blir større og større. Og jeg mener/mente at vi burde få mange med om å samarbeide i toppen, bak Strømsgodset, hvor vi kunne tilby en satsning for breddeklubbene og de unge spillerne, som hadde en god progresjonsstige. Og sånn sett så synes jeg at når Åskollen rykket opp i 2 divisjon så ble det etter min mening et for stort steg å ta som en liten klubb. Åskollen var også avhengig av å samarbeide med klubbene rundt for å klare de utfordringene som stod foran dem. (I-1)*

Problemet i Drammen, var at alle klubber i de lavere divisjoner kjempet om de samme midlene og ressurspersonene. Det var heller ingen av klubbene som gjennomførte tiltak for å bedre situasjonen som ble proklamert foran hver ny sesong. Når et slikt problem er kjent for mange, og har vært aktuelt i flere år, bygget det seg derfor opp til at det måtte skje en satsning. Pettigrew og hans kolleger fremhever de relasjoner som over tid foregår i omgivelsene, i strukturen og blant de ansatte, for å forstå hvordan en endringsprosess oppstår (Pettigrew 1985a; Pettigrew 1987). Det forekommer ”press” internt og eksternt i idrettsorganisasjoner og organisasjonen svarer på dette presset ved f.eks. å utvikle og endre seg. Pettigrew (1987) fremhever viktigheten av å forstå hvordan det bygger seg opp til endring i organisasjoner, og at dette er en sammensatt prosess hvor tidsperspektivet står sentralt. I tillegg bør slike endringer ikke forstås på bakgrunn av kun en enkelthendelse eller en enkeltobservasjon. Personene i intervjuene understrekte flere ganger at klimaet i lokal fotballen ønsket en satsing, som hadde eksistert i lang tid.

Det hadde på midten av 90-tallet vært forsøk på å etablere samarbeid på tvers av klubbene i Drammen, men disse initiativforsøkene hadde ikke lyktes (Brandsrud, samtale, desember 2009). Blant annet hadde et samarbeid mellom byklubbene Drafn, Skiold og DBK blitt forsøkt opprettet.

I det institusjonelle feltet som alle klubbene i Drammensområdet opererte innenfor, hvor Buskerud fotballkrets i stor grad var overordnet, var det altså gjort forsøk på samarbeid tidligere. Eller rettere sagt; at en klubb tok ansvar og forsøkte på en større satsing. Institusjonelle teori forklarer i utgangspunktet at et sterkt institusjonelt press fører til at organisasjoner ikke endrer sin aktivitet (Kondra & Hinings, 1998). Det er verdt å merke seg følgende; er det ingen organisasjoner som noensinne vil avvike fra måten å strukturere sin aktivitet på slik det er legitimert ifølge det institusjonelle feltet, vil endringer aldri oppstå. Fahlén et al. (2008) argumenterer med at de mest institusjonaliserte feltene må bestå av variasjoner i måten organisasjonene er strukturert og på hvilken måte aktivitetene utføres. Denne tankegangen er svært aktuell i denne studien, fordi Åskollen gjorde nettopp dette. Etableringen av en ny klubb, med et utstrakt samarbeid mellom flere organisasjoner var en ny måte å organisere seg på i området. Man hadde sett at flere organisasjoner andre steder hadde gjort lignende endringer og fusjoner, med stort hell. Slike organisasjoner hadde økt sine budsjetter og

profesjonalitet betraktelig, og slik situasjonen i ÅFK var på dette tidspunktet måtte det gjøres strategiske grep. Eksempler på andre slike samarbeid er Groruddalen Ballklubb (GBK), Modum Fotball (MF) og FK Tønsberg (FKT) hvor det i siste tilfelle var hele 20 fotballklubber som gikk inn i samarbeid. Å etterligne andre som har gjennomført en endring er eksempel på isomorfisme. Dette diskuteres senere i kapitlet. Slik orientering mot profesjonalisering i idrettsorganisasjoner bekreftes av Chelladurai (1987) som viser til en lignende tendens i sin artikkel *Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness*. Seippel (1999) undersøkte hvorvidt norske idrettslag tenderte mot profesjonalisering og en mer markedsorientert struktur.

Flere klubber i Drammen hadde i de foregående år gått ut med høye målsettinger og tilbudt spillere og trenere betydelig økonomisk kompensasjon. Alle slike forsøk på satsing hadde strandet mer eller mindre etter en eller to sesonger.

*Ja, jeg følte at det var riktig å gi de som ville trene mer og utvikle seg bak Strømsgodset et seriøst tilbud. Jeg hadde registrert at diverse klubber i 3. divisjon og 4. divisjon sendte 6-7 forhandlingsbrev på forskjellige spillere hvert eneste år, og det ble en drakamp i alle retninger. Og så viser det seg det at i noen klubber, der treningskulturen skulle skjerpes ble det snakket mye, men ikke noe ble gjennomført. Og de gjorde ikke alt i forhold til målsettinger og planer.. Derfor ville jeg "spisse" det mer. Så det var på bakgrunn av at jeg følte at det ble mye prat rundt om i 3. div.klubbene, men lite handling i forhold til en ordentlig treningskultur og en spillestil og en hva skal jeg si..... det var noen suksessfaktorer som jeg mener kan være avgjørende for å komme et steg videre. Og som jeg tror Åskollen hadde, eller som jeg VET at Åskollen hadde. (representant for klubb som trakk seg)*

Alle intervjuobjektene var samstemte og enige i at det var nødvendig å etablere en levedyktig organisasjon da ÅFK rykket opp. Samtlige argumenterte for at den nye satsningsklubben ville komme Drammensfotballen til gode.

*Og det har jo vært et problem i Drammen at nivået under Strømsgodset har vært altfor dårlig. Og det er en flokk med 3. divisjonsklubber som svimer rundt mer eller mindre målløst og gjerne med samme trenere som flytter fra den ene til den andre klubben fra år til år. Men her så vi muligheten til å lage en samarbeidskonstillasjon som vi kunne lokalisere på Marienlyst. (I-3)*

Noen av intervjuobjektene pekte også på viktigheten av økonomien og kommersialiseringsmulighetene det innebar når klubben hadde bynavnet Drammen i seg, og var lokalisert på Marienlyst. Siden ÅFK var en liten bydelsklubb som hadde

vekst seg ut av bydelen og det minimale næringslivet som fantes der, var det økonomiske aspektet også en avgjørende faktor. Profesjonaliseringen og kommersialiseringen av fotballen i Norge de siste årene har ført til at frivillige klubber og idrettslag er blitt aktører i en konkurransepreget økonomi (jfr, s. 8). Påvirkningen fra disse samfunnstrendene har bidratt til at pengestrømmen i norsk fotball har økt kraftig og følgene av dette er tøffe konkurransevilkår klubbene imellom (Enjolras, 2008). Sponsormarkedet i Drammen er stort sett opptatt av Strømsgodset Toppfotball og Drammen Håndballklubb (DHK), og det var avgjørende for DFK å gjøre seg så attraktiv som mulig ovenfor potensielle sponsorer.

*Og når det ble snakket om en ny klubb og dette, så var vel jeg en av de som var mest giret på å bytte over til Drammen, med en gang, pga at jeg så et større potensial for å selge DFK kontra Åskollen, som er en bydel og Drammen som en by. Det var større potensial. Og så lenge vi ikke hadde muligheten til å spille oppe på Åskollen, så jeg ikke noen annen løsning enn å bare kjøre på. (IT-2)*

Fahlén et al. (2008) viste i sin studie av IF Björklöven, hvordan en omorganisering av organisasjonen tenderte mot en markedsorientert måte å organisere seg på. Markedsorientering har ofte en klar korrelasjon med profesjonalisering av klubber å gjøre (Enjolras, 2007). Ved å danne DFK håpet lederne i ÅFK at legitimiteten ovenfor næringsliv og sponsorer i Drammen ville øke. Åskollen hadde ingen tilhørighet i sentrum av Drammen, men DFK-ideen som innebar tette samarbeid med breddeklubber og en profil som var tilpasset unge talenter, var det et berettiget håp om økte tilskudd og interesse fra sponsorer. Institusjonell teori peker på viktigheten av legitimitet i sine omgivelser (DiMaggio & Powell, 1983). Tankegangen er at organisasjoner som klarer å øke sin legitimitet, får større tilgang på ressurser og markeder, som igjen fører til overlevelse og videre drift (Fahlén, 2006). Ved å endre navn, målsetting og organisasjon håpet ledelsen på økt legitimitet fra alle interessenter og grupperinger i Drammen (Nordahl, samtale, 2009). Legitimitet er et av hovedelementene innen institusjonell teori, og beskriver hvordan en organisasjon følger omgivelsenes krav og ønsker i søken etter aksept (Meyer & Rowan, 1977). DFK og samarbeidsprosjektet baserer seg bl.a. på økt legitimitet ovenfor sponsorer, spillere, trenere og organisasjoner i Drammen.

ÅFK hadde de seneste årene før fusjonen allerede begynt å ekspandere sin organisasjon utenfor Åskollen i jakten på nye sponsorer og samarbeidspartnere. Klubben var

allerede i 2007 i tett dialog med Skiold Fotball som var lokalisert på Marienlyst. Det ble i mange av intervjuene understreket at Åskollen som klubb og organisasjon ikke lenger hadde utviklingspotensial i bydelen, og at det var nødvendig å gjøre organisasjonen til en mer lokal foranket og sentral aktør i Drammensfotballen. Utviklingstrekk i samfunnet viser at den norske modellen for idrettsorganisering utfordres og påvirkes av endringstrender som gjør at breddeidrett også "trues" av kommersialisering. Den globale idretten tiltrekker seg internasjonale institusjoner og sponsorer, og disse påvirker dynamikken i norsk idrett både på nasjonalt og lokalt nivå (Enjolras, 2008). Personer i ÅFK-miljøet hadde kjent på denne konkurransen om sponsorpenger og omgivelsenes betydning for utvikling.

*Men jeg tror at opprykket fremskyndet hele prosessen i og med at Marienlyst ville bli hjemmebanen i 2. divisjon og at ÅFK hadde begynt å etablere seg mer i sentrum enn på Åskollen. Så før eller siden hadde det skjedd uansett, men opprykket fremskyndet nok hele prosessen.*  
(I-2)

Opprykket til ÅFK i 2008 er en faktor som inngår i både ekstern og intern kontekst. Å ta steget en divisjon opp medførte store endringer i administrasjon, økonomi, stadiontilhørighet, organisasjonsstruktur og profesjonalitet. I den forbindelse må opprykket i denne studien sees i relasjon til begge kontekster.

#### **4.3.2 Internt**

Som en av initiativtakerne sier i sitatet under, hadde ÅFK blitt styrt og organisert av de samme personene i flere år. ÅFK og organisasjonen hadde ikke utviklet seg i takt med den sportslige utviklingen, og ledelsen ønsket en intern kompetanseheving. Det var spesielt to faktorer som skulle styrkes, de økonomiske rammene, og flere personer skulle engasjeres i organisasjonen.

*... vi ønsket at den jobben som hadde blitt gjort i ÅFK i 15 år skulle leve videre og at flere kunne ta del i dette for Drammensfotballen. Det var en bevisst handling dette med DFK, spesielt økonomisk, igjennom at vi fikk et større nedslagfelt og at vi gikk til en byklubb. Sentralisere oss på Marienlyst som er idrettens mekka i Drammen. Få inn flere ledere fra andre områder, fordi ÅFK var en gutteklubb med de samme personene som hadde sittet i organisasjon og styre og stell i 10-15 år. Og prøve å utvide horisonten litt for å utvikle klubben videre også. Så det var egentlig bevisst å få med flere aktører utenfra inn i styret.*  
(IT-1)

Det var en bred enighet internt i ÅFK om at en ny samarbeidsklubb var neste steg å ta for å utvikle organisasjonen. En av grunnleggerne/stifterne av ÅFK, Johnny Solberg, kommenterte på et spørsmål om det var vemodig å avslutte Åskollen-epoken i Drammens Tidende like før fusjonen var et faktum; ”Nei, det er genialt. Vi er ikke store nok som en bydelsklubb...” (Grennæs, 25 oktober, 2008).

ÅFK-ledelsen hadde som nevnt tidligere en god dialog med Skiold og GIF, og disse klubbene var naturlige samarbeidspartnere i det planlagte prosjektet. Det ble ikke kartlagt og analysert hvilke klubber som var interessert, fordi prosjektgruppen ønsket en enkel start og utvide etter hvert.

*Vi så på planen, det var ganske tidlig i prosjektet og vi startet en enkel dialog med Skiold allerede året før. Glassverket har vi samarbeidet med over lang tid. Drafn og ballklubben (DBK) som vi har gode relasjoner til, og som er typiske breddeklubber, og som ikke satser på seniorfotball var naturlig å ta med i førsteomgang. Grunnen til at vi ikke inviterte rubbel og bit er fordi i Drammen har det vært forsøkt å gjennomføre, opprette og skape en klubb som vi har skapt nå, i 20 år, med mange interesser og sterke personligheter opp igjennom tiden. Men ingen har fått det til. Derfor tenkte vi at vi starter litt mindre og litt enkelt og viser at dette kan funke. Og så melder de seg på de som ønsker det på et senere tidspunkt. (IT-1)*

Dette var utgangspunktet for prosjektet, og det var disse klubbene som dannet en slags prosjektgruppe de første månedene. Drafn og DBK trakk seg ut av samarbeidet sent på høsten 2008 etter å ha vært med i lengre tid. Årsakene til at disse to klubbene trakk seg ut er beskrevet tidligere (jfr, s. 57).

#### **4.4 Prosess**

En ledelse eller aktører som ønsker å implementere endring i en organisasjon må skape entusiasme og begeistring, ta i bruk symbolske konstruksjoner og verdiskapning for å skape legitimitet for ideologier, handlinger og krav som er knyttet til endringen (Pettigrew, 1987). Institusjonell teori beskriver hvilke aktører som er med på å skape endring og hvorfor, mens kontekstuell tilnærming forklarer i all hovedsak hvordan ulike aktører bidrar i selve endringen.

Oppsummert har de to teoriene ulike perspektiv på aktører i en endringsprosess. Aktører/personer som befinner seg i omgivelsene, spiller ofte en indirekte rolle sett fra det institusjonelle perspektivet. Personer og aktører som derimot har en



direkte påvirkning på organisasjonen og endringen får en lettere øye på med den kontekstuelle tilnærmingen.

I dette kapittelet blir det lagt vekt på de forskjellige aktørene og deres påvirkning i endringsprosessen. Aktører i en endring er en stor del av prosessen, og vil derfor bli omtalt vel så mye som selve prosessen. I denne studien er det lederne og prosjektgruppen som drev prosessen fremover, og er på den måten viktige elementer i forståelsen av prosessen som førte frem til DFK.

Det er tidligere beskrevet hvordan prosessen med å etablere DFK så smått begynte på sensommeren 2007, da en av lederne i ÅFK kontaktet formann og daglig leder i Skiold for en dialog om et nærmere samarbeid. Etter dette møtet var det kun interne samtaler i ÅFK om videre arbeid, før det på våren 2008 ble samlet sammen flere ressurspersoner fra klubbene i idrettsmiljøet i området. Skiold, GIF, Drafn og Drammen Bandy var representert, samt interne medlemmer i ÅFK. Grunnen til at Drammen Bandy ble invitert var på grunn av deres erfaring med fusjoneringen og samarbeid på tvers av bandyklubber i byen (Nordahl, samtale, desember 2009).

#### **4.4.1 Interne aktører**

Den interne maktfordelingen i endringsprosessen var klar, og baserte seg i all hovedsak på at de gamle ÅFK-lederne som initierte DFK-ideen var sterke personer som satt med mye makt. Hvorvidt disse tok eller fikk mye makt er noe usikkert, fordi det var ingen andre som var villige til å bruke like mye tid og krefter på prosjektet. Dette gjelder spesielt i startfasen av prosjektet. Uansett var initiativtakerne sterke personer som handlet og arbeidet svært effektivt.

*Det skal ikke skyves under en stol at noen virket og var sterkere enn andre i de begynnermøtene... jeg fikk inntrykk av at i ÅFK gikk det fort i svingene og at de er effektive, får ting gjort, og derfor var det litt naturlig at ÅFK som også var initiativtakerne til dette ble ledende helt fra prosjektets start. (I-1)*

Disse funnene samsvarer med studien som Kikulis et al. (1995) gjorde på canadiske særforbund. Resultatene viste at dynamikken i endringsprosessen i den canadiske idretten ble påvirket av såkalte "human agents". Også Amis et al. (2004) sin undersøkelse samsvarer med funnene i min studie, hvor lederne i

endringsprosessen er viktige i gjennomføringen. Studien er beskrevet under punkt 1.2 i denne oppgaven.

#### **4.4.2 Maktbruk og lederskap**

Det er to former for maktbruk som er pekt ut som spesielt viktige i slike endringsprosesser. Maktbruk kan forklare strategiske valg i en endringsprosess i en organisasjon (Hardy, 1985, i Pettigrew, 1987). Den første formen for makt brukes i mange tilfeller for å overvinne konkurrenter og motstand i en sak eller hvor motsetninger finner sted, mens den andre formen for makt brukes for å forebygge intern og ekstern strid i en sak eller i endringsprosessen. På spørsmål om hvordan maktbruken ble utøvd i endringen kom det klart frem at det var en liten gruppe personer som utøvde makt og tok mye ansvar. I denne oppgaven ser en begge typer makt. Et av intervjuobjektene bekreftet dette; ”altså, jeg tror kanskje at det var tre stykker som kjørte hele prosessen, og da skal jeg være så ærlig å innrømme at jeg var en av dem”. (IT-2). At det var sterke personer fra ÅFK-organisasjonen som tok mye ansvar og som hadde mye makt, har flere av intervjuobjektene pekt på som utelukkende positivt. Dette gjaldt spesielt for fremdriften i prosjektet.

Underveis i stiftelsen og etableringen ble mange av beslutningene foretatt innad i ledelsesgruppen, uten en utstrakt høringsrunde som alle kunne ta del i. En av lederne forklarte det slik; ”.. ja, raske avgjørelser. Dette var veldig viktig” (IT-2). Det viser seg at ledere må ha makt for å få endringer gjennomført. Det er så absolutt tilfelle i denne studien, og understøtter Amis et al. (2004) sin undersøkelse av interessenter/enheter, makt og en organisasjons kapasitet i en endringsprosess. Resultatene viste at bl.a. godt og effektivt lederskap bidro til at organisasjoner klarte å gjennomføre transformasjoner og endringer. I denne studien kommer det klart frem at lederne for prosessen arbeidet effektivt, kanskje i overkant effektivt til tider. Dette har klubben fått svi for, blant annet ved dårlig økonomi.

Det ble også avslørt i et av intervjuene at en fusjon fort kunne blitt veltet om alle detaljer omkring etableringen hadde kommet på banen, og at det ikke var åpent for diskusjon vedrørende organiseringen i klubben. Organiseringen av DFK var ifølge noen av intervjuobjektene veldig bestemt etter ÅFKs foregående styringsmodell, hvor det var lite informasjonsflyt og lederne satt med mye makt. Andre intervjupersoner mente det

var en åpen dialog i prosessen, og at samtlige hadde et ord med i laget vedrørende alle punkter omkring den nye klubben.

Prosjektet ble holdt hemmelig lengst mulig for allmennheten, fordi prosjektgruppen ønsket å ha mest mulig ferdig og klart før den nye klubben ble lansert. Det var også meningen å lansere en ny generalsponsor sammen med den nye klubben for å skape mest mulig oppmerksomhet for begge parter. På grunn av finanskrisen og svekkede økonomiske midler trakk denne generalsponsoren seg underveis. Denne avtalen hadde vært klar lenge og utgjorde et betydelig beløp som ville lette økonomien betraktelig. Når sponsoren trakk seg måtte klubben ut på markedet igjen etter nye sponsorer, og endte opp med en avtale verdt halvparten av den opprinnelige.

*Det var en klar strategi fra dag en. Slik unngikk vi å måtte svare både media og andre klubber og medlemmer fra andre klubber på spørsmål, for det dukker veldig mange spørsmål opp hvis det først kommer noe opp. Er ikke disse tingene diskutert og blitt enige om internt blir det problemer. Så vi var veldig bevisst på at vi skulle være enige om de grunnleggende tingene og ha en felles plan før det ble presentert for de andre klubbene og de skulle ta en avgjørelse. (IT-2)*

Rollefordelingen internt i prosjektgruppen var skjevfordelt, hvor makten i stor grad lå i hendene til personer fra ÅFK-miljøet. I ettertid pekte intervjupersonene på at det var en fordel med raske beslutninger underveis i etableringen av DFK og det nye samarbeidsprosjektet, men at klubben nå får svi for denne strategien. Manglende kommunikasjon i den nye klubben ble nå et problem.

*...dette henger igjen fra ÅFK-perioden, hvor enkelte sentrale aktører har tatt på seg litt for store roller og har hatt problemer med å delegere oppgaver og lignende videre. Kommunikasjonen har tidligere vært dårlig, men det har ikke vært et problem pga. de små forholdene i ÅFK. Så det som tidligere har vært suksessnøkkelen i ÅFK da det var enkelte som stod fram og tok ansvar, ble mer en flaskehals i DFK. Jeg tror ikke vi var klar over og visste hvor mye det innebar å etablere en ny klubb og få umiddelbare sportslige resultater i form av at klubben plutselig var i 2. divisjon. (I-2)*

Prosjektgruppen bestod i starten av personer fra fem ulike klubber, ÅFK, GIF, Skiold, Drafn og DBK. Involverte fra "gamle" DFK var også representert ved noen få anledninger, men spilte en perifer rolle hva den nye klubben angikk. Det ble tidlig opprettet forskjellige grupper som skulle ha ansvar for ulike områder i prosjektet, hvor

alle klubbenes representanter naturligvis prøvde å posisjonere seg for å dra fordeler ut til sin klubbs beste. Det gikk ikke lang tid før Drafn og DBK trakk seg ut grunnet misnøye med prosjektledelsen og det forestående samarbeidets planer og visjoner. Igjen gjorde makten fra ÅFK-miljøet seg gjeldende. Under presenteres en rekke sitater som beskriver hvordan en klubbs representant opplevde maktbalansen i prosjektet.

*...at mye var bestemt på forhånd. Og pga. dette kom følelsene til flere klubber fram. Og her mener jeg at det var en stor feil som ble gjort i denne omorganiseringen. Jeg fikk tidlig følelsen av at det var bestemt på forhånd hvem som skulle gjøre hva. Uten at det ble spurt litt rundt i prosjektgruppene, og jeg følte at det allerede var bestemt hvem som skulle lede klubben, trene klubben, hvem som skulle være sportslig leder og hvem som skulle inn i de ulike rollene. Det følte jeg ikke var åpent nok. (representant for klubb som trakk seg)*

*...i forhold til hva jeg tenkte og våre tanker i den sportslige gruppen, for vi var jo også med i startfasen på de første møtene. Men alle fikk tidlig følelse av at her er det en ren fusjon og at masse var bestemt på forhånd. Jeg tror at det var feil, og at dette slo tilbake på noen klubber, blant annet oss. Det hadde vært bedre å være helt åpen fra dag en og legge alt åpent på bordet. (representant for klubb som trakk seg)*

*...vi la dette frem for ledergruppen i prosjektet, men ble avfeid på første møte. Da fikk jeg også en følelse av at dette var/er et dobbeltspill av enkeltpersoner i organisasjonen. Og det er ikke til å legge skjul på. Fordi dem snakker såpass mye med hverandre. (representant for klubb som trakk seg)*

Disse sitatene gjenspeiler kun de negative sidene ved maktbruk i en slik endringsprosess, men en slik bruk av makt er i mange tilfeller også nødvendig for å drive en slik prosess videre. Downs (1967, i Jacobsen & Thorsvik, 1997, s. 128) argumenterer for at makthavere kan bruke sin posisjon og makt når dette trengs; ”maktbruk forekommer når en aktør klarer å få gjennomslag for sine synspunkter på tross av at andre er uenige”. Lederne i en endringsprosess må ha makt for å kunne gjennomføre endringen. Dette understøttes av intervjupersonene i stor grad.

Når stridigheter og diskusjoner vedrørende den nye klubben kom på banen og i prosjektgruppene, viste det seg at maktpersonene ryddet unna motstand som kunne forkludre deres planer for klubben. Dette er ikke alltid kun negativt for en slik prosess som pågikk på dette tidspunktet. Selv om det var uenigheter og misnøye med

maktbruken i prosessen er det påpekt fra flere hold at makteliten fra ÅFK også var en ressurs, som gjorde hele DFK-samarbeidet mulig.

*Men samtidig når jeg har tenkt på ting i ettertid, så har jeg så stor respekt for den jobben Åskollen gjorde. Jeg har enorm respekt for hva de har fått til med Åskollen FK og ikke minst det arbeidet som ble lagt ned i forbindelse med DFK. Jeg ser at tanken var å overføre kulturen fra ÅFK, for det er imponerende hvilket arbeid som er gjort fra disse personene. (representant for klubb som trakk seg)*

En annen av intervjupersonene peker på viktigheten av å bruke makt til fellesskapets beste, bl.a. for å forhindre meningsløse innspill, diskusjoner og saker som kun kom en eller fåtallet til gode. Dette er den andre formen for makt som brukes for å forebygge intern og ekstern strid i en sak eller i endringsprosessen (Hardy, 1985, i Pettigrew, 1987).

*...når det gjelder personer, så var det veldig mange med som ikke hadde personlige tanker, men tanker på vegne av sin egen klubb og det var jobben min at vi skulle se litt større på dette her. At vi skulle tenke på det samarbeidet vi kunne få til for ungdommen og spillerne i Drammen. For det er jo det hele prosjektet i bunn og grunn går ut på. Da måtte vi legge bort disse personlige ønskene og svelge litt stolthet, noen var nok flinkere til det enn andre underveis. (I-1)*

Samtlige av de intervjuede hadde en positiv innstilling til etableringen av DFK og samarbeidsprosjektet som ble gjennomført mellom ÅFK, GIF, Skiold. Tidligere er det blitt nevnt at det allerede eksisterte en klubb som het Drammen Fotballklubb, og det var avgjørende å innlemme denne klubben i fusjonen på grunn av navnet. Det var ikke mulig å innhente informasjon om denne saken og ingen ville snakke om hvilke avtaler som var inngått i dette navneoppkjøpet. Det kommer frem fra en av personene at denne navneovertagelsen ikke var en åpen sak hvor alle involverte fikk innsyn. Det var også en diskusjon på hvor mye penger det skulle brukes på navnekjøpet. Den endelige summen og hvilke avtaler som ble gjort for overtagelse av navnet blir ikke presentert i denne oppgaven. Et av intervjuobjektene sier at hvis beløpene og avtalen for navneovertagelsen hadde blitt gjort kjent for alle i prosjektet, er det ikke sikkert prosessen hadde blitt kjørt videre.

*Ikke det at jeg skal sette skylden på noen, men det var vel to stykker som kjørte et sololøp akkurat i den prosessen der synes jeg. Bare i fusjonen med gamle Drammen FK, ble det tatt en del avgjørelser som ikke var bra. Som ingen i styret visste om, bortsett fra to personer... Jeg kunne tenkt meg mer*

*diskusjon rundt bruken av penger for å få navnet Drammen. Her ble det brukt mye penger og det var jeg ikke helt fornøyd med. (IT-2)*

#### **4.4.3 Eksterne aktører**

ÅFK var i 2008 i ferd med å gå fra et institusjonelt felt og sett med omgivelser, til et annet som følge av opprykket til 2. divisjon. I de gamle omgivelsene møtte DFK-prosjektet noe motstand, og det var klubber som opptrådte som en slags opposisjon mot fusjoneringen. Selv om det var enighet om at en ny klubb var til det beste for ÅFK og Drammensfotballen, var det altså klubber som ikke aksepterte prosjektet. Denne motstanden kom som følge av egen-interesser og manglende tillit og forståelse av endringen (jfr, s. 24). En av disse klubbene var Åssiden IF.

*I ettertid så ser man at Åssiden ble en slags "GLEFSER". Hadde de blitt invitert fra dag en så hadde de nok akseptert prosjektet som det ble tror jeg. For nå ble det sånn at det ikke var noen som unte DFK suksess. Fra egen by. (representant for klubb som trakk seg)*

Åssiden IF var en del av det gamle feltet som ÅFK hadde tilhørt i lang tid. Når denne klubben hørte om det planlagte samarbeidet, fremsto den som en opposent og ønsket ikke den nye klubben velkommen i Drammensfotballen. Selv om institusjonell teori understreker at omgivelsene har en direkte påvirkning på bl.a. organisasjonens mål og retning (Slack, 1997), hadde ikke denne motstanden fra Åssiden IF en direkte betydning for den nye organisasjonen. Derimot er det aldri positivt at aktører i omgivelsene ikke anerkjenner et produkt eller en organisasjon. Ulike interaksjoner mellom organisasjonene som opererer i samme omgivelser og den gjensidige enigheten som råder imellom enhetene er et av de viktige hovedpunktene i institusjonell teori (Pfeffer & Salancik, 2003).

DFK mistet noe av legitimiteten og støtten blant klubbene i nærområdet, som kun anså det nye samarbeidet som en trussel om sponsorer, spillere og andre ressurser. I 2009-sesongen kan en fastslå at DFK på mange måter hadde en fot i to forskjellige omgivelser og institusjonelle felt. DFK var fortsatt involvert i det gamle feltet pga. samarbeidsklubbene og interessentene som fortsatt gjorde seg gjeldende fra flere år tilbake. Som en konsekvens av opprykket hørte klubben også til i norsk toppfotball, med de regler og formelle krav det er for å spille i 2 divisjon (jfr, s. 9). NFFs knallharde reglement for deltagelse i denne divisjonen gjorde at ledelsen i DFK brukte unødvendig mye tid på å oppfylle det institusjonelle feltets krav. Selv om organisasjonsendringen

hadde vært godt i gang og etableringen i utgangspunktet var ferdig, ble NFF en stor ekstern aktør som la føringer for organisasjonen. En av lederne og initiativtakerne var klar på at steget klubben tok fra 2008 til 2009 var enormt.

*I forhold til NFFs krav hadde vi ikke kunnet det, i forhold til stadion og økonomi og at bl.a.. stadion var i bydelen Åskollen. Vi måtte sentralisere fordi stadion ikke var berettiget for spill i 2. divisjon. Å ta steget fra 3. divisjon til 2. divisjon var tøft, blant annet pga. NFFs knallharde reglement. Det var en ny greie for oss... (IT-1)*

Det er et klart skille i norsk fotball som separerer breddefotball og toppfotball. Alle lag som spiller i 2. divisjon eller høyere for herrer er i dag definert som toppfotballklubber (NFF 2010). Dette skillet kan også forstås som en deling mellom to institusjonelle felt i norsk fotball, hvor NFF er en stor og avgjørende aktør som legger føringer for deltagelse i toppfotball. Breddefotball-feltet er på langt nær så berørt av NFF og er i stor grad styrt av de lokale kretsene. I dette avsnittet omtales kun toppfotball-feltet.

DFK var som nyetablert klubb og ny aktør i norsk toppfotball nødt til å ta hensyn til NFFs institusjonelle krav. Spesielt økonomien var en faktor som skapte problemer for organisasjonen. Overgangen fra breddefotballen til toppfotballen var et større skritt enn mange hadde forventet. ”Det ble vanskeligere enn forventet, vi trodde vi hadde god kontroll. Det gikk mye på hvordan det er å drive en klubb i toppidrett kontra breddeidrett. Det var ikke mange av oss som hadde erfaring med, bortsett fra Inge”. (IT-2)

Det økonomiske aspektet med å spille i 2. divisjon var en kritisk faktor, og kunne på et tidspunkt stoppet hele DFK-prosjektet. Relativt tidlig i prosessen ble prosjektgruppen enige om at hvis det ikke kom på plass en stor grunnsponsor som ville være med og bidra, var det ikke et poeng å fortsette. Divisjonsforskjellene mellom 3. og 2. divisjon er betydelige, spesielt økonomisk. Dette understrekes av en av initiativtakerne til DFK; ”Det spesielle denne gang var at vi skulle opp en divisjon, som var en ny opplevelse og erfaring for oss hva det krever av økonomiske forpliktelser og utgifter”. (IT-1)

Fahlén (2006) argumenter med utgangspunkt i sin studie av IF Björklöven at organisasjoner må følge normene som råder i omgivelsene. Slik etableres organisasjonen som legitim i sine omgivelser og i sitt institusjonelle felt.

Isomorfisme oppstår i institusjonelle felt, og beskriver hvordan organisasjoner innen samme omgivelser ofte tenderer til å bli mer og mer like (Meyer & Rowan, 1977). Det finnes tre ulike for isomorfisme, hvor det i denne studien kun tas hensyn til to.

Tvangspreget isomorfisme handler om hvordan organisasjonene oppfyller de krav som er pålagt av omgivelsene den har en relasjon til. Denne formen for isomorfisme kan ofte føles som tvang eller overtalelse, og kan være et resultat av både formelt og uformelt press fra omgivelsene (DiMaggio & Powell, 1983). NFF og deres formelle regelverk bidrar til en slik isomorfisme for alle klubber i toppfotballen i Norge. Disse kravene kan være tøffe for nye aktører i dette institusjonelle feltet, noe alle intervjuobjektene understreket. Ingen i klubben, bortsett fra en, hadde tidligere erfaring med drift av en klubb på dette nivået før.

Modum Fotballklubb (MFK) er en av klubbene prosjektet brukte som foregangsorganisasjon hva gjelder omstrukturering og endring. MFK er et samarbeidsprosjekt mellom flere klubber i Modum. Klubben ble stiftet 30. mai 2007 av en gruppe med mennesker som trosset advarsler og motstand mot å gjennomføre en slik endring, og dannet en storklubb med et utstrakt samarbeid til lokale fotballklubber. Bakgrunnen for dette prosjektet var at Åmot IF i 2006 hadde samme utgangspunkt som ÅFK stod ovenfor i 2008. Klubben spilte i 2. divisjon og hadde mange av de samme verdiene som hadde stått sterkt i ÅFK. Økonomi, spillere og profesjonalisering var på et amatørmessig nivå og klubbledelsen ønsket å danne en samarbeidsklubb i hele Modum-området. MFK fikk umiddelbart stor økonomisk og sportslig suksess, en sterk organisering og dannet til og med et aksjeselskap, Modum Fotball AS. Dette selskapet skulle drive med økonomisk styring, markedsaktiviteter og være arbeidsgiver for spillere og trenere. Ledelsen i prosjektgruppen valgte tidlig i prosessen å hente inn sportslig leder i MFK, som også ledet omorganiseringen, for å høste erfaringer som han hadde gjort i en slik endringsprosess.

*På et ganske tidlig tidspunkt hentet vi inn han som hadde ledet omorganiseringen fra Åmot til Modum FK. Og vi fikk se på hvor de hadde lyktes, og der de ikke hadde lyktes. Hva de så på som en negativ faktor i forhold til den statusen de har der oppe per i dag, og hvordan de har organisert seg med samarbeidsklubbene både sportslig og økonomisk, der vi fikk vi mye god input. (IT-1)*



Isomorfisme er som nevnt en betegnelse om organisasjoner som etterligner hverandre og har tiltagende strukturell likhet innenfor samme omgivelser (Meyer & Rowan, 1977). Måten ledelsesgruppen brukte MFKs erfaringer i etableringsfasen og fusjonsprosessen til DFK er det som kalles mimetisk isomorfisme. Dette er en strategi som oppstår når organisasjoner hermer etter andre organisasjoner i sine omgivelser, ofte pga. usikkerhet knyttet til strukturering, målsettinger og virksomhet (DiMaggio & Powell, 1983). MFK hadde gjennomført en endring som fremsto vellykket ryddig, og var på mange måter idealet for prosjektgruppen.

*Men der og da så vi på Modum FK som en foregangsklubb i forhold til hvordan vi hadde lyst å se ut, men det burde nok blitt brukt mer tid på å se på andre klubber også. Vi så oss nok litt blinde på den Modum-modellen. (I-2)*

Sitatet over viser tydelig hvordan og hvor mye prosjektgruppen brukte Modum-modellen i etableringen av egen klubb. I ettertid ser man nok at dynamikken og utgangspunktet for prosessen i DFK var annerledes enn hva den var i Modum FK. Et av intervjuobjektene så heller ikke hensikten med å trekke inn Modum i det hele tatt, fordi deres utgangspunkt var svært annerledes både geografisk og fasilitetsmessig. En av lederne i prosessen uttrykker det i ettertid slik:

*Jeg tror vi hørte for mye på Modum, jeg tror Modum var i en helt unik situasjon det året dem rykket opp, det var ikke finanskrisen, dem fikk inn masse penger—så vi levde kanskje i en boble der vi trodde vi var mer verdt enn vi egentlig var. (IT-2)*

I tillegg til erfaringer fra MFK og endringen deres, var Drammen Bandy inne med sine erfaringer om utviklingen av en satsingsklubb på bandysiden i Drammen. Også bandyidretten hadde slitt med mange lokale klubber som hadde god rekruttering, men ingen satsingslag. Av sportslige og økonomiske grunner ble en satsingsklubb dannet for å gi et tilbud til talentene i de ulike klubbene. Situasjonen for bandy var på den tiden lik situasjonen Drammensfotballen stod ovenfor i 2008.

I denne studien fungerer posisjonen til NFF som en tvangspregget og normativ faktor, spesielt med tanke på NFFs krav om spill i 2. divisjon. DFK hadde blitt etablert uavhengig av hvilken divisjon klubben tilhørte, men pga. opprykket var organisasjonen nødt til å oppfylle kravene i omgivelsene og tilpasse seg det nye institusjonelle feltet.

Det er også mimetiske elementer i denne endringen fordi DFK rettet blikket mot andre organisasjoner i fusjonsprosessen, og innhentet erfaring fra spesielt Modum FK (MFK) som noen år tidligere hadde gått igjennom en lignende prosess. DFK er utsatt/utsetter seg selv for en slik isomorfisme, dvs. organisasjonen gjenspeiler standarden som er satt i det aktuelle institusjonelle feltet.

## 5.0 Oppsummering og konklusjon

Idrettsorganisasjoner i Norge påvirkes av endringstrendene i samfunnet generelt. Spesielt kommersialisering og profesjonalisering er trender som idretten i Norge stadig blir berørt av, og må forholde seg til. Idretten har utviklet seg til å bli et eksponeringsverktøy for markedsaktører og fått en næringsmessig betydning. Kampen om gode økonomiske vilkår er blitt hard for mange ambisjonsrike idrettsorganisasjoner, og det stilles strenge krav fra særforbundene til klubber som ønsker å delta i toppidretten i Norge. NFF er et av disse særforbundene, og stiller særlige krav til deltagelse i norsk toppfotball. Denne studien undersøker hvordan et idrettslag har endret seg fra å være en liten organisasjon, til å etablere et samarbeid med flere idrettslag, nettopp for å imøtekomme samfunnstrendene og NFFs formelle institusjonelle krav.

*Hvordan ble endringsprosessen fra ÅFK til DFK gjennomført?*

*Hvordan gjorde sentrale aktører seg gjeldende i denne endringen?*

Denne oppgaven har hatt fokus på en endring og fusjon som ble gjennomført av Åskollen FK (ÅFK) i Drammen. Resultatet av denne fusjonen er Drammen Fotballklubb (DFK), og ble etablert med bakgrunn i et ønske om økt profesjonalisering, en bedre økonomi og et bedre produkt å tilby fotballspillere i Drammen. I tillegg bidro sportslig fremgang og opprykk til 2. divisjon at ÅFK var tvunget til å gjøre endringer for å oppfylle et sett med minstekrav for spill i denne divisjonen. Studiet viser at det ikke er tvil om at gjennomføringen av endringen fra Åskollen FK til DFK var et korrekt og nødvendig steg å ta for ÅFK. Organisasjonen, bydelen og interessentene lokalisert på Åskollen hadde ikke lenger et utviklingspotensial og det var nødvendig for ledelsen i klubben å se etter andre alternativer, og nye samarbeidspartnere. Disse funnene bekreftes av samtlige intervjuobjekter og andre eksterne interessenter i Drammensfotballen.

Hele prosjektet startet med bakgrunn i initiativrike og entusiastiske ledere fra ÅFK som ønsket en videre utvikling for organisasjonen. Tanken om et større samarbeid på tvers av flere fotballklubber i Drammen kom på banen allerede høsten 2007. Et av temaene i de innledende samtalene var å etablere et tilbud og en klubb som kom unge spillere i Drammen til gode, og som kunne forvalte den enorme rekrutteringen av spillere som

fantas i byen. Meningen bak prosjektet var å endre seg fra en liten klubb til å bli en stor og levedyktig organisasjon som kunne utvikle seg til å bli en merkevare i Drammen. Tidligere hadde ikke ÅFK intern rekruttering av verken spillere eller ledere, og var til stadighet avhengig av å fremstå som attraktiv for eksterne spillere. En naturlig grunn til dette var at ÅFK aldri hadde satset på å etablere yngre avdelinger, og organisasjonen besto av to seniorlag og et juniorlag. Tidligere kom inntektene hovedsakelig fra utplasserte automater og dugnader, og klubben hadde minimale sponsorbidrag. Lederne i ÅFK ville sentralisere organisasjonen og kvitte seg med bydelsklubb-stempelet og etablere seg som en byklubb, hvor hensikten var å utvide nedslagsfeltet hva gjelder spiller, leder – og sponsorrekruttering. Ved å danne samarbeidsprosjektet Drammen Fotballklubb håpet lederne at legitimiteten ville øke ovenfor potensielle samarbeidspartnere og andre interessenter i Drammen. Studien avslører at merkevaren DFK ble overvurdert og den tenkte attraktiviteten ovenfor sponsorer ikke var som forventet. En forklaring på dette kan være finanskrisen som rammet markedet samtidig som etableringen av klubben var et faktum. Intervjuobjektene beskyldte ikke denne krisen for den manglende sponsorinteressen.

Lokaliseringen av den nye klubben var tenkt på Marienlyst stadion. Marienlyst er et maktsentrum for mange idretter i Drammen, og var derfor en viktig og legitim grunn til endringen. Samtlige av intervjuobjektene mente klubben ville utvikle seg i riktig retning på Marienlyst, men at potensialet og beliggenheten fremdeles ikke er utnyttet på en tilfredsstillende måte. DFK har muligheter for tettere dialog med andre aktører på Marienlyst, ikke minst storklubbene Strømsgodset Toppfotball, Drammen Håndballklubb og toppfotball-linjen på Drammen vgs. I løpet av denne undersøkelsen er det kommet klart frem at et samarbeid med disse aktørene vil med all sannsynlig bidra til økt kompetanseheving i organisasjonen.

Et viktig aspekt ved endringen var selve gjennomføringen og hvordan interne aktører påvirket i prosessen. Initiativtakerne til DFK-prosjektet var lederne i ÅFK, som var den opprinnelige klubben helt fra starten i prosessen. Empiriske funn viser tydelig at disse interne aktørene overførte mye av praksisen og styringspolitikken inn i den nye klubben, noe som har vist seg uheldig i forhold til bl.a. åpenhet og kommunikasjon. Dette gjelder internt så vel som eksternt til omgivelsene. Det er derimot liten tvil om at disse aktørene også skal ha mye av æren for at DFK tilslutt ble etablert og realisert.

Dette er funn som er i tråd med resultatene Amis et al. (2004) fant i deres undersøkelse av endringene i canadiske særforbund. I løpet av denne undersøkelsen har jeg i tillegg avslørt respekt for arbeidet og innsatsen som ble lagt ned av disse aktørene i forbindelse med opprettelsen av den nye klubben.

*I hvilken grad spilte omgivelsene inn i endringsprosessen fra ÅFK til DFK?*

Underveis i etableringen av DFK var hensynet til eksterne aktører vesentlig. Eksempler er aktører som påvirket direkte (NFF) og indirekte (Modum FK). Prosjektgruppen valgte bl.a. å høste erfaringer fra andre som hadde forsøkt eller gjennomført lignende endringer i sine respektive organisasjoner. Meningene blant intervjuobjektene er delte vedrørende denne strategien, men resultatene viser at ledelsen for etableringen av DFK muligens hørte i for stor grad på disse erfaringene. Modum FK hadde i 2007 gjennomført en tilnærmet lik fusjon (jfr, s. 73) som den DFK var i gang med i 2008. Lederen for Modums endring ble aktivt brukt i strategimøtene, men i ettertid har det vist seg at utgangspunktene for disse to fusjoneringene var vidt forskjellige. Spesielt den økonomiske situasjonen var svært annerledes, for mens Modum fikk inn masse penger på sin modell og fusjon, slet DFK med å generere penger. Jeg vil påstå at DFK burde vært tryggere på seg selv, skapt sitt eget produkt og heller tatt utgangspunkt i sin egen situasjon. Et annet aspekt var det faktum at mens MFK var størst og ledende i sitt område, oppnådde aldri DFK samme status og havnet i konkurranse med andre organisasjoner om de økonomiske godene.

NFF var en annen aktør som var inne og påvirket etableringen. Forbundets krav og institusjonelle reglement for spill i 2. divisjon gjorde at organisasjonen på noen områder måtte organisere seg etter disse føringene. Økonomiske forpliktelser, sikkerhet på kampdag og forpliktelser ovenfor motstanderne er eksempler dette. Fahlén et al. (2008) undersøkte en lignende endring hvor en organisasjon endret seg fra å være frivilligbasert, til å bli markedsorientert i sin organisering. Driften av en klubb i toppidrett var uvant og nytt for ledelsen i DFK, og bidro med all sannsynlighet til at klubben og administrasjonen ikke fikk satt seg ordentlig det første året. Tilfeldighetene i administrasjonen rådet i løpet av 2009, og DFK ble aldri det "flaggskipet" som det var påtenkt å være. Derimot har organisasjonen fortsatt muligheten til å utvikle seg til å bli

en sterk merkevare etter Strømsgodset Toppfotball i Drammen. Denne oppfatningen deles av intervjupersonene.

Studien avslørte også at det fantes motstand mot etableringen av DFK blant klubbene i Drammen. Motstanden var i form av passiv motstand, hvor aksepten for den nye klubben var lav og klubbene uttrykte misnøye med hele prosjektet. Grunnen til dette er muligens at klubbene ønsket å være med i samarbeidsprosjektet, men når de ikke ble invitert fra starten av var veien kort til å bli i opposisjon til DFK.

### **5.1 Styrker og svakheter ved studien**

I denne studien har en casestudie av DFK, som tidligere var en liten organisasjon med få medlemmer og liten struktur, vært grunnlaget for datainnsamlingen. At organisasjonen fortsatt er lite i administrasjonen har gjort at jeg har fått tilgang til møter i forbindelse med endringen til DFK, samtlige årsrapporter og de intervjuobjektene jeg har ønsket. Jeg har i tillegg vært involvert som spiller i klubben i flere år, og det har vært enkelt å snakke, intervju og forske fritt på endringen. Dette er en klar styrke for studien. Jeg har ikke møtt motstand eller motvillighet til å dele informasjon vedrørende endringen. Den eneste informasjonen som ble holdt tilbake var avtalene vedrørende navneoppkjøpet, og dette har jeg full respekt for. Jeg har hatt god kjennskap til miljøet i organisasjonen, hvem som er makthavere og ikke minst den historiske bakgrunnen for endringen fra ÅFK til DFK.

Min inngående kjennskap kan nok også være en svakhet, hvor min før-forståelse er farget av fortiden i organisasjonen, relasjonene jeg har til personene i klubben, og kjennskapen til lederne av endringen. Det er liten tvil om at min historie i klubben medfører spørsmål om fullstendig objektivitet i undersøkelsen av klubben. Det skal sies at jeg sluttet mitt engasjement i klubben høsten 2009, altså før datainnsamlingen og analysen av de empiriske funn.

En annen svakhet ved studien er at jeg kun har foretatt undersøkelse av en organisasjon som har endret seg. Problemstillingen har tatt utgangspunkt i en case og utelukker dermed andre organisasjoner. På grunnlag av dette kan jeg verken generalisere i særlig grad, eller konkludere med overføringsverdi til andre organisasjoner som velger å gjøre det samme. Jeg vurderte på et tidlig tidspunkt å innhente data fra en organisasjon som

har gjennomført en lignende endring, og sammenligne dette med DFK-endringen. Hadde jeg gjort dette, ville ikke denne studien blitt en ren deskriptiv undersøkelse av DFK, som hele veien har vært meningen. Men, det hadde vært en interessant problemstilling å sammenligne flere organisasjonsendringer og sett hvilke strategier som ligger bak endringer i norske fotballklubber.

Jeg valgte to teorier som rammeverk fra starten av, men det finnes selvsagt andre teorier som kunne vært passende å bruke i denne studien. Slike teoretiske valg avhenger ofte av problemstillingene i studien. Siden det ikke er gjennomført andre studier på små norske fotballorganisasjoner med samme teoretiske utgangspunkt, kan jeg ikke evaluere denne studiens funn med studier som har gjort lignende undersøkelser. Jeg har derimot sett at funnene i min studie samsvarer godt med andre studier som er gjort på endringer i idrettsorganisasjoner. Bl.a. "human agents" og deres rolle i en endring er et slikt felles funn denne studien har med undersøkelsen Kikulis et al. (1995) gjorde på canadiske idrettsorganisasjoner. Også Amis et al. (2004) viser til funn som samsvarer med min studie.

Jeg sitter også igjen med et inntrykk av at de empiriske funnene i denne studien er pålitelige.

## ***5.2 Forslag til videre forskning***

Som nevnt har denne studien tatt utgangspunkt i to forskjellige teoretiske rammeverk, institusjonell teori og kontekstuell tilnærming til endring. Et forslag til videre forskning innen samme tema er å anvende andre teorier som kan bidra til å forstå slike endringer i organisasjoner. Et eksempel på en slik teori er ressursavhengighetsteorien.

Jeg har også nevnt at en sammenligning mellom to organisasjoner som har gjennomført en endring er interessant. Å forske på forskjellige faktorer som størrelse, ledere, geografisk beliggenhet, og omgivelser kan gi ytterligere svar på hva som er avgjørende i en slik endringskontekst. Ved å sammenligne en klubb i en storby med en klubb på et mindre tettsted kan man undersøke om det like endringsfaktorer som gjør seg gjeldende.

Et siste forslag er å studere hvordan idrettsorganisasjoner i andre land endrer seg, og hvordan slike prosesser foregår. Ved å f.eks. studere internasjonale fotballklubber og

sammenligne dem med norske klubber kan det foreligge spennende funn for fremtidige endringer. I en slik undersøkelse er det mulig å studere overordnede føringer fra de respektive særforbund. I en slik undersøkelse kan en også studere hvordan de ulike nasjonene er påvirket av f.eks. næringslivet. Det er også mulig å forske på hvordan mindre utenlandske fotballklubber genererer penger.



## 6.0 Referanseliste

- Amis, J., Slack, T., & Hinings, C.R. (2004): Strategic change and the role of interests, power, and organizational capacity. *Journal of Sport Management*, (18), 158-198.
- Andersson, M. (2007): *Ledelseroller i norsk idrett. En kvalitativ analyse av styrets rolle i utvalgte særforbund*. Hovedfagsoppgave organisasjon og ledelse, Norges Idrettshøgskole.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1998): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Borum, F. (1995): *Strategier for organisationsændring*. Århus: Handelshøjskolens Forlag.
- Chelladurai, P. (1987): Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1(1), 37-47.
- Dalen, M. (2004): *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenoghe, D. (2007): Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607-629.
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, (48), 147-160.
- Enjolras, B. (2002): The commercialization of voluntary sport organizations in Norway. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 31(3), 352-376.
- Enjolras, B. (2007): Idrettens næringsmessige betydning. I: A. Hompland (Red.). *Idrettens dilemmaer*. (s. 77-86) Oslo: Akilles.
- Enjolras, B. Senmodernitet, identitetsdannelse og idrettens kommersialisering. I: Seippel, Ø. (Red) (2008). *Idrettens bevegelser. Sosiologiske studier av idrett i et moderne samfunn*. (s.180-201). Oslo: Novus forlag.
- Fahlén, J. (2006): *Structures beyond the frameworks of the rink. On organization in Swedish ice hockey*. Umeå: Department of Education, Umeå University.
- Fahlén, J., Stenling, C., & Vestin, L. (2008): Money talks- A qualitative analysis of the organizational change connected with the corporation formation of a voluntary sport club. *Sport and Society*, 5, 153-177.
- Fangen, K. (2004). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*. (2. utg.). London: Sage.
- Fog, J. (2004): *Det kvalitative forskningsinterview. Med samtalen som udgangspunkt*. (2. reviderte utg.). København: Akademisk forlag.
- Føllesdal D. & Walløe L. (2000): *Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball: Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Hellevik, O. (1991): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (5. utgave). Oslo: Universitetsforlaget
- Henriksen, S., L. & Ibsen, B. (2001): *Frivillighedens udfordringer- nordisk forskning om frivillig arbejde og frivillige organisationer*. Odense: Odense Universitetsforlag.
- Holme, I.M., & Solvang, B.K. (1996): *Metodevalg og metodebruk* (3. utgave). Otta: Tano AS
- Holter, H. (1996): Fra kvalitative metoder til kvalitativ samfunnsforskning. I: Holter, H., & Kalleberg, R. (Red), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. (s. 9-25). Oslo: Universitetsforlaget
- Huberman, A.M., & Miles, M.B. (2002): *The qualitative researcher's companion*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Jacobsen, D., I., & Thorsvik, J. (2006): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D., I., & Thorsvik, J. (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kikulis, L.M., & Slack, T. (1995): Toward an understanding of the role of Agency and choice in the changing structure of Canada's national sport organizations. *Journal of Sport Management*, (9), 135-152.
- Kjeldstadli, K. (2000): *Å tolke tekster - kvalitative teknikker*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kondra, A.X., & Hinings, C.R. (1998): Organizational diversity and change in institutional theory. *Organization studies*, 19(5), 743-767.
- Kruuse, E. (1999): *Kvalitative forskningsmetoder. I Psykologi og beslektede fag*. København: Dansk psykologiske forlag.
- Kvale, S. (2007): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994): *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2.utgave). California: Sage Publications
- O'Brien, D. & Slack, T. (2003): An analysis of change in an organizational field: the professionalization of English Rugby Union. *Journal of sport management*, (17), 417-448.
- Patton, M.Q. (1990): *Qualitative evaluation and research methods*. (2.utgave). Sage, London.
- Pettigrew, A., M. (1985a): *The awakening giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Blackwell.
- Pettigrew, A., M. (1985b): Contextualist research: a natural way to link theory and practice. I: Lawler, E. (Red), *Doing research that is useful in theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pettigrew, A. M. (1987): Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management studies*, 24(6), 656-670.
- Pettigrew, A.M. (1992): On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, 2.
- Pettigrew, A.M., Woodman, R.W., & Cameron, K.,S. (2001): Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 697-713.
- Pfeffer, J. (1981): *Power in organizations*. Pitman Publisher. Marshfiels Mass.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (2003): *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. California: Stanford University Press.
- Seippel, Ø. (1999): *Idrett, kommersialisering og sosial integrasjon: Statusrapport og foreløpige resultater fra en panelundersøkelse*. Rapport 9/99. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Skirstad, B. (2009) Gender Policy and Organizational Change: A Contextual Approach. *Sport Management Review*, 12(4), 202-216.
- Skirstad, B. & Chelladurai, P. (2010): For "love" and money: A sport club's innovative response to multiple logics. Upublisert paper
- Slack, T. & Hinings, B. (1992): Understanding change in national sport organizations; An integration of theoretical perspectives. *Journal of sport management*, (6), 114-132.

- Slack, T. (1997): *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Stake, R.E. (2005): Qualitative case studies. I: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Red.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3.utg), (s. 443 – 466). Thousand Oaks, CA: Sage
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990): *Basics of qualitative research: Grounded theory, procedures and techniques*. Sage, Newbury Park.
- Tolbert, P., S. (1985). Institutional environments and resource dependence: Sources of administrative structure in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, 30, 1-13.
- Tolbert, P. S. and L. G. Zucker. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1930. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- Van de Ven, A., H. & Poole, M., S. (2005): Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, 26(9), 1377–1404.
- Yin, R.K. (1994): *Case study research. Design and methods*. (2. utgave). Vol. 5. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Yin, R.K. (2003): *Case study research. Design and methods*. (3. utgave). Vol. 5. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Yukl, G. (2002): Leadership in organizations (5. utg). I: Martinsen, Ø., L. (Red.) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Zakus, D., H. & Skinner, J. (2008): Modelling organizational change in the international Olympic Committee. *European Sport Management Quarterly*, 8(4), 421-442.
- Årsrapport (1993): Åskollen Fotballklubb
- Årsrapport (1996): Åskollen Fotballklub

## Internettkilder

NFF (2010)

[http://www.fotball.no/Landslag\\_og\\_toppfotball/Toppfotball/](http://www.fotball.no/Landslag_og_toppfotball/Toppfotball/)

[Hentet 2009, 29. oktober]

Grennæs, P.A. (2008, 25. oktober). Her startet eventyret. *Drammens Tidende*.

Tilgjengelig online:

<http://dt.no/article/20081025/SPORT/532910847>

[Hentet 2009, 14. desember]

## 7.0 Vedlegg

### 7.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide Masterprosjekt 2009-2010

#### Bakgrunn

1. Hva er din bakgrunn i forbindelse med Drammen FK?
  - 1.1 Har du vært aktiv i Åskollen FK tidligere?
  - 1.2 Hvor lenge var du involvert i ÅFK?
  - 1.3 Hvilke roller har du hatt i ÅFK? Og i andre idrettslag?
  - 1.4 Hva mener du er de mest avgjørende faktorene som førte til DFK?
  - 1.5 Tror du ÅFK ville klart seg i 2 divisjon med den gamle organisasjonen?
  - 1.6 Hvorfor kunne ikke ÅFK fortsatt som "hovedklubb" med de samme samarbeidspartnerne?
  - 1.7 Evt. med små endringer for å oppfylle de krav som NFF setter for 2 divisjonsspill?
  
2. Hvilken rolle spilte du i prosessen som førte til DFK? Internt og eksternt?
  - 2.1 Har du vært med på slike omorganiseringer tidligere?
  - 2.2 Var du med i oppstarten/initiativtaker til DFK?
  - 2.3 Ble du og dine meninger inkludert igjennom alle faser av prosessen?
  - 2.4 Hvordan var rollefordelingen i planlegging/strategimøtene?
  - 2.5 Hvilke aktører gjorde seg gjeldende??
  - 2.6 Var det åpent for diskusjon vedrørende organisering, styresammensetning, fremtidsplaner o.l? Beskriv "stemningen" i de strategiske møtene?
  - 2.7 Tror du det var avgjørende å holde prosjektet hemmelig for flest mulig, for å hindre motstand både eksternt og internt?
  - 2.8 Hva med lokaliseringen? Var den avgjørende?
  - 2.9 Var det bevisst å "invitere" de valgte klubbene til fusjonering? Var det rom for andre klubber å melde seg på?
  - 2.10 Ble det gjennomført symbolske endringer i forbindelse med etableringen?
  - 2.11 Hvor mye spilte omgivelsene inn?
    - 2.11.1 Hvordan gjorde NFFs reglement seg gjeldende i 2 div, kontra 3 div?
    - 2.11.2 I hvilken grad spilte omgivelsene i lokalområdet inn i prosessen?
    - 2.11.3 Hvilke klubber var på banen og "mente noe"?
    - 2.11.4 Lokale sponsorer?
  
3. Hvilke feil ble gjort underveis i prosessen?
  - 3.1 Kan du peke på en eller flere situasjoner der det var uenighet om en sak?
  - 3.2 Hva avgjorde disse uenighetene?
  - 3.3 Hva kunne du tenkt deg gjort annerledes?
  - 3.4 I ettertid, hvorfor gjorde dere de feilene?
  - 3.5 Hvilke strategier ble lagt til grunn for videre drift og fremtidsplaner?

4. Andre klubbers erfaringer med endring og omorganisering?
  - 4.1 Hentet dere inn eksterne aktører som hadde erfaring med lignende endringer i idrettslag?
  - 4.2 Hva fikk dere ut av disse erfaringene?
  - 4.3 Ble disse erfaringene adaptert og brukt i etableringen?
  
5. Når du ser tilbake i ettertid?
  - 5.1 Hvordan ble medlemmene i klubbene holdt orientert underveis?
  - 5.2 Hvordan var tidsperspektivet på endringen? Med tanke på sesongstart osv.
  - 5.3 Hvilke hensyn tok dere økonomi?
  - 5.4 Var det på noe tidspunkt aktuelt å stoppe hele prosessen
    - 5.4.1 Hvorfor?
    - 5.4.2 Hvorfor ikke?

**For dem som ledet endringen:**

1. Ble det kartlagt på forhånd hvem som ville motsette seg og hvem som ville lette endringsprosessen?
2. Hvilke koalisjoner ble opprettet før og underveis i prosessen?
3. Lå det strategiske valg bak hvilke personer som ble plassert i de ulike nøkkelstillingene i endringsprosessen?
4. Ble det gjennomført relevante endringer i organisasjonsstrukturen?
  - 4.1 Hvilke endringer?
  - 4.2 Hvorfor akkurat disse?

## **7.2 Vedlegg 2 - Informasjonsskriv til deltagere i prosjektet**

Jeg er masterstudent ved Norges Idrettshøgskole, og holder på med den avsluttende masteroppgaven.

Formålet med masteroppgaven min er å studere og kartlegge hvordan idrettsorganisasjoner endrer seg. I slike endringsprosesser spiller flere faktorer inn, som er av betydning for hvordan endringsutfallet blir. I den sammenheng bruker jeg eksempelet med Åskollen FK, og endringsprosessen som ledet til Drammen Fotballklubb (DFK).

Jeg ønsker å intervju personer som var involvert, direkte eller indirekte, i denne sammenheng. Intervjuet vil bli tatt opp på båndopptaker, men det er ingen andre enn meg, Jørgen Flåtene, som vil ha tilgang på intervjumaterialet.

Underveis i intervjuet vil du bli stilt spørsmål som omhandler endringsprosessen som førte til DFK, hvilke tanker du gjør deg i etterkant, hva som ble gjort riktig og galt osv..

Alle opplysninger som innhentes slettes ved prosjektets slutt, 31. mai 2010.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt så lenge prosjektet pågår, ved prosjektets slutt vil alle opplysninger slettes.

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Veileder for prosjektet er Berit Skirstad, 1. amanuensis ved Norges Idrettshøgskole.

### **Kontaktinformasjon**

Jørgen Flåtene  
Vogts gate 55a  
0477 Oslo

Tlf: 938 90684

E-mail: [jorgen\\_flatene@hotmail.com](mailto:jorgen_flatene@hotmail.com)   [jorgen.flatene@student.nih.no](mailto:jorgen.flatene@student.nih.no)

### **7.3 Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt informasjon om studien av endring i idrettsorganisasjoner ved Norges Idrettshøgskole og ønsker å stille på intervju.

Jeg samtykker herved at opplysninger som innhentes kan brukes i denne studien.

Signatur: \_\_\_\_\_ Telefonnummer: \_\_\_\_\_



## **7.4 Vedlegg 4 – Tematisk koding**

### **1. Organisasjonsendring**

- 1.1. Årsaker?
- 1.2. Historisk bakgrunn

### **2. Den gamle organisasjonen**

- 2.1. Positive sider
- 2.2. Negative trekk
- 2.3. Overføringsverdi

### **3. Gjennomføring av organisasjonsendringen?**

- 3.1. Strategiske valg
- 3.2. Inkludering
- 3.3. Ekskludering
- 3.4. Kritiske hendelser

### **4. Makt i organisasjonsendringen**

- 4.1. Leder
- 4.2. Posisjoner
- 4.3. Maktbruk
  - 4.3.1. Positivt
  - 4.3.2. Negativt

### **5. Samarbeid og koalisjoner**

- 5.1. Hvem
  - 5.1.1. Hvem hindret?
  - 5.1.2. Hvem bidro?
- 5.2. Erfaringer fra andre
  - 5.2.1. Hvilke erfaringer
  - 5.2.2. Nytteverdien
- 5.3. Koalisjoner
  - 5.3.1. Hvilke koalisjoner
  - 5.3.2. Nytteverdien

## **6. Den nye organisasjonen**

6.1. Positive sider

6.2. Negative sider

6.3. Forbedringspotensial

6.3.1. Mening om hva som bør gjøres annerledes

6.3.2. Egne personlige meninger om prosessen

## **7.5 Vedlegg 5 – Teoretisk koding**

### **1.0 Innhold**

- 1.1 Årsaker
- 1.2 Store aktører
  - 1.2.1 Interne
  - 1.2.2 Eksterne
- 1.3 Små aktører
  - 1.3.1 Interne
  - 1.3.2 Eksterne
- 1.4 Historisk bakgrunn
- 1.5 Drammensfotballen

### **2.0 Konteksten**

- 2.1 Kontekst
  - 2.1.1 Ytre
    - 2.1.1.1 Legitimitet
    - 2.1.1.2 Isomorfisme
  - 2.1.2 Indre
    - 2.1.2.1 Legitimitet

### **3.0 Prosess**

- 3.1 Kritiske hendelser
- 3.2 Aktører
  - 3.2.1 Interne
  - 3.2.2 Eksterne

## 7.6 Godkjent søknad NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Norsk Samfunnsvitenskapelig  
Datatjeneste AS  
5 0201 Bergen  
Norge  
Tlf: +47 55 55 11 11  
Fax: +47 55 55 11 10  
e-mail:nsd@nsd.no  
www.nsd.no  
Org nr: 985 81 1 884

Bent Skårstad  
Seksjon for kultur og samfunn  
Norges idrettskole  
Postboks 4814 Ullevål stadion  
0808 OSLO

Vår dato: 21.10.2018

Vår ref: 2018/119004

Dens dato:

Sensert:

### KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 19.05.2018. All nødvendig informasjon om prosjektet forell i sin helhet 26.10.2018. Meldingen gjelder prosjektet:

20182	Endring i idrettsopplysninger
Ansvarlig/ansvarlig	Norge idrettskolest, ved institusjonen sine
Daglig ansvarlig	Bent Skårstad
Ansatt	Jørgen Filssen

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er middepliktig i forhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldingsnotatet, korrespondansen med ombudet, vedlagte prosjektvurdering - kommentarer samt personopplysningsloven/-betyringsloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gir via et eget skjema, <http://www.nsd.no/om/personvern/innkast-skjema.html>. Det skal også gis melding etter en år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal sende skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.no/om/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2019, sette en forsvarets angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Marstrand Kvammen

Ragnhild Kise Haugland

Kontaktperson: Ragnhild Kise Haugland tlf: 55 55 81 34  
Fødsels: Prosjektvurdering  
Kopi: Jørgen Filssen, Vogns gate 55a, 0477 OSLO

Ansvarlig person: 1 0201 Oslo

OSLO: NSD, Leifvoldsgate 1, 0201 Oslo, Norge. Tlf: +47 55 55 11 11, epost:nsd@nsd.no  
BERGEN: NSD, Norge idrettskolestasjonsgate 1, 5011 Trondheim. Tlf: +47 75 55 11 11, epost:nsd@nsd.no  
OSLO: NSD, NSD, (Personvern) Norge NSD, Trondheim. Tlf: +47 75 55 11 11, epost:nsd@nsd.no



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

12032

Utvalget omfatter 8-12 voksne personer tilknyttet Drammen Fotballklubb.

Oplysningene sendes inn gjennom personlig intervju. Det benyttes lydopptak under intervju. Navn erstattes med et referansenummer som viser til en navnliste som oppbevares sikket for det øvrige datamaterialet (jf. telefonsamtale med Jørgen Flåtne 4. september 2009).

Studenten har selv tatt kontakt med deltakerne og gitt muntlig informasjon om prosjektet. Det vil bli gitt skriftlig tilleggsinformasjon og innhentet skriftlig samtykke til deltakelse. Personvernombudet finner informasjonskrivet mottatt 16. september 2009 tilfredsstillende.

Sensert innen prosjektslutt, 31. mai 2010, skal lydopptak og det øvrige datamaterialet slettes i samsvar med informasjonen gitt til deltakerne.

