

André Haug Nørbech

Organisasjonsutvikling i toppfotballen

Utviklingen av organiseringen av en norsk toppfotballklubb under en ti-års periode

Masteroppgave i Idrettsvitenskap

Seksjon for kultur og samfunn

Norges idrettshøgskole, 2013

Sammendrag

Hovedhensikten med denne masteroppgaven har vært å se på hvordan Fotballklubben Tønsberg har vært organisert med tanke på læring og utvikling i organisasjonen.

Undersøkelsesspørsmålet var;

Hvordan har Fotball Klubben Tønsberg tilrettelagt for prestasjonsutvikling?

Oppgaven baserer seg på teori om påpasselige organisasjoner og teori om organisasjonskultur. Teori om påpasselige organisasjoner forklarer hva som kjennetegner de organisasjonene, som på tross av meget ustabile og farlige omgivelser, klarer å unngå store feil. Ved en erfaringsbasert tilnærming der man er opptatt av å se, og av å lære av feil på tidlige stadier, har disse organisasjonene gode forutsetninger for å lykkes. Hensikten med oppgaven har vært å se hvordan er norsk toppfotballklubb som ikke har lyktes med å nå målene de har satt, har jobbet i forhold til påpasselige organisasjoner. Masteroppgaven ble utført som et kvalitativt casestudie og inneholder informasjon fra seks dybdeintervjuer med ledere som er, eller som har vært tilknyttet klubben. Alle respondentene har vært engasjert i klubben på et tidspunkt mellom klubbens etablering i 2001 og 2012.

Studien viste at den undersøkte klubben ikke har hatt mange likheter med påpasselige organisasjoner, eller likhetstrekk fra teori om prestasjonskultur. Klubben har vært preget av tilfeldige avgjørelser, basert på jakten på kjappe resultater.

Innhold

Sammendrag	3
Innhold	4
Forord	6
1. Introduksjon	7
1.1 Kontekstuell bakgrunn	9
2. Tidligere forskning	13
2.1 Organisasjon og ledelse i toppidrett.....	13
2.2 Organisasjon og ledelse i toppfotball	14
2.3 Studier av påpasselighet i toppidretten.....	14
3. Teorikapittel	17
3.1 Generell organisasjonsteori.....	17
3.2 Organisasjoner som ikke lykkes	18
3.3 Påpasselige organisasjoner.....	20
3.4 Organisasjonskultur	26
4. Metodekapittel.....	32
4.1 Forskningsdesign: Kvalitativt casestudie	33
4.2 Utvalg	34
4.3 Kvalitativt forskningsintervju og intervjuguide	36
4.4 Analyse	37
4.5 Validitet, reliabilitet og generalisering.....	41
4.6 Etske aspekter	43
5. Resultat og diskusjon	44
5.1 Del 1: Historien om FKT	44
5.2 Del 2: Påpasselig organisering	52
5.3 Del 3: Organisasjonskultur i FKT	59

6. Oppsummering av sentrale funn.....	67
7. Konklusjon	69
7.1 Praktiske implikasjoner og videre undersøkelser.....	70
Referanser	71
Tabelloversikt.....	75
Figuroversikt	76
Vedlegg	77

Forord

En stor takk går til min hovedveileder Per Øystein Hansen og bi-veileder, Svein Andersen. Konstruktive tilbakemeldinger, oppmuntring og kritiske spørsmål har hjulpet meg til å komme videre i tider hvor jeg har stått fast.

I tillegg ønsker jeg å takke alle dere som har hjulpet meg med informasjon eller intervjuer i FKT-miljøet. Uten dere hadde jeg aldri kunnet skrive denne oppgaven. Selv om klubben har gjennomgått en vanskelig tid har noen tatt seg tid til å hjelpe meg, og det setter jeg særdeles stor pris på. Jeg håper at mine betraktninger kan være til hjelp i deres videre satsing.

Takk til min far og min farfar som har ordnet meg transport, til Erik som har hjulpet meg med språk og til mange medelever som har bidratt både faglig og sosialt dette året.

En spesiell takk går til min samboer, Eirin, for å ha støttet meg gjennom hele året og for å ha hjulpet med nyttig korrekturlesing!

1. Introduksjon

Toppidretten i Norge er full av suksesshistorier, noe resultatene i nylig avsluttede VM i nordiske grener i Val di Fiemme er et godt eksempel på. Der tok Norge 19 medaljer, nesten en tredjedel av det totale antallet. I tillegg til ski og andre vinteridretter, er kvinnehåndball de siste 25 årene også et godt eksempel på hvordan vi har lyktes (Ronglan, 2012). Også i fotball var vi blant de beste, både på dame- og herresiden på 1990-tallet. At resultatene skyldes gode enkeltprestasjoner er det ingen tvil om. Det er likevel tydelig at det er noe mer enn det, noe som ligger bak disse prestasjonene. Det er mange veier som fører til suksess og tilsvarende mange måter å gå disse veiene på (Andersen & Ronglan, 2012b; Gammelsæter & Ohr, 2002). I denne oppgaven har jeg til hensikt å undersøke hva som kjennetegner en idrettsorganisasjon som ikke har evnet å skape fremragende resultater. Jeg skal se på en fotballklubb som har hatt et sterkt ønske om å få til noe, men som har feilet. Hvilke faktorer har gjort at de ikke har klart det som så mange andre har klart, eller sagt med andre ord, hvilke faktorer virker å være avgjørende for å lykkes som fotballklubb i Norge?

Alle som driver med toppidrett ønsker å lykkes på et eller annet vis. Det er imidlertid noen kjennetegn som er felles for de aller fleste som lykkes i toppidrett. Så tidlig som på 1970-tallet fant Norges idrettsforbund (NIF) at utviklingen i internasjonal toppidrett gjorde det umulig for norske utøvere å lykkes uten å ha langsiktige og godt planlagte forberedelser (Goksøyr & Olstad, 2002, s. 33). En god økonomi, med gode muligheter for sterkere satsing og bedre treningsfasiliteter er viktig (Gammelsæter & Ohr, 2002). Likevel er det hvordan klubben evner å utnytte midlene for å oppnå suksess som er det avgjørende (Gammelsæter & Ohr, 2002).

På et fotballag er det selvfølgelig viktig med en god spillerstall og en trener, som med taktikk og bytter, får laget til å prestere. Det er likevel ikke kun på banen, i de 90 minuttene som spilles at resultatene avgjøres. I tillegg er forutsetninger som økonomi og organisering av klubben viktige. Organisasjonskultur er like viktig i idretten som ellers i næringslivet. Det er nettopp denne kompleksiteten som gjør toppidretten så spennende.

Fellesnevnerne for mange av de fotballklubbene som har lyktes er blant annet god økonomi, store byer osv. I tillegg kreves en kultur og organisering som sørger for at betingelsene ikke blir en hemske, men tvert imot gjøres om til ressurser som kan utnyttes konstruktivt for å lykkes i toppidrett (Gammelsæter & Ohr, 2002).

Jeg skal i denne oppgaven undersøke Fotballklubben Tønsberg (FKT) som i dag spiller i andredivisjon (Oddsensligaen). NIF definerer fotballklubber som spiller i Tippeligaen, Adeccoligaen og Oddsensligaen som de som driver med toppidrett i Norge. FKT har, med unntak av én sesong i Adeccoligaen, spilt alle sesongene sine i Oddsensligaen. FKT er en spennende klubb fordi den har hatt gode forutsetninger for å lykkes med tanke på blant annet økonomi, fasiliteter og interesse, uten at de har nådd målene sine.

Prosjektet mitt bygger på at en styrerepresentant i FKT tok kontakt med Norges Idrettshøgskole. Han tok kontakt med skolen for å finne ut om en student var villig til å studere hva som har gått galt gjennom den satsingsperioden FKT har vært gjennom. Dette var interessant for meg av flere grunner. For det første passet det godt med eget ønske, som var å kunne skrive om organiseringen av en fotballklubb. I tillegg slo det meg at dette var et spennende case fordi alt var såpass nytt og at jeg faktisk hadde muligheten til å gå helt tilbake til stiftelsen av klubben i 2001, og se helt frem til i dag. Oppgaven er interessant i et empirisk perspektiv nettopp fordi FKT er en klubb som har mislyktes.

Jeg skal undersøke FKT fra et organisasjonsperspektiv med et teoretisk rammeverk som beskriver organisasjoner som lykkes. Teorien, som i hovedsak vil benyttes i oppgaven, beskriver hva som kjennetegner påpasselige organisasjoner. Disse organisasjonene kjennetegnes av at de ikke hadde råd til å gjøre store feil, fordi det vil medføre dramatiske konsekvenser for organisasjonen.

For å se på hvordan FKT opptrer i forhold til påpasselige organisasjoner skal jeg intervjuere styremedlemmer, trenere, spillere, sportslig ledere og sponsorer. Jeg mener disse observasjonshetene er relevante fordi de vil kaste lys over viktige beslutningsprosesser og forhåpentligvis gi et helhetlig bilde av hva som har skjedd i klubben.

Mitt overordnede forskningsspørsmål og min problemstilling lyder dermed som følger.

Hvordan har Fotball Klubben Tønsberg tilrettelagt for prestasjonsutvikling?

I tillegg til denne overordnede problemstillingen har jeg også to underproblemstillinger jeg ønsker å besvare i oppgaven.

1. I hvilken grad kjennetegnes FKT av kjennetegnene på påpasselighet?
2. Hva kjennetegner organisasjonskultur i Fotball Klubben Tønsberg, og i hvilken grad kjennetegnes den av prestasjonskultur?

Videre presenteres den kontekstuelle bakgrunnen til oppgaven og sentrale temaer, med bakgrunn i tidligere forskning. Deretter legger jeg frem teori som senere vil være sentral i diskusjonskapittelet. Neste kapittel omhandler metode, der jeg har til hensikt å forklare hvordan jeg har jobbet underveis med oppgaven og hvilke metodiske rammeverk jeg har forholdt meg til i forskjellige deler av oppgaven. Siden kommer resultat og diskusjon der jeg viser hvilke resultater jeg har kommet til og diskuterer de opp mot teorien jeg bruker. Avslutningsvis kommer en konklusjon og en implikasjon for videre forskning.

1.1 Kontekstuell bakgrunn

Hensikten med kapitlet er å vise hva som kjennetegner fotball generelt, og europeisk og norsk fotball spesielt. Denne forståelsen er sentral for å forstå hvilke utfordringer FKT har hatt. I tillegg vil Fotballklubben Tønsberg presenteres med et historisk tilbakeblikk der hensikten er å vise hva som kjennetegner toppfotballklubber og hva som er spesielt med FKT.

Fotball stammer fra Storbritannia på 1800-tallet og har blitt en av de mest populære idrettene i verden. Toppfotballen i Europa har blitt styrt, både gjennom det vi kaller en engelsk reguleringsmodell og en frikonkurransmodell (Gammelsæter & Ohr, 2002). Disse modellene skiller seg fra den amerikanske modellen, som kjennetegnes av et lukket marked som i stor grad styres av ligaene (Gammelsæter og Ohr, 2002).

Toppfotball i Europa har vært under stadig endring. Tidlig på 1900-tallet ble spillerlønninger regulert med en maksimallønn. På denne måten klarte man å gjøre styrkeforholdene mellom klubbene relativt jevne og man sikret seg en viss grad av konkurranse. På denne tiden (tidlig 1900- tallet) ble også spillerkontrakter innført, noe som gjorde spillerne til klubbens eiendom etter signering. Etterhvert skjønte klubbene at disse spillerne kunne selges for penger, fordi det var de som eide dem. På denne måten dukket overgangsmarkedet opp. Den engelske modellen kjennetegnes av at den har noen mekanismer som regulerer idrettene, og at den med det forsøker å skape en viss rettferdighet i konkurransen uten å styre for mye. I de siste årene har fotballen i Norge balansert mellom den engelske modellen og en frikonkurransmodell. Der den engelske modellen delvis regulerer markedet har frikonkurransmodellen et helt åpent marked. Denne modellen har for eksempel ingen begrensninger med tanke på spillerlønnen, og de attraktive spillerne får dermed mye makt i forhandlinger.

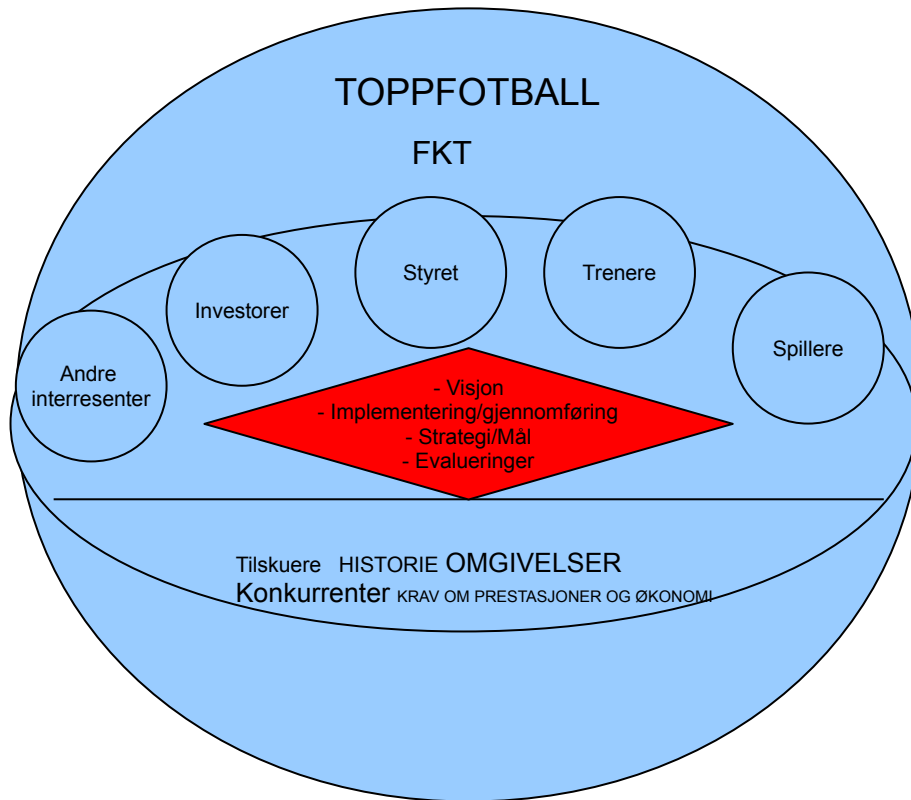
Fra at klubbene bestod av hardt satsende amatører har de store pengenes inntog gjort toppfotballen til en *«betydelig økonomisk virksomhet»* (Gammelsæter & Ohr, 2002, s. 9). Etersom økonomi har blitt en stadig viktigere faktor i fotballen har det blitt fulltidsprofesjonelle spillere, administrasjon og store støtteapparat innad i klubbene. Ambisjonene til klubbene har steget i takt med økonomiens inntog, og blitt mer synlig gjennom blant annet medier (Gammelsæter & Ohr, 2002). *«Poenget er at de økonomiske aktørene ikke bare har brakt inn ideer, forretningsprinsipper og personer fra næringslivet, men også en god porsjon utålmodighet som bidrar til å skape turbulens i klubbene»* (Gammelsæter & Ohr, 2002, s. 99). Med stor vekt på resultatmål har mange klubber i toppfotballen økonomisk sterke investorer og sponsorer i ryggen, som stiller penger til rådighet for at klubbens sportslige ledelse skal skape resultatene. Med dette sterke resultatfokus ser klubbene seg nødt til å ta snarveier til suksess, gjennom å kjøpe spillere. Selv om selve fotballspillet er relativt uendret, har det altså vært store endringer med tanke på hvordan klubbene drives, og det dukker derfor også opp stadig nye utfordringer. *«For å være god med ballen må man også være god uten – også utenfor banen»* (Gammelsæter & Ohr, 2002, s. 10).

Fotballklubben Tønsberg (FKT) ble stiftet i oktober 2001. Det er en liten klubb med tanke på medlemmer og aktive spillere. Klubben er et samarbeid mellom 20 klubber, noe som gir klubben mange interessenter og mange meningsbærere. Dette er likevel langt i fra unikt da flere av dagens toppklubber, som for eksempel Haugesund også er samarbeidsklubber. FKT startet i andre divisjon der de tok over plassen til Eik-Tønsberg, en tradisjonsrik, tidligere toppklubb. I den første sesongen ble FKT nummer to i andre divisjon. I sesong nummer 2 uttalte FKT at målet var opprykk til Adeccoligaen, og klubben åpnet sesongen på sin nye stadion, Gressbanen. Resultatet ble en ny andreplass. I tredje sesong rykket FKT opp til førstedivisjon og nådde målet sitt. Det ble likevel kun én sesong med Adeccofotball før FKT rykket ned igjen til utgangspunktet i andredivisjon. Etter noen år med andre- og tredje plasser i Oddsen-ligaen, hadde klubben i 2012 et ekstraordinært styremøte der temaet var nedleggelse av klubben grunnet mangelen på resultater og, ikke minst, en dårlig økonomi. I følge Tønsbergs blad har klubben brukt 73 millioner kroner på samlede driftskostnader gjennom historien (Syrstad, 2012a).

Helt siden stiftelsen av klubben i 2001 har målet vært å gjenreise toppfotballen i området. De har klart det før, så hvorfor skulle de ikke klare det igjen? Det er 30 år siden Jahn Teigen landet på Eik-Tønsbergs fullsatte hjemmebane til ellevill jubel i den øverste divisjonen (Syrstad, 2012b). FK Tønsberg har siden oppstarten i 2001 hatt 7 forskjellige trenere. Dagligvarekjeden Meny og andre store aktører har bidratt som sponsorer, men av forskjellige årsaker har økonomien blitt dårligere etterhvert som tiden har gått og sponsorer har med tiden trukket seg tilbake.

Det er mange faktorer som påvirker den konteksten FKT befinner seg i. I FKT er blant annet historien en betydelig påvirkningsfaktor, som er med på å skape forventninger og krav (Syrstad, 2012b). Dette skyldes blant annet at FKT tok over plassen til en annen klubb, fordi de skulle klare det den andre klubben ikke hadde klart. Ettersom alle i og rundt klubben vet at man har klart det før, har kravene hele tiden vært til stede om å klare det igjen, og det fort. Også de økonomiske forhold har vært med på å skape forventninger i FKT. Det skyldes at FKT stort sett har hatt relativt store budsjetter, i forhold til mange konkurrenter (Syrstad, 2012b). Andre omkringliggende faktorer som konkurrenter, er også viktige å ta hensyn til. Innad i selve klubben er det også forskjellige grupper som har hatt innflytelse på forskjellige nivåer. Blant annet er

trenerteamet, spillergruppa, styret og investorer til enhver tid viktige å ta hensyn til. Hvordan dette henger sammen, og hva jeg ønsker å fokusere på i oppgaven min, kommer frem i min empiriske forskningsmodell.



Figur 1.1: Empirisk forskningsmodell

2. Tidligere forskning

I dette kapitlet er formålet å vise hvordan og hvorfor tidligere forskning er relevant for oppgaven. Første del vil handle om sentral forskning innenfor organisasjon og ledelse i toppidrett. Andre del vil vise til forskning på organisasjon og ledelse innenfor toppfotballen. Avslutningsvis presenteres tidligere forskning som er gjort, der både påpasselighet, idrett og organisering er elementer.

2.1 *Organisasjon og ledelse i toppidrett.*

Forskningen som er gjort med et organisasjonsperspektiv på toppidrett i Norge fokuserer hovedsakelig på individuelle idretter. I tillegg er det gjort noe forskning på lagidretter. Et viktig bidrag er «Nordic elite sport» (Andersen & Ronglan, 2012a). Boka gir en god bakgrunnsforståelse av toppidrettens organisering i Norden, i lys av de resultatene Norge, Sverige, Finland og Danmark har hatt i forskjellige idretter. Boka viser hvordan samme type utfordringer har blitt løst på forskjellige måter og hva som har blitt resultatene av dette. Resultatene i boka beskriver hva som kjennetegner de som lykkes, til tross for store ulikheter mellom både idrettene og landene (Andersen & Ronglan, 2012a). Konklusjonen er at det ikke finnes noen fasit for å oppnå fremragende resultater og at det er mange veier til suksess. Likevel finner man seks områder som syntes å være sentrale i forklaringen på hvorfor noen oppnår suksess og noen ikke. Betydningen av antall utøvere i idretten på gressrotnivå, fasiliteter med for eksempel anlegg, strategi og nøkkelaktører med tanke på om man starter prosessen i toppidretten og satser på at det gir positive effekter nedover til breddeidretten, eller omvendt, lagbyggingsfokus med spesielt fokus på om spillere utvikles mest i klubblagene sine eller på landslagene, internasjonal innflytelse som forteller om hvorvidt nasjonen henter trener- og lederkompetanse fra andre land og om man ser til andre kulturer for å lære og til slutt grad av samarbeid mellom idrettene og de nasjonale eliteidretts-systemene. Siden oppgaven blant annet kommer til å fokusere på strategi er det spennende at dette er et av punktene som kan forklare hvorfor noen oppnår suksess.

Også Augestad og Bergsgard (2007) kommer frem til at det er umulig å lage et opplegg som garanterer suksess. De finner likevel at det er de som stadig er på leting etter «gullformelen» som har størst sjanse for å finne den. Det er den evige jakten på nye metoder og innfallsvinkler som legger grunnlaget for prestasjonsforbedringer (Augestad

& Bergsgard, 2007). Forskningen er relevant fordi den både bekrefter det som kom frem i Nordic Elite Sport, samtidig som den også utfyller ved å tillegge den stadige letingen etter den «riktige» oppskriften en betydning.

2.2 *Organisasjon og ledelse i toppfotball*

Foruten Gammelsæter og Ohr (2002) er organisasjoner i fotball lite studert. En grunnleggende og helhetlig bakgrunnsforståelse får vi gjennom boka «Fotball» (Goksøyr & Olstad, 2002). Her forklares både utviklingen i fotballens historie med tanke på spillestil og den fremtredende kommersialiseringen med det økonomiske fokuset. Boka gir tyngde og forståelse med tanke på hvordan toppidrettsfotball har blitt det den er i dag, med stadig økende krav til organisering og økonomi.

Gammelsæter og Senaux (2011) gir gjennom boka «The organisation and governance of top football across Europe» et overblikk over hvordan europeiske fotballklubber har vært organisert siden starten på 1900-tallet. Boka forteller hvordan kommersialiseringen gradvis har vokst frem og hvordan klubbene organiserer seg for å klare seg økonomisk (Gammelsæter & Senaux, 2011). I tillegg er boka «Kampen uten ball» (Gammelsæter & Ohr, 2002) sentral for å forstå viktigheten av faktorer som ligger bak resultatene i norsk toppfotball. Det er en god del forhold som er med på å gjøre fotballen vanskelig å mestre, både på og utenfor banen. Gammelsæter og Ohr (2002) skriver at de selvstendige valgene som gjøres av makthavere i norsk fotball er med på å påvirke utviklingen og at det derfor kan være skummelt at makten ligger i aksjeselskaper og hos næringslivsarbeidere, og ikke lenger hos de fotballfaglige sterke klubbdriverne. Fotballklubber ligner stadig mer på bedrifter, trenere på produksjonssjefer og spillere mer og mer på produksjonsarbeidere (Gammelsæter & Ohr, 2002). Det pekes også på en tendens hos mange klubber, til stor grad av urealistisk satsing som fører til store økonomiske problemer.

2.3 *Studier av påpasselighet i toppidretten*

Opprinnelig er påpasselighet et begrep som stammer fra undersøkelser om organisasjoner som må unngå store feil fordi de vil føre til katastrofale konsekvenser dersom de inntreffer. Weick og Sutcliffe (2001) skriver om prosesser i og etter sammenslåingen av de amerikanske jernbaneorganisasjonene Union Pacific og Southern Pacific. Det sentrale er hvordan man taklet at uforventede hendelser dukket opp, og

hvordan handlingene som fulgte gjorde ting verre. Gjennom mangelfull ledelse av de ansatte, av organisasjonens operasjoner og av strategien ble resultatet blant annet tap av flere menneskeliv (Weick & Sutcliffe, 2001). I samme bok forklarer Weick og Sutcliffe (2001) kjennetegn ved organiseringen av et kjernefysisk hangarskip i krigssituasjoner. Til tross for alt som kan gå galt, og antallet ukontrollerbare hendelser og faktorer som er i spill, klarer en gjeng unge og uerfarne menn å drive en sånn organisasjon. Et viktig spørsmål som stilles er hva de som driver med vanlige organisasjoner kan lære av dette. En artikkel, skrevet av Starbuck og Milliken (1988), handler om hvordan den 25. oppskytningen av en romferge i USA endte med tragedie. Teoriene som legges frem her har utgangspunktet sitt i romfart og har til hensikt å forklare hvilke organisatoriske mekanismer som førte til at det ble mulig for ulykken å inntreffe.

Teori om påpasselige organisasjoner er også brukt i undersøkelser i toppidretten. Andersen (2009) forklarer hvordan Olympiatoppens inntreden i norsk toppidrett har påvirket lærings- og utviklingsprosesser. Sentrale temaer er hvordan man kan lære av erfaring og hvordan «perfekte» resultater alltid kan bli bedre. Forskningen er gjort i lys av påpasselig organisering. Andersen og Hanstad (2011) ser på planleggingen og gjennomføringen av de Olympiske lekene i Vancouver i lys av påpasselig og ansvarsfull samhandling. I artikkelen beskrives det blant annet hvordan kultur for kritisk evaluering og sterk ansvarsfølelse, helhetstenkning med detaljfokus og forankret målforståelse bidrar til å skape påpasselig organisering.

Hansen (2011) har sett på hvordan det norske langrennslandslaget forberedte seg til skiVM-2011 med fokus på kontinuerlig utvikling gjennom pålitelig erfaringsbasert læring. Denne kontinuerlige utviklingen er et viktig kjennetegn på påpasselighet. Gjennom forskningen rundt ski-VM peker Hansen (2011) på organisatoriske handlinger som trekkes frem som suksesskriterier for VM i Holmenkollen. Like viktig som selve handlingene er hva som lå bak disse, og på hvilken måte man lærte av dem. I tillegg har Andersen (2011) studert testarrangementet i forkant av ski-VM 2011. Her skriver han om hvordan arrangørene brukte testen til å lære, og om hvordan de hadde stor grad av påpasselighet i alle ledd.

Det finnes studier som ser på organisasjon og ledelse innen toppidrett og det finnes studier som ser på organisasjon og ledelse innen toppfotballen. Teori om påpasselige organisasjoner er også brukt i undersøkelser om toppidrett. Likevel er det ingen som har anvendt teori om påpasselige organisasjoner på toppfotballklubber. Det er heller ingen som har brukt denne teorien på fotballklubber som ikke har lyktes. Dette er et område jeg mener vi trenger mer kunnskap om, og jeg vil derfor se nærmere på dette i masteroppgaven.

3. Teorikapittel

Teorikapitlet vil bestå av fire deler. I første del har jeg til hensikt å vise til generell organisasjonsteori og forklare hva som kjennetegner idrettsorganisasjoner. Del to vil omhandle organisasjoner som ikke lykkes. I del tre blir organisasjoner som lykkes med en påpasselig organisering undersøkt, og viktigheten av kulturen i disse organisasjonene. Den siste delen vil omhandle organisasjonskultur, og kjennetegn ved prestasjonskultur. Siden FKT ikke har klart å oppnå fremragende resultater mener jeg det er viktig å se på andre organisasjoner som har mislyktes. I tillegg er det et poeng å se på de som faktisk har klart å skape fremragende resultater, i forhold til hva de vektlegger som nøkkelfaktorer for den suksessen de har evnet å skape. Kapitlet viser hvordan svært pålitelige organisasjoner arbeider på en påpasselig måte som gjør at de evner å lære av feil gjennom erfaringsbasert og kontinuerlig utvikling. I tillegg forklares hvilke sentrale grep som gjøres i disse organisasjonene, og hva som skiller de fra organisasjoner som ikke lykkes.

3.1 **Generell organisasjonsteori**

Organisasjoner er forskjellige fordi de jobber med ulike type oppgaver. «*Alle organisasjoner har det fellestrekk at de skal løse en eller flere oppgaver. Men der slutter også likheten*» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 21). Et vanlig skille er mellom vare- og tjeneste-produksjon. Tendensen er at en stadig større andel av arbeiderne jobber med tjenesteyting (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Tjenesteproduksjon innebærer alltid sosial samhandling mellom produsent og kunde eller bruker, og skjer ofte ansikt til ansikt (Jacobsen & Thorsvik, 2007). På grunn av at tjenesteproduksjon består av relasjoner settes kunnskaper og ferdigheter i sentrum, noe som gjør kunnskap til en stadig viktigere ressurs for denne typen organisasjoner. En toppidrettsorganisasjon som baserer seg på inntekt fra publikum, sponsorer og liknende er et eksempel på en organisasjon som driver med tjenesteproduksjon. Tjenesten er underholdning gjennom utøvelsen av idrett, og gjennom å skape gode opplevelser for de som ser på, enten det er gjennom tv-skjermen eller på stadion. I boken, *Understanding Sport Organizations* (Slack & Parent, 2006) beskrives idrettsorganisasjoner på denne måten: «*A sport organization is a social entity involved in the sport industry; it is goal-directed, with a consciously structured activity system and a relatively identifiable boundary*» (s. 5).

Slack og Parent (2006) understreker at idrettsorganisasjoner er målrettede, strukturerte og at de har klare skiller mellom hvem som er medlemmer og hvem som ikke er det.

3.2 Organisasjoner som ikke lykkes

Starbuck og Milliken (1998) finner at organisasjoner som mislykkes ofte bruker tidligere suksess som bevis på at de er kompetente, og grunnlag for å låse handlinger inn i faste mønstre. De har gjort en undersøkelse som handler om Challengerulykken, en ulykke på et romfartøy som drepte alle de 7 personene som var om bord. Som et resultat av undersøkelsen kommer de med tre teorier om hva tidligere suksess kan føre til (Starbuck & Milliken, 1998). Selv om konsekvensene i toppidrett sjelden blir i nærheten av like omfangsrike som i organisasjoner som driver med for eksempel romfart, er det mulig å sammenlikne måten man tenker og organiserer seg på for å skape utvikling, og for å oppnå ønskede resultater. Starbuck og Milliken (1998) bidro med kunnskap om hvordan organisasjoner kan jobbe med tanke på både suksess og feil.

«Verken suksess eller feil endrer sannsynligheten for å oppnå ny suksess.», Suksess bygger selvtillit og tro på det man driver med. Dette kan føre til at man er mindre kritisk neste gang man skal gjennomføre samme aktivitet. Starbuck og Milliken (1998) sammenlikner tankegangen med russisk rulett der man alltid vil ha samme odds for å oppnå suksess, uansett om man traff eller bommet sist gang. Det finnes tegn på at en del av de involverte i Challenger-prosessen tenkte på denne måten. Fordi dette forsøket skulle skje etter en rekke vellykkede oppskytninger kan det tyde på at man ikke var opptatt nok av potensielle farer og feil.

«Suksess gjør ny suksess mindre sannsynlig og feil gjør ny suksess mer sannsynlig», Når man oppnår suksess kan det være sånn at man tenker at man ikke trenger å yte like mye neste gang. Det kan også handle om at man tenker at siden det ble suksess sist, blir det sikkert suksess igjen. Derfor kan man forsøke å spare penger på noen deler av prosessene. På den annen side vil feil gjøre at man søker etter endringer for å gjøre ting bedre neste gang.

«Suksess gjør ny suksess mer sannsynlig og feil gjør suksess mindre sannsynlig»,
Tankegangen her kommer av at det er lettvis å tro at suksess viser god kompetanse og at feil viser mangler. Det er jo logisk at tidligere suksess og erfaring gjør deg bedre rustet til å klare det igjen og motsatt. Likevel er det sånn at man ofte prøver å gjøre ting bedre neste gang. Bedre kan også bety billigere eller raskere og kan i så måte gjøre det vanskeligere å gjenspeile suksessen.

Også Weick og Sutcliffe (2001) skriver om organisasjoner som ikke lykkes. Sammenslåingen av to store jernbanebedrifter i USA i 1996 gjorde at flere uventede hendelser dukket opp i et stadig høyere tempo og førte til tragiske tap av flere menneskeliv. Undersøkelsen viser hvordan jernbaneorganisasjonen gjorde feil på fire sentrale områder og hvordan dette til sammen ga katastrofale følger (Weick & Sutcliffe, 2001). Det første område handler om hvordan man feiltolket det uventede. Etersom uventede feil dukket opp i stadig høyere tempo, gjorde man noen handlinger i håp om å redde situasjonen. Disse handlingene gjorde bare ting verre. Det andre område beskriver hvordan man feiltolket menneskene. Etter sammenslåingen forsøkte organisasjonen å spare penger ved å ha færre ansatte. Dette førte til at de ansatte som ble igjen måtte jobbe mer enn anbefalt arbeidsmengde og man fant blant annet at en kollisjon mellom to tog skyldtes at konduktørene sovnet mens de kjørte. Færre togførere ga også færre tog i bevegelse og etterhvert ble det store forsinkelser over hele jernbanenettet. En lite gjennomtenkt beslutning ga til slutt resultater i form av både tap av menneskeliv, og økonomiske ressurser. Å feiltolke operasjonene var neste område. Etter sammenslåingen dukket det opp fler og fler feil i systemet. I ettertid fant man at både ledere og medarbeidere i organisasjonen etterhvert startet å skylde på ytre faktorer for å forklare hvordan feilene oppstod. Dette er ikke et godt tegn i følge Weick og Sutcliffe (2001) og kan tyde på at organisasjonen mister kontrollen. Det siste punktet handler om at man feiltolket strategien. Det beskrives hvordan man overhørte de lokale som satt med både mye og god erfaringsbasert kunnskap, om det å drive jernbaner. Viktig informasjon ble altså dårlig implementert fordi man ikke ville høre på de som satt med viktig kunnskap. En arrogant holdning som førte til at man ikke så tydelige tegn på feil.

3.3 Påpasselige organisasjoner

Begrepet påpasselighet er oversatt fra det engelske begrepet «mindfulness» og defineres på denne måten av Weick og Sutcliffe (2001);

By mindfulness we mean the combination of ongoing scrutiny of existing expectations, continuous refinement and differentiation of expectations based on newer experiences, willingness and capability to invent new expectations that make sense of unprecedented events, a more nuanced appreciation of context and ways to deal with it, and identification of new dimensions of context that improve foresight and current functioning (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 42).

Begrepet mindfulness er utviklet i studier av «high reliability organizations» (HRO's). HRO's kjennetegnes ved at de håndterer kompleks teknologi og omgivelser med høy grad av usikkerhet og risiko, og vil heretter refereres til som påpasselige organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2001). Påpasselige organisasjoner drives på en «mindful» måte som betyr at de er gode til å møte uforutsette hendelser. Weick og Sutcliffe (2001) finner kjennemerker fra påpasselige organisasjoner blant annet i de som driver med flytrafikk, kjernekraftverk og akuttmottak på sykehus. Med det store antall potensielle farer disse organisasjonene møter i hverdagen viser de en helt egen evne til å unngå å feile (Weick & Sutcliffe, 2001). Hovedforskjellen på påpasselige organisasjoner og «vanlige» organisasjoner med tanke på å møte uforutsette hendelser, viser seg vanligvis i de tidlige fasene når feil dukker opp. Påpasselige organisasjoner kjennetegnes ved at de tar problemene ved roten og at de reagerer med handling ved et tidlig stadie. Der noen organisasjoner ser svake tegn på feil og forsøker å løse de med svake handlinger, ser påpasselige organisasjoner svake tegn på feil og løser de med sterke handlinger. Man behandler alle små tegn som symptomer på at noe er feil i systemet (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 4). For å bli en slik påpasselig organisasjon må man tørre å variere og å lære på den harde måten. Dette er en fremtidsrettet tankegang for å unngå store feil i fremtiden. Weick og Sutcliffe (2001) stiller spørsmålstegn ved «vanlige» organisasjoners forhold til feil og påstår at selv om en organisasjon tilsynelatende har råd til å feile, bør den jobbe for å ligne på HRO's. «*We dont kill people. What can we learn from those who live in chronic fear that they might?*» (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 18).

HRO's har tilsynelatende få fellestrekk med toppidrettsorganisasjoner. Likevel finnes det en god del trekk ved den bakenforliggende tankegangen om påpasselige organisasjoner som også kan brukes i idrettsorganisasjoner. Andersen (2009) skriver om forløperen til OLT, Prosjekt 88, som ble etablert for å styrke norsk toppidrett frem mot OL i 1988. Selv om ikke prosjektet ga resultater på kort sikt så man fremgang og valgte å fortsette en liknende satsing. Dermed ble Olympiatoppen etablert i 1988. Selv i vellykkede opplegg vil det alltid være noen hendelser som ikke går som forventet. Disse hendelsene kan sees på som avvik fra planen. For eksempel kan det være ting som ikke går som planlagt for en utøver, men som fungerer på mange andre. Det er når disse avvikene ses i lys av klare forventninger, at sjansen øker for å utnytte læringspotensialet (Andersen, 2009).

Påpasselige organisasjoner beskrives som organisasjoner som lykkes med å håndtere usikker teknologi og intens konkurranse gjennom kvalitetssikring av egen læring og utvikling. Dette er av stor relevans for alle organisasjoner som tilstreber kontinuerlig utvikling (Andersen, 2009, s. 431). Det er organisasjoner som klarer dette, som skaper forutsetninger for å lykkes. Et særtrekk ved norsk toppidrett er samarbeidet på tvers av idrettene. Videre er noe av det som skiller toppidretten fra de fleste andre organisasjoner evnen til å identifisere og arbeide systematisk med noen få prioriterte forbedringsområder som antas å gi størst forbedringspotensial. Det har likhetstrekk med verdikjedeanalyse, med vekt på benchmarking av delprosesser. *«I olympiatoppen kalles det faktorisering og en viktig forskjell er at benchmarking av delprosesser ikke nødvendigvis fokuserer så sterkt på hva konkurrentene gjør, selv om den kan være en del av det»* (Andersen, 2009, s. 450). Det beskrives som noe som gjør at barrierer mellom idrettene stadig brytes ned og *«uenighet må til for å komme videre»* (Andersen, 2009, s. 447). Finn Aamodt sa blant annet at det er når alt går bra at han blir nervøs. Da må det jobbes ekstra hardt. Denne tankegangen er analog med beskrivelsen av tankegangen i påpasselige organisasjoner. Et annet eksempel er der Olaf Tufte vant OL-gull i Beijing og hans umiddelbare reaksjon var å komme med kommentarer om ting som ikke gikk som de skulle, samt tanker om forbedringer fremover fremfor fokus på selve seieren (Andersen, 2009). Små og store seire er viktige for motivasjon, men knyttes hele tiden til kontinuerlig forbedringsarbeid. Denne holdningen motvirker tendensen til å utvikle litt for mye selvtillit når noe går bra.

Weick og Suttcliffe (2001) nevner fem kjennetegn på påpasselige organisasjoner som skiller seg ut som spesielt viktige.

Preoccupations with failure

Begrepet handler om å være opptatt av feil og avvik i organisasjonen.

When an organization succeeds, its managers usually attribute success to themselves or at least to their organization, rather than to luck. The organizations grow more confident of their own abilities, of their managers skills, and of their organizations existing programs and procedures (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 55).

Nettopp det at man stoler på at man gjør ting riktig og lager rutiner for å gjøre det samme som da man lyktes bidrar til at man overser viktig feil. Ledere i påpasselige organisasjoner skaper en kultur med åpen kommunikasjon og oppmuntrer individer til å utfordre hverandre på valgene de gjør og de tankeprosessene som ligger bak (Weick & Sutcliffe, 2001). Et sentralt poeng er at man oppmuntrer de ansatte til å utforske både feil og nesten-feil. Der noen organisasjoner ser på nesten-feil som et tegn på at organisasjonen er sterk vil påpasselige organisasjoner ta det som et tegn på at noe bør forbedres til neste gang (Weick & Sutcliffe, 2001). For å unngå unødvendige feil har påpasselige organisasjoner en skepsis til å redusere sikkerhetsmarginer og til å automatisere prosesser.

Reluctance to Simplify Interpretations

Påpasselige organisasjoner har en motvillighet til å forenkle. Mange organisasjoner forenkler problemer gjennom å lage rammeverk og ved å utvikle tankesett som får de ansatte til å ignorere en del av det som skjer (Weick & Suttcliffe, 2001). Dette kommer ofte av et ønske om å fokusere på de «riktige» tingene. Selv om det ofte er nødvendig å fokusere på visse ting fremfor andre, vet påpasselige organisasjoner at dette kan være farlig for organisasjonen. Fordi man snevrer inn synet til de ansatte vil det medføre at de vil se for seg færre mulige utfall av handlinger. Dette kan igjen føre til at organisasjonen oftere får overraskende resultater og at uønskede feil vil kunne vokse seg store før man

legger merke til dem (Weick & Sutcliffe, 2001). Pearson og Mitroff (1992. Sitert av Weick & Sutcliffe, 2001) sier at organisasjoner defineres av hva de ignorerer og dermed også av hva som kan overraske dem. Påpasselige organisasjoner er altså forsiktige med å forenkle virkeligheten fordi de ønsker så mye informasjon som mulig.

Sensitivity to operations

For å være påpasselig må en være oppmerksom på det som skjer der og da gjennom å være følsomme under operasjoner. Dette begrepet sammenfattes gjerne med «*having the bubble*» (Sutton & Staw, 1999). Det handler om at handlinger skjer samtidig som oppmerksomheten er rettet mot den. Uforutsette hendelser skjer gjerne fordi organisasjonen har et system med «latente feil» (Weick & Sutcliffe, 2001). Begrepet viser til at om en feil kommer, ville den kommet uansett fordi det er en feil et sted i systemet som tillater det. Påpasselige organisasjoner er på vakt etter disse bristene gjennom å være aktive i frontlinjen eller «på gulvet» der hovedarbeidet eller produksjonen gjøres (Weick & Sutcliffe, 2001). For å skape en følsomhet til operasjoner er det en viktig forutsetning at man også er følsomme for relasjoner innad i organisasjonen. Disse relasjonene må være preget av informasjonsflyt og at ikke symptomer på feil blir holdt tilbake av de ansatte.

Commitment to Resilience

Å være opptatt av resiliens. «*To be resilient is to be mindful about errors that have already occurred and to correct them before they worsen and cause more serious harm*» (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 67). Begrepet managing the unexpected innebærer altså at man reagerer kjapt på noe som allerede har skjedd, ved å jobbe på en proaktiv måte. Poenget er at man står overfor situasjoner man ikke trodde skulle oppstå, og utfordringen er å takle dette på en god måte. Påpasselige organisasjoner kjennetegnes ikke av at de er feilfrie, men at feil brukes til å utvikle organisasjonen (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 14). For å få til dette krever det at arbeiderne har kunnskap om hverandre, systemet og ikke minst seg selv.

Deference to expertise

Respekt for ekspertise. Det finnes en fare for at avgjørelser ikke tas fordi beslutningstakere ikke får nyss om problemene på et tidlig nok stadie. Dette kan skyldes kompliserte hierarkiske beslutningsstrukturer der man må gå gjennom mange ledd før en avgjørelse kan tas. Det er alltid noen som ser tegn til at noe er galt før katastrofer skjer. Problemet er at de ofte ikke har lov til å gjøre noe med det fort nok. Påpasselige organisasjoner blander en hierarkisk og en spesialiserings- beslutningsstruktur der det alltid er «viktige» personer som tar avgjørelsene. Forskjellen er at hvem de viktige personene er avhenger av hva problemet handler om. En «gulvarbeider» med ekspertise på et felt kan være viktig nok på det feltet (Weick & Suttcliffe, 2001, s. 74).

Intelligente feil

Ved å oppnå suksess følger flere positive effekter, og det er som Sitkin (1992) sier «*Ikke overraskende viser det seg at organisasjoner foretrekker suksess fremfor feil*» (s. 232) Selv om det å gjøre små feil er viktig ifølge Sitkin (1992), understreker han også at suksess i visse tilfeller kan være det rette å fokusere på. Dersom målet for eksempel er stabile rammer på kort tid bør suksess være målet. Han begrunner dette med at suksess får oss til å gjøre ting på samme måte og at man derfor drar alle i samme retning. I tillegg vil suksess gi oss selvtillit og tro på det vi driver med samt at det vil sende forsterkede signaler om at det ikke behøves endringer. Begreper som «if it aint broke, dont fix it» og «never change a winning team» er begge uttrykk som underbygger dette (Sitkin, 1992). For å oppnå suksess foreslo Weick og Sutcliffe (2001) at man skulle dele opp store problemer i små overkommelige oppgaver som skulle gi mulighet til å oppnå små seiere istedenfor store feil. Sitkin (1992) derimot er kritisk til et aspekt ved denne tanken. Dersom man er opptatt av de små seierne vil man miste fokuset på detaljer og ny informasjon. Fordi oppmerksomheten rettes vekk fra muligheter og problemer vil det være negativt for organisasjonens læringspotensial. I jakten på suksess bør man derfor være opptatt av å lære av feil underveis (Sitkin, 1992).

Dette grunnleggende ønske om suksess skyldes nok at vi gjennom hele livet får skryt av suksess og straff når vi gjør feil. Mirvis og Berg (1977, sitert av Sitkin, 1992) forklarer at feil er noe vi sjelden hører om, aldri dveler ved og som de fleste av oss gjør det vi kan for ikke å innrømme. I mange organisasjoner er det i tillegg ofte ikke tolerert med feil.

Det er nettopp denne typen holdninger som gjør at organisasjoner ikke er godt rustet når de står ovenfor forandringer rundt seg. Det å tåle feil er sentralt fordi det stimulerer til den type eksperimentering som kan bedre og utvikle organisasjoner (Sitkin, 1992).

Dersom målet til organisasjonen er læring så er uforventede feil i prosessen umulig å unngå (Sitkin, 1992). Feil er dermed et uunngåelig produkt, assosiert med risikoen man må ta i møtet med problemer. For at feil skal være mulig å lære noe av bør de i følge Sitkin (1992) ha fem kjennetegn som gjør de intelligente, og dermed mulige å lære av. Det første, at feilene resulterer fra nøye gjennomtenkte og planlagte handlinger, handler om at organisasjonen må ha planer og tydelige forventninger til hva som skal skje i fremtiden. Uansett om utfallet er positivt og ender i suksess eller om det feiles, vil organisasjonen kunne gjøre verdifulle observasjoner dersom planleggingen er tilstrekkelig god. Det andre kjennetegnet, at feilene har usikre utfall, noe som er erkjent, forklarer at om en handling vil føre til en allerede kjent feil vil ikke denne handlingen tillate intelligente feil. Fordi utfallet av handlingen allerede er kjent vil det ikke skapes noen informasjon som igjen vil kunne skape læring. Oppgaven som gjøres må altså ha usikre utfall og organisasjonen må være klar over det. At handlingene er begrenset i omfang og konsekvenser, er det tredje kjennetegnet og sier at handlinger bør være konstruert sånn at utfallet vil bli håndterlig. Vi bør dermed forsøke å oppnå små seiere eller små tap. Det er nettopp denne balansen mellom små og store utfall som er viktig å kontrollere. «*Large enough outcomes to attract attention, but small enough to avoid negative responses*» (Sitkin, 1992). For at feil skal generere nyttig informasjon og dermed være intelligente må aktørene som gjør feilen ha en bevisst holdning til handlinger og resultater. Sitkin (1992) mener at organisasjoner bør bruke tid på å eksperimentere for å hele tiden jobbe med utvikling. Med en bevisst holdning til handlinger og resultater vil eksperimentering kunne skape effektiv læring. Det siste kjennetegnet sier at feil bør finne sted i et handlingsfelt som er familiært nok til å tillate effektiv læring. Feil som skjer utenfor et slikt handlingsfelt vil ikke være relevant fordi man ikke har gode nok forutsetninger for å forstå den. Dette henger sammen med at den skjer i en kontekst som er ukjent for personen eller organisasjonen.

Kriteriene over beskriver hva som kjennetegner intelligente feil. For at organisasjoner skal kunne oppnå flest mulig av disse sier Sitkin (1992) at organisasjoner, gjennom å styre fokuset, kan legge forholdene til rette for at feilene skal bli intelligente. Gjennom et fokus på prosessene fremfor resultatene, i tillegg til en ledelse som oppmuntrer til rapportering av feil vil organisasjonen ha gode forutsetninger for at feilene blir intelligente.

3.4 Organisasjonskultur

Schein (1994) definerer kultur som:

Et mønster av felles grunnleggende antagelser, som gruppen lærte seg, samtidig som den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrering, og som har fungert godt nok til å bli betraktet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppe-medlemmer som den korrekte måte å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene (s. 20).

Denne definisjonen bringer frem tre viktige elementer. Disse kaller Schein (1994) for sosialiseringsproblemet, atferdsproblemet og til slutt, spørsmålet om en stor organisasjon kan beskrives som en kultur. Med sosialiseringsproblemet mener Schein (1994) at kulturen i en organisasjon først vil vise seg når et individ har kommet inn i den innerste sirkelen med de permanente ansatte. Derfor vil det være vanskelig for nyansatte å lære kulturen. Det er når felles antakelser eksisterer i hele organisasjonen at kulturen vises, overlever og kan læres bort til nye medlemmer (Schein, 1994). Adferdsproblemet peker på at den synlige atferden til de ansatte i en organisasjon ikke nødvendigvis viser hvordan kulturen i organisasjonen er selv om det kan virke sånn. Schein (1994) sier at det er først når vi har sett de dype nivåene han refererer til som kulturens kjerne, at vi kan se hva som er, og hva som ikke er synliggjøring av kulturen i organisasjonen. I spørsmålet om store organisasjoner kan beskrives som en kultur forklarer Schein at det alltid vil dannes subkulturer i en organisasjon som dermed gir forskjellige kulturer. Likevel sier han at dersom det er felles antakelser, på tvers av subkulturene, kan man snakke om en organisasjonskultur (Schein, 1994).

Det er vanlig å si at kulturen viser hvordan man «gjør ting» i organisasjonen. Weick og Sutcliffe (2001) påstår at kulturen heller sier noe om hva man forventer i organisasjonen og definerer kultur på denne måten.

An organizational culture emerges from a set of expectations that matter to people. Powerful social forces such as inclusion, exclusion, praise, positive feelings, social support, isolation, care, indifference, excitement and anger are the means by which people make things matter for one another. Were talking about norms, values, consensus, and intensity, all of which make up corporate culture (s. 119).

Definisjonen til Weick og Sutcliffe (2001) beskriver viktigheten av forventninger som en del av det kulturelle begrepet, og viser hvordan kultur kjennetegnes i påpasselige organisasjoner. Kulturen med sine normer, påvirker både de forventninger folk i organisasjonen har til hverandre, og de forventninger de har til personer utenfor organisasjonen (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 122). Påpasselige organisasjoner har en kultur som gjør at de ansatte ser etter feil i systemet og gir tydelige beskjeder når de finner små tegn på at noe ikke stemmer. Dersom man ikke ser feil i organisasjonen kan dette være et signal på at man ikke tør ta nok risiko, og at man har en dårlig tilpasningsevne. På samme måte er mangel på observerte problemer eller feil, et signal på at man må gjøre noe med rutinene. Rutinene bør oppmuntre de ansatte til å tørre å ta risiko, og å sette seg høye mål som naturligvis gjør at de ikke alltid nås (Weick & Sutcliffe, 2001). Hansen (2011) forklarer at vi kan trekke tydelige paralleller mellom prestasjonskultur og påpasselig organisering. Grunnen er at kulturen i påpasselige organisasjoner har flere fellestrekk med prestasjonskulturen sånn den beskrives i litteraturen (Andersen & Sæther, 2008; Vik, 2007 & Stensbøl, 2012), der blant annet høye ambisjoner og jakten på stadige forbedringer er sentrale virkemidler.

Prestasjonskultur

Kulturbegrepet beskriver hvordan man løser oppgaver i en organisasjon. Om man skaper en sterk kultur i en idrettsorganisasjon kaller man det gjerne for en prestasjonskultur. En prestasjonskultur «*gir aktiviteter retning og får medarbeidere til å yte utover det en med rimelighet kan forvente og forlange*» (Andersen & Sæther, 2008, avsnitt, 9). I definisjonen til Andersen og Sæther (2008) følger tre forutsetninger for

organisasjonen, dersom den ønsker å legge til rette for å skape en prestasjonskultur. Den første sier at en prestasjonskultur er avhengig av en sterk felleskultur med høy grad av samhandling. Neste forutsetning er at organisasjonen har *«høye ambisjoner og en orientering mot innovasjon og verdiskapning overfor kunder og omverdenen»* (Andersen & Sæther, 2008, avsnitt, 9). Det siste punktet handler om at ledelsen på alle nivåer må være involverende overfor medarbeidere med en aktiv og reflektert utvikling av kulturen (Andersen & Sæther, 2008).

Videre trekker Andersen og Sæther frem to hoveddimensjoner ved prestasjonskultur, som de kaller samspill og samstemthet (Andersen & Sæther, 2008). Samspill knyttes til evner og vilje til å drive samspill. Dette kan høres banalt ut, men det er eksempler fra idretten der lag eller utøvere i tråd med trener og støtteapparat, viser at de ikke ønsker å spille sammen fordi de er såpass uenige om grunnleggende verdier eller liknende. I tillegg viser samspill at det å vite hvem som kan brukes til hva, er viktig for at organisasjonen får brukt det potensialet den har (Andersen & Sæther, 2008).

«Samstemthet dreier seg om faktorer som gir prosesser retning» (Andersen & Sæther, 2008, avsnitt, 13). Gjennom å forstå verdiskapning og akseptere strategi, å forstå egen rolle og eget bidrag samt å ha tillitt til ledelsen vil man skape god samstemthet. Det dreier seg i stor grad om å vite hva man skal gjøre, og hvorfor man skal gjøre det. En nøkkel for å få til dette er gjennom god implementering (Andersen & Sæther, 2008). De to nevnte faktorene kalte Andersen og Sæther (2008) for formelle. I tillegg identifiserte de tre uformelle faktorer. Respekt for fagkunnskap, respekt for personlige grenser og grunnleggende tillitt i arbeidsrelasjoner (Andersen & Sæther, 2008).

Vik (2007) beskriver prestasjonskultur på en måte som sammenfaller med Andersen og Sæther (2008). I tillegg presiserer Vik (2007) at dersom en organisasjon skal kunne skape en prestasjonskultur, er det viktig at medlemmene i den *«har høye ambisjoner, lidenskap og vilje til å gjøre det som er nødvendig for å nå målene – Man kan kun oppnå genuine resultater gjennom hardt og krevende arbeid»* (s. 110). Dette kravet om høye ambisjoner finner vi igjen i Weick & Sutcliffe's (2001) forklaring på hvordan kulturen er i påpasselige organisasjoner. Gjennom litteratur om prestasjonskultur (Vik, 2007; Andersen & Sæther, 2008) oppfattes i tillegg tre sentrale forutsetninger. Disse er kompetanse, evne til samarbeid og samhandling samt et godt forhold til målprosessen.

«Kompetanse stammer opprinnelig fra den latinske termen *competentia* som viser til å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater» (Vik, 2007, s. 44 & Andersen & Sæther, 2008, avsnitt 1). Det viktigste med kompetanse er i midlertidig ikke at den er høy, men at den er riktig i forhold til de oppgavene en er ansatt til å gjøre. Vik (2007) deler inn kompetanse på individnivå i kunnskap, ferdigheter samt evner og holdninger. Deretter forklarer han hvordan kunnskapen både kan være eksplisitt, som betyr at den er lært gjennom for eksempel skole og jobb, eller taus. «Den tause kunnskapen er ofte en virksomhetskritisk kompetanse og vesentlig for at virksomheten skal prestere gode resultater over tid» (Vik, 2007, s. 47). Denne kunnskapen ligger både hos hvert enkelt individ og kollektivt hos gruppa. Et sentralt poeng er at den ofte er knyttet opp mot erfaring og at den dermed kan være vanskelig å lære bort til folk som ikke har vært med å oppleve de samme tingene (Vik, 2007).

Om evne til samarbeid og samhandling skriver Andersen og Sæther (2008) i sin artikkel at organisasjonskulturer i dag skal fungere som «*lim og drivstoff for ambisiøse målsetninger.. Og legge grunnlaget for utvikling av konstruktiv samhandling*» (avsnitt 4). Organisasjonens evne til å få ordinære folk til å skape ekstraordinære resultater gjennom å utnytte individuelle egenskaper i en kollektiv sammenheng vektlegges (Andersen & Sæther, 2008). For å få til dette er det viktig at kompetansen brukes på oppgaver som krever at man samarbeider.

Enkelt sagt betyr dette at mobilisering av kollektiv kompetanse i stadig større grad blir et spørsmål om utvikling av organisasjonskulturer som evner å gi mening, retning og oppslutning om ambisiøse målsetninger, og som legger grunnlaget for utvikling av konstruktiv samhandling (Andersen & Sæther, 2008, avsnitt 8).

Samhandling krever i tillegg ambisjoner og inkluderende ledelse som gjør at medarbeiderne blir inkludert, og dermed blir med på å utvikle den kulturen de selv er en del av. Det krever et godt samspill mellom de ansatte, og med ledelsen. Samspill handler om å oppnå suksess gjennom å gjøre andre gode. Norges fotballandslag under

ledelse av Drillo på 90-tallet er et godt eksempel på dette. Der kom det tydelig frem at det er viktig å ha kjennskap til hverandres sterke og svake sider (Andersen & Sæther, 2008).

Det siste punktet handler om å ha et godt forhold til målprosessen (Andersen og Sæther, 2008). For å kunne skape en prestasjonskultur er det viktig for en organisasjon å jobbe målrettet. Dette betyr at organisasjonen må ha noen mål og en visjon de jobber mot. «*I en prestasjonskultur er det visjonen og det overordnede målet som styrer prioriteringene og handlingene*» (Kaas, Kaggestad & Kristiansen, 2007, s. 21). Det er målene som gir organisasjonen eller laget retning, ambisjonsnivå og fokus på ønsket tilstand. «*Målet vil også styre tankesettet, det aktiverer handling og er drivende for gjennomføring.*» (Kaas, et al., 2007, s. 21). For å skape en god målprosess er det noen områder som vektlegges som spesielt viktige. Blant annet må alle i organisasjonen eller laget involveres og ansvarliggjøres. Dette er med på å skape forståelse og forankrer et felles mål. I tillegg må målene brytes ned på den enkelte lagdel og den enkelte person. «*Alle har individuelle mål som skal bidra til et felles mål*» (Kaas, et al., 2007, s. 22). Om man klarer å ha en involverende målprosess vil man ha gode muligheter til å skape god målforståelse hos de involverte i organisasjonen. «*Målforståelse betyr enkelt å bli bevisst de faktorene – interne og eksterne – som påvirker resultatet*» (Kaas, et al., 2007, s. 23). Hronek(1993. Sitert av Stensbøl, 2012) forteller om noen enkle retningslinjer når det gjelder det å sette mål for organisasjonen: «*De må være enkle, nær aktiviteten og hjelpe til å støtte styringsstrategier*» (s. 64).

Enkelt- innebærer at målet er klart definert, det er ikke tvil om hva som måles eller hvordan det måles, lett å forstå, det gir mening til de som kan påvirke prestasjonen.

Nær aktiviteten- mulig å se sammenheng mellom mål og aktiviteten. Dette legger til rette for at man kan komme i forkjøpet og forhindre problemer.

Føre til handling- det skal være mulig å påvirke den målte prestasjonen i den samme prosessen eller aktiviteten.

Stensbøl (2012) understreker i tillegg at målene skal være lenket til bedriftens mål og strategier. Det betyr at målene skal gi informasjon om hvorvidt bedriften beveger seg i riktig retning i forhold til de mål og strategier den har. Det er altså viktig at det er en

sammenheng mellom strategier og mål samtidig som disse henger sammen med organisasjonens visjon.

Vik(2007) viser 6 feil som ofte gjøres i forbindelse med målsetninger (s. 232)

- Man jobber mot for mange på en gang
- Målene er for generelle
- Målene inneholder ikke kontrollerbare faktorer
- Man glemmer å lage delmål/prosessmål
- Man glemmer å gi tilbakemelding
- Man glemmer å evaluere

Dette viser hvilke utfordringer en organisasjon står ovenfor i målsetningsfasen. Det å holde målet konkret og målbart gjør at det i tillegg vil oppleves som mer motiverende for de ansatte. Dersom organisasjonen kun jobber mot store mål som for eksempel opprykk for en toppidrettsklubb, vil det bli vanskelig for den å forholde seg til målene underveis.

4. Metodekapittel

Hensikten med dette kapitlet er å redegjøre for den metoden som er brukt i masteroppgaven. «*En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder*» (Andersen, 2013, s. 5). Det er vanlig å skille metode i to hovedtyper; kvalitativ og kvantitativ.

Kvalitative tilnæringer basert på fleksible design og et nært og sensitivt forhold til kilden skulle gi gode muligheter til relevante tolkninger.

Datainnsamlingen kan styres slik at den resulterer i informasjon som er mest mulig dekkende i forhold til både undersøkelsens problemstillinger og kildens egenart (Holter & Kalleberg, 1996, s. 83).

Dette gjør at den kvalitative metoden gir et godt grunnlag for å dykke ned i de sosiale fenomenene vi studerer (Thagaard, 1998). Ved kvalitativ forskning finner vi mening i prosesser som ikke kan måles med tall (Thagaard, 1998). Den kvalitative forskningen kjennetegnes videre av at forskeren kommer tett på informantene gjennom intervju eller observasjon (Thagaard, 1998).

Kvantitativ metode derimot, kjennetegnes av stor avstand mellom informant og forsker og har sin styrke i at metoden gjør det mulig å få svar fra mange informanter uten at det krever for mye tid eller ressurser. Dersom jeg hadde valgt en kvantitativ metode i denne oppgaven kunne jeg fått inn mer data gjennom flere spørsmål og svar. Jeg har likevel valgt å benytte meg av kvalitativ metode. Grunnen til dette var at jeg undersøkte en prosess som hadde pågått i flere år og at den kvalitative metoden best egner seg til å undersøke prosesser. Gjennom å bruke intervjuer til innsamlingen av data fikk jeg muligheten til å gå dypt inn i noen spesifikke områder, samtidig som den kvalitative metoden ga meg muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, og til å endre detaljer i ett og samme intervju. I tillegg fikk jeg muligheten til å endre selve intervjuguiden mellom intervjuene. Dette gjorde at den kvalitative tilnærmingen ga meg muligheten til å få svar på akkurat det jeg ønsket å få svar på.

4.1 Forskningsdesign: Kvalitativt casestudie

En nyttig definisjon på casestudier er gitt av Andersen (2013). «*Case er intensive studier av en eller noen få enheter. Case kan være organisasjoner (eller deler av dem), beslutninger, forhandlinger, en diskurs, et hendelsesforløp, en handling, en prosedyre, et utsagn etc*» (s. 23). Case i denne oppgaven er organisasjon og ledelse i Fotballklubben Tønsberg.

Yin's definisjon om casestudier som en empirisk undersøkelse utfyller Andersen (2013) og sier at en case avgrenses i forhold til historiske studier, der studiet av fenomenet må knyttes til den videre konteksten, der casestudiet ikke kan skilles fra konteksten og der det brukes mange datakilder (Yin, 2009).

Vi skiller mellom fire hovedtyper av case, basert på formålet ved studien og enheten som studeres (Andersen, 2013, s. 28).

Tabell 4.1: Casestudier (Fritt tegnet fra Andersen, 2013, s. 28)

	FORMÅL	
Enhet definert ved:	Deskriptiv	Analytisk
Gitt populasjon	Ateoretisk	Teorigenerering
Teoretisk univers	Fortolkende	teoriutvikling

Andersen deler videre opp case i tre hovedtyper ved å slå sammen de to analytiske formålene; Ateoretisk, teoretisk fortolkende og begreps og teoriutvikling. «*Ateoretiske casestudier er motivert av interesse knyttet til spesielle saker, hendelser, sosiale grupper eller miljøer – og de søker elementer til framstilling og forklaring i det caset som studeres*» (Andersen, 2013, s. 62). Dette designet kan imidlertid bare sees på som et idealdesign fordi alle studier på en eller annen måte vil være teoretisk forankret på et nivå. For at en ateoretisk studie skal være interessant bør den være litt spesiell for å fange potensielle leseres oppmerksomhet (Andersen, 2013). Hovedvekten av ateoretiske

studier forsøker å beskrive den sosiale virkeligheten og har ikke til formål å utvikle begreper eller teorier. Denne oppgaven knytter sammen mange hendelser i en fotballklubb og har til hensikt å beskrive den sosiale virkeligheten som har vært i klubben. Derfor har oppgaven noe til felles med ateoretiske casestudier. Likevel er materialet som har kommet frem gjennom intervjuene som er gjort preget av teori, og oppgaven er i størst grad en teoretisk fortolkende studie. Her er motivasjonen for studier stadig knyttet til interesse for det case som studeres, samtidig som studiet av det enkelte tilfellet ses som et typisk eksempel på en eller flere klasser av fenomener som det allerede eksisterer en viss kunnskap om (Andersen, 2013, s. 71). Man bruker teori for å tolke den informasjonen man finner, noe som er med på å gi oppgaven empirisk relevans. Denne oppgaven bygger på teori, noe som blant annet blir synlig i intervjuguden som er laget med bakgrunn i teoretiske begreper. I tillegg har jeg brukt teori til å tolke den informasjonen jeg har fått gjennom intervjuene som er gjennomført. Den siste typen av case kaller Andersen (2013) for begreps og teoriutvikling. Her er poenget å utvikle ny teori, blant annet gjennom utvikling av nye begreper og modifisering av etablert teori. Denne siste casemetoden har ikke vært brukt i denne oppgaven.

4.2 Utvalg

Utvalget har i hovedsak bestått av seks informanter og vært utført som et strategisk utvalg. *«Utvelgingen bygger ikke på tilfeldighetsprinsippet, men derimot på systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut fra teoretiske og analytiske formål er mest relevante og mest interessante»* (Grønmo, 2004, s. 88). Det strategiske utvalget skiller seg fra det tilfeldige, ved at man som forsker går aktivt inn og velger hvilke informanter man vil snakke med. To av disse informantene ble benyttet i gjennomføringen av eksplorerende intervjuer. Her var hensikten å danne et inntrykk av hva som hadde skjedd i den aktuelle perioden av klubbens historie (2001-2012). Den første informanten hadde hatt et godt innblikk i klubben utenfra som journalist, mens den andre hadde erfart klubben innenfra, både som spiller og styremedlem. Begge hadde det til felles at de hadde fulgt klubben over tid. Til sammen ga de en god og grunnleggende forståelse av viktige hendelser i klubben.

Etter disse intervjuene brukte jeg god tid til å lese og forstå den nye informasjonen jeg hadde fått. Etter transkribering og tolking var «ferdig» startet jeg arbeidet med å lage en tidslinje. I denne tidslinjen hadde jeg med klubbens mål i ulike perioder, strategi, prioriteringer, trenere og andre viktige ansatte, samt informasjon om hvordan organisasjonen hadde vært strukturert. Det var blant annet disse temaene jeg ønsket å undersøke videre i oppgaven min. Før runde nummer to, som også skulle bli hovedintervjuene, begynte jeg å samle all den informasjon jeg klarte om de punktene jeg nevnte over. Jeg samlet informasjon ved å identifisere personer som kunne besitte nyttig kunnskap og å sende disse personene mailer med høflige forespørsler om hjelp. Jeg fikk blant annet kontakt med to journalister fra forskjellige aviser som ga meg nyttig informasjon, både i form av skrevne artikler, og tips om mulige informanter. Som med alle andre er det viktig å huske at journalister ofte har en egen, skjult agenda. Jeg var derfor opptatt av ikke å ta all informasjon for «god fisk», men å bruke den som veiledende og nyttig hjelp.

Basert på den informasjonen jeg fant og de eksplorerende intervjuene jeg hadde gjennomført, gjorde jeg et strategisk utvalg av fire nøkkelinformanter og gjennomførte fire forskningsintervjuer. *«Nøkkelinformanter er personer som antas å ha særlig god oversikt over og innsikt i et spørsmål forskeren ønsker å få belyst. De oppsøkes fordi de er ressurssterke innenfor sitt domene»* (Andersen, 2013, s. 120). Disse skal hjelpe forsker med å forstå sosial virkelighet gjennom lytting og tolking av det som blir sagt (Andersen, 2013, s. 135). Dette hadde jeg god tro på at de utvalgte informantene ville gjøre.

Informantene ble valgt ut med bakgrunn i den kunnskapen de hadde om blant annet klubbens drift, klubbens politiske prosesser og informasjon om samarbeidsklima og samhandling i klubben. Jeg valgte én som hadde vært hovedtrener med inngående kunnskap om den daglige driften, politiske prosesser samt det daglige utviklingsarbeidet. Det ble valgt ut ett styremedlem med god kjennskap til klubbens arbeid og oppfølging av strategier og mål, samt samarbeid med interessenter og samhandling generelt i klubben. Den sportslige lederen ble valgt med tanke på informasjon om samhandlingen mellom nettopp styret og hovedtrener, og ga ytterligere kunnskap om oppfølging av strategi- og målprosesser. Den siste informanten hadde, med flere tidligere roller i klubben, en viktig rolle i å kunne forklare endringer i

klubbens måte å være organisert på gjennom hele perioden. Til sammen satt informantene på kunnskap om hvordan beslutninger ble tatt, hva som kjennetegnet driften av klubben samt hva som kjennetegnet utviklingsprosesser i FKT. De viste hvordan FKT har tilrettelagt for prestasjonsutvikling fra flere sider og ga til sammen et utfyllende bilde av virkeligheten.

Overnevnte utvalg ble i tillegg basert på tre kriterier. Det første var at informantene måtte ha hatt forskjellige roller i klubben. Dette var viktig fordi jeg ønsket å belyse samme saker fra forskjellige vinkler og ønsket å høre argumenter som til sammen kunne gi en helhetlig forståelse. Det andre som var viktig var at informantene dekket hele tidsrommet jeg ønsket å undersøke, som var fra etablering av klubben i 2001 og frem til 2012. På denne måten fikk jeg se hvordan klubben hadde utviklet seg. Det siste kriteriet jeg hadde var at informantene skulle ha en viss fartstid i klubben, som gjorde at de hadde en god del kunnskap om hva som hadde skjedd.

4.3 Kvalitativt forskningsintervju og intervjuguide

Kvale og Brinkmann (2009) forteller at «*det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side*» (s, 21). For å gjennomføre intervjuet på en god måte er det flere viktige hensyn intervjueren bør ta. «*Forskningsintervjuet innebærer en kultivering av samtaleferdigheter, ferdigheter som de fleste av oss allerede besitter i kraft av vår evne til å stille spørsmål*» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 21). Med intervjuet har vi som forskere et mål om å produsere kunnskap som vi kan bruke til å belyse den problemstillingen vi har (Kvale & Brinkmann, 2009).

Intervjuene som ble gjennomført i undersøkelsen varte i ca. 60 minutter i gjennomsnitt, og alle forgikk på steder som ble valgt ut av informantene. Hensikten med dette var å gi informantene en trygghet i intervjusituasjonen som gjorde at de slappet av og kunne konsentrere seg under intervjuet. De to eksplorerende intervjuene jeg gjennomførte var samtalebaserte intervjuer uten bakgrunn i teorien jeg valgte. «*I litteraturen om samtalepregede intervjuer er idealet som oftest en passiv lyttende rolle, preget av åpne spørsmål der informantenes respons i stor grad styrer samtalen*» (Andersen, 2013, s. 120). Jeg forsøkte å stille åpne spørsmål om klubbens historie og utviklingen fra 2001 til 2012. De fire forskningsintervjuene hadde i større grad utgangspunkt i teori. Jeg

gjennomførte disse intervjuene på samme dag i Tønsberg. Jeg brukte båndopptaker og en blokk for å kunne notere ned spørsmål som kunne dukke opp underveis i intervjuet.

I hovedintervjuene jeg gjennomførte brukte jeg en semistrukturert intervjuguide. *«Intervjuguiden beskriver i grove trekk hvordan intervjuet skal gjennomføres, med hovedvekt på hvilket tema som skal tas opp med respondenten»* (Grønmo, 2004, s. 161). Før intervjuene prøvde jeg å forutse hva informantene ville svare. Hensikten med dette var å se om spørsmålene ville lede til interessante svar som kunne sees i lys av problemstilling og teori. På bakgrunn av dette lagde jeg 5 forskjellige kategorier. Disse var mål, strategi, prioriteringer, struktur og evalueringer. Spørsmålene jeg stilte handlet om hvordan FKT hadde lagt planer og uttrykt sine målsetninger, hvordan de håndterte feil og hvordan de jobbet med å utvikle seg gjennom endring og evalueringer, etterhvert som ting ikke gikk som de skulle. Jeg lot informantene få rimelig fritt spillerom til å snakke om det de ønsket, og stoppet dem for å få dem til å utdype de tingene jeg fant interessante. Etersom jeg hadde gjort et strategisk utvalg av informanter lagde jeg noe forskjellige intervjuguides til hver enkelt informant. Dette gjorde jeg fordi de hadde vært i klubben i forskjellige perioder og hadde forskjellige roller mens de var involvert. Det at jeg visste mye om hendelser som hadde skjedd i hver enkelt periode, gjorde at jeg kunne spørre informantene om konkrete hendelser. Det er helt klart et poeng at man må ha samme temaer til alle informanter, men dersom man erfarer at noen spørsmål fungerer dårlig underveis kan man også gjøre små endringer for å få enda mer relevant informasjon. For min del var det å endre spørsmålene i intervjuguiden også viktig fordi jeg snakket med personer som hadde hatt forskjellige roller i klubben. Nettopp det var med på å gjøre det spennende, fordi jeg fikk et innblikk i hvordan det noen mente var helt riktig i en del av organisasjonen, kunne oppleves som hodeløst i en annen del.

4.4 Analyse

Grønmo (2004) sier at *«Siktepunktet for kvalitative analyser er å komme fram til helhetlig forståelse av spesifikke forhold eller å utvikle teorier og hypoteser om bestemte samfunnsmessige sammenhenger»* (s. 245). I kvalitative studier er det vanlig at analysen foregår simultant med undersøkelsen og at materialet som kommer inn analyseres selv om ikke alt materialet er hentet inn enda (Grønmo, 2004). I denne oppgaven er materialet i form av tekst etter at intervjuene ble transkribert. Jeg

gjennomførte analysen i tre deler. Den første delen bestod av en åpen koding, den neste av en fokusert koding før jeg avsluttet med en teoretisk koding.

«At kodingen er åpen innebærer at det først og fremst er de empiriske data som er bestemmende for hvilke koder forskeren velger» (Grønmo, 2004, s. 247). Her forsøkte jeg å frigjøre meg fra både de spørsmålene jeg stilte i intervjuene og teorien. Jeg leste gjennom svarene og prøvde å se etter hva informantene faktisk snakket om. Jeg brukte altså materialet som utgangspunkt og jobbet meg utover. Ettersom jeg identifiserte hvilke temaer de snakket om fylte jeg det opp i en tabell der jeg hadde alle informantene på den ene siden og temaene på den andre. Dette gjorde at jeg kunne sammenlikne de forskjellige informantenes svar opp mot hverandre, for å se om de snakket om det samme. Tabell 4.2 viser et utdrag av tabellen jeg brukte i den åpne kodingen. På den øverste linjen har jeg informantene ved siden av hverandre. Navnene er anonymisert ved A1-A4. Den viser et utdrag av informantenes utsagn på temaet som jeg kalte pengebruk/økonomi.

Tabell 4.2: Åpen koding

Informanter> Tema ^v	A1	A3	A4
Pengebruk/Økonomi	«FKT har aldri gått med overskudd. Det har vært et gedigent underskuddsforetagende hele tiden. Det er ikke brukt uhorvelig mye penger på de 11 sesongene, men det er hele tiden vært brukt penger man ikke har hatt.»	«Jeg mener at de burde gå til samarbeidsklubbene og si at denne avtalen knekker oss. Kommunen setter ikke nok pris på oss eller det er for dyrt for oss å spille på kommunens anlegg.»	«Altså det viktigste for denne klubben her er å få til en base på sponsorsiden sånn at du har folk til å kunne drifte. Men altfor mange av de som kommer inn ivrer så veldig på mål og veien også glemmer de helt pengene.»

Etter å ha gjennomført den åpne kodingen fikk jeg en oversikt over hva informantene mine snakket om. Det var likevel litt for mange emner til at jeg klarte å få en god oversikt over materialet. Derfor gjennomførte jeg en mer fokusert koding. «*Focused coding is the second major phase in coding. These codes are more directed, selective, and conceptual than word by word, line by line, and incedent by incedent coding*» (Charmaz, 2006, s. 57). Forskjellen på denne kodingen og den forrige var at jeg hadde færre og noe mer fokuserte temaer fordi fokusert koding handler om å bruke de viktigste eller hyppigst brukte tidligere kodene (Charmaz, 2006). Den fokuserte kodingen bestod opprinnelige kun av sitater fra informantene. For at jeg selv kunne se sammenhengene enda bedre valgte jeg å lage en tabell hvor jeg skrev egne tolkninger av hver enkelt informants svar, innenfor hvert tema. I tabell 4.3 viser jeg et eksempel på hvordan tabellen for fokusert koding så ut. Under hver av informantene har jeg skrevet en samlet tolkning av flere sitater.

Tabell 4.3: Fokusert koding

Min tolkning av fokusert koding				
Informanter→	A1	A2	A3	A4
Tema↓				
Forenkling	Han forteller om hvordan FKT gang på gang har blitt reddet av sponsorer og hvordan dette har vært en hemske for klubben og jeg forstår det som at han mener denne tryggheten har gitt ledere som sitter i posisjoner med beslutningsmakt en trygghet og mulighet til å gjøre «dumme» og «kortsiktige» valg. De blir jo redda uansett.	Når han forteller at prosessene ble kjørt i forkant og lite i etterkant forteller det om et dårlig utgangspunkt for kulturskaping. Det er når strategiene, planene og verdiene er satt på papir at jobben begynner. Han forteller om beslutninger som er gjort av personer på bakgrunn av enkeltes, noe tilfeldige involveringer.	Han forteller om hvordan for tidlig suksess gjorde det vanskelig for han da han var trener i FKT. Dette har andre snakket om i forbindelse med oppstart av klubben. For tidlig suksess skapte et kunstig høyt resultatkrav for tidlig.	Han forteller om hvordan FKT sitt fundament bygger på planer fra FK Haugesund og Odd Grenland sine oppstartsdokumenter.

Etter at den fokuserte kodingen var gjennomført var det på tide å koble empirien til teori. Dette gjorde jeg gjennom en teoretisk koding. Charmaz (2006) sier at teoretisk koding «*is a sophisticated level of coding that follows the codes you have selected during focused coding*» (s. 63). I den teoretiske kodingen forsøkte jeg å trekke resultatene mine inn mot teoretisk forankrede begreper og empiri. I tillegg sier Charmaz (2006) at man gjennom en teoretisk koding finner hvordan de tidligere kategoriene som er laget gjennom åpen og fokusert koding henger sammen. Her listet jeg opp teoretiske begreper som jeg tenkte ville være nyttige i diskusjonen på en side og fant eksempler fra intervjuene som passet inn på den andre siden. Tabell 4.4 viser et utdrag fra hvordan jeg gjorde den teoretiske kodingen. På venstre side er en teoretisk påstand fra Sitkin (1992), mens den høyre siden gir empiriske sitater som jeg mener bekrefter eller avkrefter teorien, som i dette tilfellet handler om hvorvidt feil resulterer fra nøye gjennomtenkte og planlagte handlinger.

Tabell 4.4: Teoretisk koding

Teori	Empiri
<p><i>Feilene resulterer fra nøye gjennomtenkte og planlagte handlinger.</i></p>	<p>«Den snakka med den og den snakka med den, også hva er lurt og hva skal gjøres? Så ble det litt til på veien.» A2</p> <p>«Alt var styrt av resultater på toppen og når ikke de innfridde så ble det på en måte karakterboka på alt som var gjort på sport.» A3</p> <p>«Jeg opplevde det som carte blanche og jeg måtte diktere det.» A3</p>

4.5 Validitet, reliabilitet og generalisering

Validitet handler om «*gyldighet av de tolkninger forskeren kommer frem til*» (Thagaard, 1998, s. 201). Det handler videre om hvorvidt den tolkningen vi gjør som forskere er gyldige i forhold til den virkeligheten eller konteksten vi har studert i (Thagaard, 1998). Grønmo (2004) deler validiteten i tre deler som er med på å bestemme kvaliteten av kvalitative data. Disse er kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet. Kompetansevaliditet, «*referer til forskerens kompetanse for innsamling av kvalitative data på det aktuelle forskningsfeltet*» (Grønmo, 2004, s. 234). Forskerens kompetanse ved datainnsamling, analyser, tolkninger og teoretisk forståelse er med på å bestemme gyldigheten av en oppgave. Fremgangsmåten som er brukt i denne oppgaven er med på å gi oppgaven kompetansevaliditet med korrekte gjennomførte intervjuer, tolking av materialet basert på både empiri (åpen koding) og teori (teoretisk koding), samt en brukbar teoretisk forståelse gjennom forberedelser til oppgaven. Den andre typen validitet er kommunikativ validitet. «*Denne validitetstypen bygger på dialog og diskusjon mellom forskeren og andre om hvorvidt materialet er godt og treffende i forhold til problemstillingene i studien*» (Grønmo, 2004, s. 235). Oppgaven har kommunikativ validitet fordi jeg har diskutert oppgaven med andre forskere (masterstudenter) som jobber med lignende studier. I tillegg gir samhandling med veiledere en kommunikativ validitet. Et måte jeg kunne styrket den kommunikative validiteten på hadde vært å diskutere materialet med respondentene. Dette har jeg ikke gjort fordi transkriberingene mine bestod av «sensitivt materiale» som med stor sannsynlighet ville utlevert informantene. Den tredje validitetstypen kaller Grønmo (2004) for pragmatisk validitet. «*Denne typen validitet viser i hvilken grad datamaterialet og resultatene i en studie danner grunnlag for bestemte handlinger*» (Grønmo, 2004, s. 236). Om materialet som kommer av oppgaven danner grunnlag for handling er vanskelig å si før den er ferdigstilt og lest av representanter i FKT. Likevel vil jeg påstå at noe av det som kommer frem om for eksempel strategisk forankring og evaluering vil kunne være nyttig i klubbens videre arbeid.

Reliabilitet kan knyttes til spørsmålet om en kritisk vurdering av prosjektet gir inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitvekkende måte (Thagaard, 1998, s. 22). Reliabilitet handler om hvorvidt oppgaven er troverdig og handler i grunn om hvorvidt en annen forsker som hadde gjennomført samme forskning, ville fått samme resultater (Thagaard, 1998). Jeg må som forsker argumentere for at forskningen min er

reliabel ved å forklare hvordan jeg har kommet frem til de datamaterialene jeg har brukt. I vurderingen av oppgavens reliabilitet kan forskeren i følge Grønmo (2004) gjennomføre kritiske vurderinger av samme materiale på forskjellige tidspunkter. Dette har blitt gjort med tanke på analyse i denne oppgaven. Ved å gjennomføre analysen med forskjellige hensikter (åpen koding, fokusert koding og teoretisk koding), har jeg sett på materialet fra flere sider og dermed oppnådd en viss grad av reliabilitet. På den annen side kunne jeg gjennomført flere innsamlinger (intervjuer) og dermed fått enda større reliabilitet. Grunnen til at jeg ikke gjorde det var at de informantene jeg ønsket å intervjuer ikke svarte på henvendelsene mine. I tillegg henger det sammen med at FKT i tiden hvor jeg har skrevet oppgaven har vært preget av oppvaskmøter og kaos, noe som har gitt potensielle informanter mye å gjøre.

En god generalisering bør kunne sammenfatte materialet i caset på en enkel måte, uten at vesentlige sider ved caset går tapt (Andersen, 2013, s. 163). I tillegg bør materialet som kommer frem være forenlig med eksisterende kunnskap på området.

«Utgangspunktet for generalisering er systematisering og tolkning av data; eller sagt på en annen måte: generering av data» (Andersen, 2013, s. 160). Ettersom det er lite eksisterende kunnskap om drift av toppfotballklubber med et perspektiv fra påpasselige organisasjoner kan dette gjøre det vanskelig å generalisere svar. Likevel finnes det forskning på toppidrett som har påpasselig organisering som perspektiv og det er mulig å se materialet mitt i lys av det som har kommet frem her. Andersen (2013) skriver at teori og empiri må være tett sammenkoplede og at det må være mulig å se hvilken del av empirien som skal overbevise leseren om at teorien er gal. Kvale og Brinkmann (2009) utfyller Andersen og skriver at, ved å generalisere bruker vi erfaringsbasert kunnskap fra situasjoner og *«danner oss forventninger om det som kommer til å skje i andre liknende situasjoner eller med liknende personer»* (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 265). Det er klart at de resultatene jeg har kommet til ikke vil være de samme i alle andre fotballklubber som har mislyktes i en satsing mot toppen. Dette skyldes at alle klubber har forskjellige forutsetninger og er organisert på forskjellige måter. Likevel kan det tenkes at mange av klubbene som har mislyktes, og som har vært i en noenlunde liknende situasjon som FKT, kan ha hatt en del av de samme utfordringene når det gjelder å være sammen om en plan og en strategisk forankring.

4.6 *Etiske aspekter*

Informasjon som kan knyttes direkte til informantene kalles personopplysninger og er «*opplysninger som direkte eller indirekte kan knyttes til en enkeltperson*» (Thagaard, 1998, s. 25). Når forskningen inneholder personopplysninger, blir den meldepliktig. Derfor måtte jeg melde inn prosjektet til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste) og få tillatelse til å gjennomføre prosjektet (Thagaard, 1998,).

Praktisk løste jeg dette med personopplysninger ved å fjerne informasjon som helt tydelig kunne knyttes direkte til personen. I tillegg byttet jeg ut navn med bokstaver for å opprettholde anonymiteten til informantene. Likevel hadde jeg en stor utfordring. Dette skyldes at klubben jeg undersøkte er såpass liten. Dermed var det fort gjort at informasjonen jeg brukte i oppgaven kunne peke til bestemte personer. For å løse dette fikk jeg informert samtykke av informantene før jeg intervjuet dem. Dette fikk jeg ved å gi dem et skriv der jeg presenterte hensikten med oppgaven i tillegg til at jeg beskrev at de «*til enhver tid har rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem*» (Thagaard, 1998, s. 26).

Selve intervjuet er fylt med både moralske og etiske spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette skyldes blant annet at man utforsker menneskers privatliv og legger beskrivelsene ut i det offentlige. Innsamling av kvalitative data er veldig avhengig av hvem som samler inn informasjonen. Bakgrunnen til intervjuer vil kunne være med på å påvirke det datamaterialet som samles inn (Holter & Kalleberg, 1996). «*Slike forhold kan påvirke den datainnsamlingen som utvikles mellom observerte aktører, eller de svarene som gis av en respondent, og de kan influere på fortolkningen av samhandlingen mellom aktører, svarene fra respondenter eller innholdet i dokumenter*» (Holter & Kalleberg, 1996, s. 91).

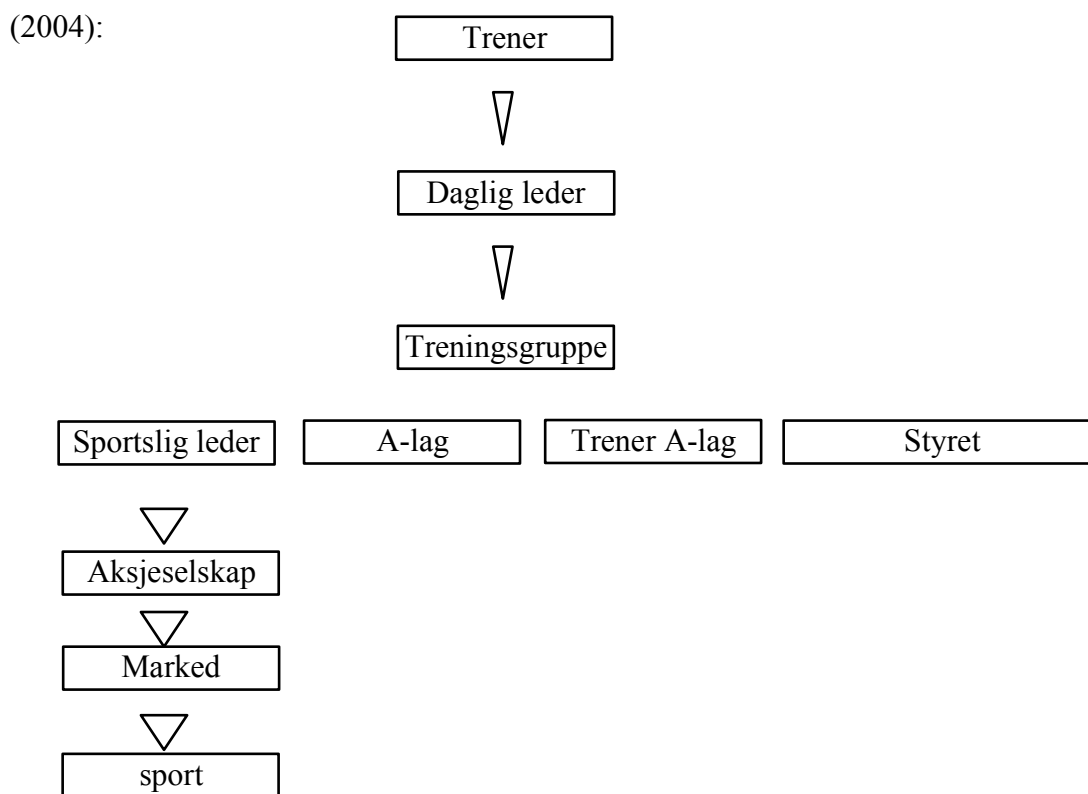
5. Resultat og diskusjon

Jeg har til hensikt å besvare problemstillingene mine i tre deler. Del 1 forteller historien om FKT med fokus på organisasjonsstrukturen og endringer i denne samt avstander i klubben med fokus på implementering og kommunikasjon. I tillegg vil jeg fortelle om visjon og strategier, før jeg ser på gjennomføring og hvordan FKT har jobbet med konsekvenser og evaluering. I del 2 ønsker jeg å diskutere hvorvidt FKT har trekk fra påpasselig organisering med spesiell vekt på Weick og Sutcliffe sine fem kjennetegn. I tillegg diskuteres de trekk ved FKT som ligner på de organisasjonene som Weick og Sutcliffe (2001) presenterer og som ikke lykkes. I del 3 har jeg til hensikt å diskutere FKT i forhold til organisasjonskultur og prestasjonskultur.

5.1 *Del 1: Historien om FKT*

De strukturelle rammene i FKT har endret seg i takt med endringer i omgivelsene. Blant annet har endringene i organisasjonen vist seg gjennom forskjellig antall stillinger, og type stillinger som har vært besatt. Et eksempel på endring vises etter at klubben i 2004 rykket opp til Adecco-ligaen. Opprykket ga klubben tilgang på mer penger, som igjen gjorde at klubben valgte å ansette flere personer i forskjellige roller. Da klubben rykket ned igjen året etter, ble økonomien tilsvarende dårligere og klubben ikke hadde råd til å ha like mange ansatte.

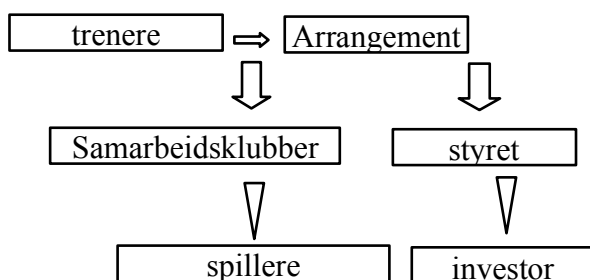
Figur 5.1 viser hvordan klubben var organisert ved opprykket i 2004. På toppen hadde FKT et aksjeselskap. Styret var underlagt aksjeselskapet og hadde ansvar for de forskjellige satsingsområdene klubben hadde. Klubbens satsingsområder hadde forskjellige utvalg med personer som hadde ansvar for hver av dem. Utvalgene var delt inn i sport, arrangement, marked og samarbeidsklubber. I sportslig utvalg var det en sportslig leder som sammen med treneren hadde hovedansvaret for de sportslige resultatene.



Figur 5.1: Struktur 2004

I årene som fulgte, varierte klubben måten den var organisert på, i takt med blant annet økonomiske svingninger og sportslige resultater. En rolle som har vært under endring er rollen som daglig leder. Denne er blitt fjernet og tatt tilbake ved noen anledninger. I tillegg har styrets måte å organisere seg på variert. Der de i 2004-sesongen hadde forskjellige ansvarsområder basert på hva klubben satset på, har man også vært innom et styre som samarbeider om alt. I tillegg har man variert med tanke på antall lag klubben har satset på. I 2004 sesongen ser vi av figur 5.1 at man kun satset på A-laget og at man dermed ikke hadde noe junior eller rekruttlag. Man har senere gått tilbake til å ha disse lagene etter at man innså viktigheten av å ha en bredde i stallen. Figur 5.2 viser hvordan FKT var organisert i 2012. Her var to separate spillergrupper (A-lag og Junior/rekrutt-lag) underlagt klubbens styre. Fra å dele det sportslige ansvaret mellom trenere, sportslig leder og daglig leder i 2004, beveget FKT seg til en modell der trener satt med alt ansvaret selv i 2012. Det er viktig å understreke at disse strukturkartene er basert på tegninger fra informanter og at de ikke er klubbens offisielle strukturkart.

(2012):



Figur 5.2: Strukturelle endringer i FKT

I FKT har det til tider vært store avstander mellom avdelingene i organisasjonen. Avstander handler om graden av kommunikasjon og samhandling mellom de forskjellige avdelingene i FKT. Store avstander betyr lite kommunikasjon, og trolig høy grad av beslutningsmakt i hver enkelt rolle. A1 og A3 forklarer at det har vært store avstander både i spillergruppa, mellom spillergruppene (A-lag og junior-lag) og mellom spillergrupper og styre. «*Det var en berlinmur mellom rekruttlaget og A-laget*» (A1). Sitatet sier noe om avstanden mellom lagene i klubben, her representert ved A-laget og rekruttlaget. A1 forteller videre at A-laget viste lite samarbeidsvillighet overfor de yngre og at de i for stor grad tenkte på seg og sitt. Dette har bidratt til å gjøre samarbeidet innad i klubben lite fruktbart. A3 forteller om avstanden mellom styrerommet og garderoben. «*Det har alltid vært stor avstand mellom styrerommet og garderoben. Det er jo fortsatt en knøttliten klubb, men det har likevel vært veldig stor avstand*» (A3). Han viser til liten grad av kommunikasjon og samhandling mellom spillere og trener på den ene siden, og styremedlemmer på den andre. Han forteller at han syntes at spillerne i en fotballklubb bør vite hvem som styrer og bestemmer, og forteller om et styre som ikke var villige til å vise seg. Det neste sitatet bygger videre på styrets avstand, både til resten av klubben og til de frivillige og arbeidende menneskene. A3 forteller at han gjerne skulle hatt et mer arbeidende styre, som i større grad involverte seg i praktiske oppgaver. «*Styret har fungert som et kontrollorgan og har sittet langt over og langt fra de arbeidende menneskene, både i frivillighetskulturen og de ansatte i klubben*» (A3). Det kan virke som om avstandene som har blitt diskutert, har vært med på å gjøre at de involverte i klubben har hatt vanskelig for å samarbeide.

Sammenheng mellom visjon, mål og strategier

Visjonen, målene og strategiene henger nøye sammen og legger grunnlaget for de handlinger som gjennomføres av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dersom de er godt implementert i organisasjonen vil de være med på å skape en rød tråd, i tillegg til å motivere de som jobber der. Ved å se hvordan alle oppgaver henger sammen og bidrar til oppnåelse av de samme målene vil det være lettere for de ansatte å gjøre oppgavene. I tabell 5.1 vises en oversikt over hvordan jeg har oppfattet at visjon, mål og strategier har vært i FKT opp gjennom årene.

Tabell 5.1: Visjon, mål, strategier og gjennomføring i FKT.

Tidslinje visjon, mål, strategi, implementering, konsekvenser.				
tid	2001-2005	2005-2009	2010	2012
mål	<p>Visjon: Toppfotball i Tønsberg.</p> <p>Mål: Opprykk til Adecco-ligaen innen 3 år.</p> <p>Strategi: Bruke midler på god trener og gode spillere. Alt for å nå målet.</p> <p>Grad av implementering/samarbeid: Mål og krav var i følge A1 implementert i store deler av organisasjonen. Det ble laget et dokument som klubben fulgte helt til nedrykket, som førte til at man ikke lenger klarte å følge planen.</p> <p>Konsekvenser: Det går utover det langsiktige, lokale spillere, men man følger det man har blitt enige om!</p>	<p>Visjon: Toppfotball i Tønsberg</p> <p>Mål: Klubben forsøkte å drive uten resultatmål, men styreleder sa til media at man skulle uansett rykke opp.</p> <p>Strategi: Komme ned til grasrota. Samarbeide med samarbeidsklubbene. Bruke lokale spillere og ha noen «bjellesauer»</p> <p>Grad av implementering/samarbeid: Store avstander fra styret til trener/spillere. Styret tok til seg alt som var av nye tanker som gode tanker. Likevel var det liten grad av implementering.</p> <p>Konsekvenser: Slutte med å bruke store summer på spillere.</p>	<p>Visjon: Toppfotball i Tønsberg</p> <p>Mål: Opprykk til Adecco-ligaen</p> <p>Strategi: Samme som i fjor</p> <p>Grad av implementering/samarbeid: Fortsatt dårlig</p> <p>Konsekvenser: Press som førte til at daværende trener gikk av.</p>	<p>Visjon: Toppfotball i Tønsberg.</p> <p>Mål:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Overleve i 2. Div. 2. Etablere samarbeid med klubbene rundt. 3. Gå rundt økonomisk. <p>Strategi: Uviss</p> <p>Grad av implementering/samarbeid: Lite samarbeid, konflikter i styret. Tilbakeholding av informasjon.</p> <p>Konsekvenser: Klubben går i prinsippet konkurs. En del av styret går av etter mye krangling.</p>

I FKT har visjonen tilsynelatende alltid vært å bringe toppfotballen tilbake til Tønsberg. Informantene er samstemte når det gjelder dette. Likevel peker analysen på et problem. Problemet er at det er et utydelig skille mellom klubbens visjon og klubbens mål. Der visjonen skal være en drøm om hva som kan bli, skal målene være konkrete og mulige å oppnå (Vik, 2007). Skillet mellom visjon og mål har til tider virket veldig lite markant, og dette kan synes å ha gitt noen forhåpninger, krav og feiltolkninger av situasjonen som har dratt klubben ned, istedenfor å dytte den frem og opp.

Det at visjonen og målet til FKT har overlappet hverandre har bidratt til å skape store krav og forventninger utenfra. I tillegg har det gitt de som til enhver tid har vært ansatt i klubben, dårlig tid til å prestere. Derfor har det blitt gjort mange kortsiktige løsninger, med konsekvenser som har vært vanskelig å håndtere. Visjonen skal fungere som en ambisjon å strekke seg etter på sikt, og skal være noe å sikte mot som skal gi motivasjon til å jobbe hardt og målrettet. I tillegg vil en god visjon gjøre klubben til en attraktiv arbeidsplass. Med en god visjon og en leder som er flink til å selge budskapet vil man kunne få klubben til å virke attraktiv, selv om man ikke er på nivå med visjonen enda.

Gjennomføring, kraft og konsekvenser

Planleggingsprosessen bør ende i konkrete oppgaver som skal gjennomføres for å nå de målsetningene man har satt seg. Likevel er det viktig å se at de oppgaver man skal gjøre, ikke nødvendigvis må gjøres som planlagt. Ettersom forutsetninger endrer seg i løpet av sesongen og uforutsette hendelser dukker opp, er det viktig å kunne justere planer og tiltak (Weick & Sutcliffe, 2001). Det er dermed ikke å gjøre akkurat det som står på en plan som er viktig, men det at de tiltakene man gjør står i samsvar til den planen man sammen har blitt enige om.

FKT har som vist i tabell 5.1, hatt både visjon, mål og strategi. Problemet, i følge A1 og A4, var at man ikke gjennomførte disse. *«Det hjelper ikke å ha gode ideer uten gjennomføringsevne. Jeg mener dette har vært klubbens endelikt hele veien (mangel på gjennomføringsevne). Det har vært ambisjoner, mål og strategier, men det har ikke vært gjennomføringskraft»* (A1). Selv om A1 her forteller at det har vært både mål og strategier, er det likevel mye som tyder på at det er en mangel på disse som er forløperen til den dårlige gjennomføringskraften. Dersom man ikke vet hva man skal gjøre og hvorfor man skal gjøre det, er det vanskelig å finne motivasjonen til å bruke

krefter på oppgaven. Mye tyder på at en manglende plan som samlet de involverte, de ansatte og de frivillige til å gjennomføre oppgavene har vært problemet her. Derfor ser det også ut som om en del av de tiltakene som er gjennomført mangler tanker på konsekvenser.

Helt fra starten av, der organisasjonen jobber med visjoner og drømmer, gjennom mål og strategiprosesser og frem til selve gjennomføringen er det viktig at organisasjonen fokuserer på, og ser mulige konsekvenser. For eksempel er konsekvensene av å ha tøffe resultatmål som i FKT, at omgivelsene og media forventer resultater. Dette fører videre til å gi de ansatte og andre involverte et press. På den annen side vil det også kunne gi interesse og blest rundt klubben, noe som vil gi gode muligheter for markedsføring, sponsorer og publikum til kamper. Ambisiøse sportslige mål vil også bidra til at klubben blir mer interessant for etablerte spillere og talenter i området.

Konsekvenstenking handler om å gjøre rasjonelle valg som er basert på tanker om hva man ønsker å oppnå en gang i fremtiden (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Vi kan skille mellom kortsiktige og langsiktige konsekvenser. Der noen valg og prioriteringer kan gi gode kortsiktige konsekvenser kan de samme handlingene gi negative følger i fremtiden. Poenget er ikke at man må unngå alle handlinger som kan gi negative konsekvenser, men å være bevisste på disse, for å kunne gjøre noe med dem når de kommer.

I FKT er det tydelig at man ofte har manglet et fokus på konsekvenser i de siste årene. Dette har ført til en situasjon med flere store problemer for klubben. I startfasen derimot, kan det virke som om man hadde et tydeligere fokus på dette med konsekvenser, noe jeg mener kommer frem gjennom intervjuet med A2. A2 forteller om en prosess der de skapte en plan for hvordan klubben skulle prioritere for å nå det målet som var satt, nemlig opprykket. For å nå dette målet forteller A2 at de prioriterte knallhardt ved å konsentrere midler og fokus på kortsiktige resultater. Han sier selv at han så hvordan disse handlingene ikke så ut til å gi langsiktige resultater, og at det var en konsekvens klubben var villig til å ta.

Da er spørsmålet; hva bruker du penger på? Her kommer prioriteringen ganske knallhardt inn i forhold til at målet var å rykke opp til Adecco-ligaen. Vi satset alle penger mot ett lag, sånn at målet kunne nåes. Hadde det vært en langsiktighet i det så hadde strategien helt sikkert blitt annerledes, men jeg var enig i at det var lurt ut fra at klubbens mål om opprykk (A2).

De var altså bevisste på mulige konsekvenser og var klare for å ta disse. Fra nyere tid kommer det imidlertid frem flere eksempler der man ikke har hatt kontroll på konsekvensene.

I sesongen 2012, var to av de tre målene å klare seg i 2. div og å opprettholde en god økonomi. I sommerpausen så styret at klubben ikke hadde så langt opp til toppen av divisjonen og man bestemte seg, etter heftig debatt, for å kjøpe nye spillere for å gi opprykket et forsøk. Dette gjorde man til tross for at resultatmålet så ut til å bli oppnådd og at økonomien så brukar ut. Man brukte dermed penger på nye spillere og satset på at det ville føre til gode kortsiktige resultater. Dessverre viste det seg at resultatene ikke ble bedre. Dessuten gjorde spillerkjøpene at økonomien ble så dårlig at man nærmet seg konkurs og samarbeidet i styret ble enda dårligere. Det er tydelig at man ikke evnet å se konsekvensene av disse handlingene som nesten gjorde at klubben gikk konkurs.

På den annen side er det lett å være etterpåklok, og man kan ikke alltid vite om et spillerkjøp kommer til å betale seg i sportslige resultater.

I eksempelet jeg nevnte ovenfor gikk noen av styrets medlemmer en snarvei for å få kjøpt spillere. Fordi styret ikke ble enige om de skulle bruke penger på spillerkjøp eller ikke, gikk de som ble nedstemt til investorer for å få gjennomført kjøpene likevel. Spillerkjøpene ble dermed finansiert av investorer og det ble skapt en økonomi på utsiden av klubben. FKT som på dette tidspunktet hadde et lønnstak på 8000 kr per spiller, i løpet av en måned, bestemte seg for å lønne de nye spillerne med over det dobbelte for å tiltrekke disse spillerne. Et av de største problemene i denne saken var at investorene bare skulle bidra til at disse spillerne skulle være i klubben i kort tid, mens kontraktene ble inngått for en lengre periode. Klubben ble altså sittende med store økonomiske utgifter likevel. På toppen av det hele var dette andre gang klubben gjorde noe liknende (forrige gang var det Eik som gjorde det), og også forrige gang endte det

dårlig. Feil og uansvarlig bruk av penger har vært et sentralt tema i FKT i lang tid. Røde tall har vært en vanesak og redningspakker en nødvendighet for klubbens eksistens, ifølge A1. Om klubbens generelle økonomi sier A1 det på følgende måte. «*FKT har vært et gedigent underskuddsforetagende hele tiden. Det er ikke brukt uhorvelig mye penger på de 11 sesongene, men det er hele tiden brukt penger man ikke har hatt*» (A1).

Negative konsekvenser blir veldig synlige når de rammer økonomien og A4 er soleklar på at det er økonomien som er det viktigste og grunnleggende for en klubb som FKT. Der A4 er skråsikker på at det er økonomien som bør være klubbens viktigste område, er A2 tilsvarende klar på hvor viktig det er med en rød tråd og en strategi med tilhørende krav og konsekvenstenkning. At de tenker forskjellig på dette området kan sannsynligvis i stor grad tilskrives den rollen de har hatt i klubben. En investor er tross alt en økonomisk ressurs, mens en sportslig leder er nødt til å tenke på sporten. En av årsakene til at FKT har overlevd økonomisk, til tross for handlinger som i utgangspunktet har knekt økonomien, er at investorer har kommet med stadige redningspakker. Investorer har altså tatt konsekvensene av klubbens økonomiske prioriteringer. Jeg forstår det som om de stadige redningspakkene fra investorer har skapt en falsk trygghet i form av å gjøre kortsiktige og enkle valg som i utgangspunktet ikke ville vært mulig å gjennomføre innenfor strategiske eller økonomiske rammer.

Evalueringer

Evalueringer gjøres underveis og etter at man har gjennomført en plan eller et sett med handlinger. For at evalueringene skal bære frukter bør de være både løpende og hyppige, samt at de bør være basert på tidligere erfaringer og forventninger (Andersen & Sæther, 2008).

Analysen tyder på at FKT generelt har vært lite opptatt av evalueringer siden oppstarten. Det har vært både frivillige og ansatte i klubben som har vært opptatt av det, men det har ikke vært et fokus fra klubben. Resultatene av dette er at evalueringer nesten har blitt et fremmedord, og noe som svært sjeldent har vært gjennomført. A2 forteller at de i sammenheng med den prosessen der de laget en plan før opprykket, gjennomførte en evaluering av fjorårets sesong. Styret evaluerte trener, trener evaluerte spillergruppa og styret osv. De resultatene man fikk gjennom denne evalueringen la grunnlaget for noen tiltak man skulle gjøre for å skape forbedringer. Det ble også bestemt at man skulle

gjennomføre en liknende evalueringsprosess etter hver sesong. Likevel ble det med denne ene evalueringen, delvis fordi aktørene i evalueringsprosessen forsvant ut av klubben etter sesongen.

A3 forteller også om noen evalueringer som ble gjort under hans tid i klubben. Disse ble gjort som et resultat av én persons innfall og ble ikke satt i noe system. Evalueringen hadde dermed, i beste fall, liten nytte for klubben. Også de andre informantene forteller at det ble gjennomført lite evalueringer og at disse i hvert fall ikke ble satt i noe system for å lære av dem. FKT hadde altså en mangel på evalueringer. Når de ble gjort, var det på innfall fra enkeltpersoner og de handlet ofte om resultat fremfor prosess. Som et resultat av dette ble det i tillegg vanskelig å evaluere hvordan man kunne endre på detaljer og spesielle områder, for å gjøre det bedre neste gang. Dette er hvordan en trener oppfattet styrets evaluering av klubbens drift etter året. «*Det ble ikke opprykk i år heller. Ergo for dårlig*» (A3).

5.2 Del 2: Påpasselig organisering

I del 2 er hensikten å diskutere hvordan, og på hvilken måte FKT har fremstått som en påpasselig organisasjon. I teorien la jeg frem rammeverket til Weick og Sutcliffe (2001) som handler om hva som kjennetegner svært pålitelige organisasjoner (HRO's) som lykkes med å unngå store feil, tross ustabile og farefylte omgivelser. Disse organisasjonene kalles videre for påpasselige organisasjoner. Weick og Sutcliffe (2001) skriver om hvordan påpasselige organisasjoner har et fokus som gjør de suksessfulle på sine felt. Dette er organisasjoner som ser svake signaler på feil og svarer med sterke handlinger (Weick og Sutcliffe, 2001). Jeg skal i de kommende avsnitt diskutere hvorvidt FKT har hatt noen av de fem kjennetegnene på påpasselige organisasjoner.

Preoccupations with failure

Begrepet henviser til måten organisasjoner behandler feil og avvik i organisasjonen. Det er lett å attribuere suksess med egne ferdigheter og å forklare feil med uflaks eller tilfeldigheter. Når organisasjoner oppnår suksess vil de å ha lett for å skape en tro på det de gjør, og for å lage systemer som skal gjøre at suksessen gjentar seg (Weick & Sutcliffe, 2001). Påpasselige organisasjoner skiller seg ut ved at de på tross av suksessen, hele tiden jakter på de små feilene som ligger i prosessen.

Ettersom FKT ikke har opplevd mye suksess kan det være vanskelig å se hvordan de har jobbet med dette. Likevel er ikke klubben uten suksesshistorier, og alle nevner opprykket som den største suksessen. Ettersom det eneste målet man styrte etter var opprykk ble det imidlertid vanskelig å se, hva det var i systemet som fungerte, og hva man kunne prøve å gjøre igjen. På den måten kan man si at FKT ikke brukte suksessen som en hvilepute, men at de var opptatt av å utvikle seg videre. Dette punktet handler likevel ikke bare om hva organisasjoner gjør når de lykkes, men også om hvordan de oppfatter og behandler små feil i systemet. Et sentralt poeng er at man i påpasselige organisasjoner oppmuntrer de ansatte til å utforske både feil og nesten-feil og at de tar problemene ved rota. A1 gir et eksempel der FKT så et problem i en tidlig fase og løste det ved å late som ingen ting. Eksempelet handler om hvordan FKT hadde avtaler med samarbeidsklubbene som gjorde at samarbeidsklubbene skulle få en økonomisk kompensasjon dersom FKT hentet spillere fra laget deres. I dette tilfellet så en styrerepresentant at de i den kommende sesongen ville komme til å bruke såpass mange spillere fra samarbeidsklubbene, at de ville overskride budsjettet. Vedkommende var derfor bekymret for at de, dersom de fortsatte på denne måten, ville få et dårlig økonomisk utfall samt et dårlig forhold og samarbeidsklima med samarbeidsklubbene. Styret valgte å se bort fra dette, og resultatet ble at feilen dukket opp senere i sesongen.

Det var jo i utgangspunktet budsjettet med 100.000 til det vi kalte spillerkjøp. Det var payback til samarbeidsklubbene, men det beløpet ville bli sinnsykt mye høyere fordi vi i større grad brukte lokale folk. Så tenkte jeg; Nå må vi ha en dialog med samarbeidsklubbene og jeg spurte; Hvordan skal vi klare å holde de forpliktelsene vi har lovet å holde? Det var helt uinteressant (A1).

Når feilen som kom av at man ikke handlet tidlig nok dukket opp, var den ikke lenger liten, og konsekvensene ble enda verre enn A1 hadde forutsett. FKT holdt på å gå konkurs. Dette eksempelet gir et godt bilde av hvor viktig det er å ta problemer i en tidlig fase for å unngå de senere og viser hvordan FKT opptrådte som en ikke-påpasselig organisasjon.

I toppidretten er det flere eksempler på utøvere med en påpasselig tankegang når det gjelder fokuset de har på små og store feil. I teorien (3.3) forklares det blant annet hvordan Olaf Tufte er et godt eksempel, da han etter å ha vunnet OL-gull var mest opptatt av de små feilene han hadde gjort som han kunne forbedre seg til neste gang (Andersen, 2009). Også Sitkin (1992) beskriver viktigheten av å lære av feil. For å kunne dra nyttig læring og kunnskap fra feil er det imidlertid viktig at de er intelligente (Sitkin, 1992).

Intelligente feil

For å gjennomføre intelligente feil med rom for erfaringsbasert læring beskriver Sitkin (1992) noen forutsetninger som gjør feilene intelligente. Neste del av diskusjonen vil presentere noen av disse med fokus på hvorvidt FKT er en klubb som har gjort intelligente feil eller ikke. For det første sier Sitkin (1992) at feil skal resultere fra nøye gjennomtenkte og planlagte handlinger for å være intelligente. Det handler om å skape forventninger til utfallet av de handlinger som gjøres, sånn at man vet hva man kan forvente av handlingen (Sitkin, 1992). I FKT har handlinger ofte vært dårlig planlagt og feilene har dermed ikke vært et resultat av klare forventninger. Et eksempel er der A2 foreller om hvordan beslutninger ble gjort. «*Den snakka med den, og den snakka med den. Man prøvde å finne ut av hva som var lurt, og hva som skulle gjøres. Det ble litt til på veien*» (A2). Sitatet stammer fra klubbens oppstartfase (første 3 år) og viser hvordan handlinger bar preg av tilfeldige avgjørelser som ikke var nøye planlagt. Her snakker A3 om hvordan vedkommende opplevde det å bli ansatt med tanke på planer og forventninger. «*Jeg opplevde det som carte blanche, og jeg måtte diktere det*» (A3). Begge sitatene peker på hvordan forventninger og planer var mangelvare i FKT.

For at feilene skal være intelligente må de generere nyttig informasjon. Sitkin (1992) sier at det derfor må gå kort tid mellom en handling og feedbacken som følger. Jo raskere man klarer å gjøre en handling, gi feedback og starte en ny handling, jo raskere vil man generere denne nyttige informasjonen som kjennetegner intelligente feil (Sitkin, 1992). FKT hadde en veldig bevisst holdning til resultater. Det er likevel tydelig at man var mindre opptatt av hvilke handlinger som førte til disse resultatene. Det at man kun har fokusert på resultatet har kanskje gjort at man har glemt å se på hva som har ført til disse. A3 forteller at «*alt var styrt av resultater på toppen, og når ikke de innfridde så ble det på en måte karakterboka på alt som var gjort på sport*» (A3).

En viktig hensikt med intelligente feil er å skape læring i organisasjonen som bidrar til en kontinuerlig utvikling (Sitkin, 1992). I FKT har ikke læring vært et sterkt fokus. Dette skyldes trolig mange og kjappe utskiftninger av sentralt personell, i tillegg til at klubben har fremstått som trenerstyrt. A2 forteller følgende om hvordan han opplever FKT som en lærende klubb, etter at han nylig fikk innblikk i klubben etter noen år borte.

For meg, å få litt innblikk i FKT nå så føler jeg at tiden har stått stille. At det ikke har skjedd noen ting. Det er fortsatt en trenerstyrt klubb, det er fortsatt en klubb uten mål og mening, og de lever fortsatt ett år frem i tid hvor de skal rykke opp til Adeccoligaen. Det er egentlig skremmende (A2).

I jakten på intelligente feil er det viktig at man ikke oppnår feil med den hensikt å feile (Sitkin, 1992). Det er selve prosessen som er den viktige, og den som bør ha mest fokus. Samtalene med FKT-ansatte kan tyde på at man ofte har hatt fokus på resultatene samtidig som prosesser har blitt mer tilfeldige. Det kan synes å stamme fra oppstarten av klubben i 2001 og kommer i frem i neste sitat.

Hele FKT er jo myntet på én ting. Det var at dette skulle bli toppfotball. Vi skulle bli et av Norges beste lag. Det var målet når klubben ble startet før høsten 02-sesongen og det var det i 04-sesongen. Det var hele tiden opprykk som var klart resultatmål for laget, og det var det organisasjonen jobba for (A2).

Det at klubben ble etablert for å nå et resultat som var så tydelig definert kan ha vært med på å gjøre en prosesstenkning vanskeligere enn i andre klubber. Likevel er man i toppidretten nødt til å klare å jobbe under resultatpress. I FKT kan det likevel virke som om dette er en av de tingene som man har feilet på.

Reluctance to Simplify Interpretations

Motvillighet til å forenkle. Fordi organisasjoner ønsker å gjøre «de riktige tingene» lager de gjerne systemer som innsnevrer virkeligheten og fokuset til de ansatte. Man forenkler virkeligheten ved å styre oppmerksomheten mot ønskede områder (Weick & Sutcliffe, 2001). Påpasselige organisasjoner har en motvillighet til å gjøre disse forenklingene for å unngå overraskende resultater og at uønskede feil vil kunne vokse seg store før man legger merke til dem (Weick & Sutcliffe, 2001).

Det kommer frem av intervjuene at FKT har forenklet på flere områder. To av disse områdene er evalueringer og forankring. Der påpasselige organisasjoner er opptatt av å lære av feil ved å fokusere på hva de selv kan gjøre noe med, har FKT hatt en tendens til å gi tynne årsaksforklaringer, basert på ytre og ukontrollerbare omgivelser. Weick og Sutcliffe (2001) forklarer at det er et dårlig tegn når en organisasjon begynner å skylle på ytre faktorer, og forteller at dette var en medvirkende årsak til at jernbansammenslåingen som kommer frem i teorien (3.2) gikk dårlig. Et eksempel på hvordan man skyldte på ytre faktorer kommer frem når A3 forteller; «*Selv om FKT satset jevnt og hardt med målsetning om å rykke tilbake til adeccoligaen, så var de nummer to på budsjettligaen... Så derfor ble det med andre og tredjeplasser for FKT*» (A3).

Det virker som om forenklingen i FKT henger sammen med manglende forankring av en plan. Et eksempel er når man hadde laget et samarbeidsdokument gjennom en møteserie med samarbeidsklubbene i løpet av fjorårets sesong. Etter at dokumentet, som inneholdt gode forslag til forbedringer, ble gitt til den «riktige» personen i styret ble det ikke gjort noe mer med det.

Der kom samarbeidsklubbene med endel gode ideer, som både hadde noe med hvordan man forbedret samarbeidet og på sport og andre felt. Det ble da overlatt til vedkommende om hadde ansvar for sport i styret, men det har ikke skjedd noe mer med det dokumentet etterpå (A1).

Det kan virke som om man forenkler ved å kun gjøre det som er nødvendig.

Sensitivity to operations

I påpasselige organisasjoner skjer handlingen samtidig som oppmerksomheten er rettet mot den. Gjennom et fokus på frontlinjen der hovedaktiviteten skjer, har påpasselige organisasjoner kontroll på at operasjoner går som de skal (Weick & Sutcliffe, 2001). En forutsetning for å lykkes er gode relasjoner innad i organisasjonen. Disse relasjonene må være preget av informasjonsflyt og at ikke symptomer på feil blir holdt tilbake av de ansatte.

Ved å være oppmerksom på operasjoner tilrettelegger man også for å skape gode relasjoner. Dette fordi gode relasjoner legger til rette for god informasjonsflyt og at symptomer på feil, på denne måten vil komme frem på tidlige tidspunkt (Weick & Sutcliffe, 2001). A1 forteller om hvordan han har opplevd samarbeidsklimaet i styret; *«Egentlig har intensjonene vært gode, mens gjennomføringsevnen har vært hårreisende dårlig. Også har det vært et ekstremt dårlig samarbeidsklima i styret»* (A1). Uten et godt samarbeidsklima har det også vært vanskelig å få til en god flyt av informasjon som har ført til at de viktige tingene ikke har dukket opp før det har vært for sent.

Commitment to Resilience

Å oppdage feil på tidlige stadier er viktig for påpasselige organisasjoner. Ved å arbeide proaktivt for å reagere raskt på noe som har skjedd, vil det gjøre organisasjonen mindre sårbar (Weick & Sutcliffe, 2001). Nettopp ved å oppdage feil før de blir store, kan man unngå de store krisene. Om en organisasjon opplever mange «kriser» er det et tydelig tegn på at man ikke klarer å arbeide som de påpasselige organisasjonene. For å få til dette skriver Weick og Sutcliffe (2001) at arbeiderne bør ha en inngående kunnskap om blant annet hverandre, systemet og ikke minst seg selv.

I intervjumaterialet er det flere eksempler på hvordan viktig informasjon ikke kom frem på et tidlig nok tidspunkt i FKT. I noen tilfeller kom ikke informasjonen frem i det hele tatt, mens den ved andre tilfeller kom frem, uten at FKT gjorde noe med det. Dette har ført til at FKT i løpet av de siste årene har opplevd flere kriser. I 2012 endte det med at klubben var et hårstrå unna konkurs og nedleggelse. En av informantene forteller at *«de tingene som virkelig burde kommet opp, de virkelige alarmklokkene, de kom aldri opp»* (A1). Sitatet viser at FKT har vært på etterskudd, og hvordan de viktige tingene dukket opp for sent. I følge teori om påpasselige organisasjoner burde FKT hatt et større fokus

på å ta problemer ved rota for å unngå at de ble større. Selv om A1 i forrige sitat sier at de viktige tingene ikke dukket opp, forteller han noe meget interessant litt senere i intervjuet; «Også ser man jo at man burde varslet og at man burde blåst i fløyta mye tidligere. Men man blir litt sånn at det er noen uker til seriestart, og man blir litt gira og gjør noen ukloke valg» (A1). Der A1 først sier at de viktige tingene ikke dukket opp i tide, kommer det etterhvert frem at det var handlingene for å rette opp eller unngå feilene som ikke dukket opp tidlig nok. De så problemene, men valgte å ikke gjøre noe med dem. Grunnen kan synes å ligge i toppidrettens natur, ved det enorme ønsket om å lykkes og om å skape kjapp og umiddelbar suksess.

Poenget er at en påpasselig organisasjon, med en sterk og implementert påpasselig organisasjonskultur aldri ville opplevd det samme, fordi man ville blåst i fløyta og tatt problemet ved roten, i stedet for å fortsette på samme måte, og fått større problemer i retur ved et senere tidspunkt. Problemet som gjerne dukker opp i krisesituasjoner er at en mister fokus på alt annet en den krisen man prøver å løse. Dermed vil små feil gli forbi i omgivelsene og bygge seg større. Til slutt sitter du med en hel del vanskelige situasjoner sånn som FKT gjorde i fjor. A1 forteller at det til slutt «bare haglet på med mange store saker, som egentlig handlet om klubbens eksistens» (A1).

Deference to expertise

Begrepet henviser til det å ha respekt for ekspertise. I påpasselige organisasjoner ligger ikke ekspertise og beslutningsmakt i den hierarkiske posisjonen, men i kunnskap og erfaring på et gitt område (Weick & Sutcliffe, 2001). Er du god på det du driver med bør du også kunne ta avgjørelser uten å gå omveier gjennom mellomledere og liknende. Påpasselige organisasjoner blander derfor en hierarkisk og en spesialiseringsbeslutningsstruktur der det alltid er «viktige» personer som tar avgjørelsene (Weick & Sutcliffe, 2001).

I FKT har man gitt stor grad av beslutningsmakt til den sittende treneren. Han har dermed kunnet gjøre kjappe beslutninger på de områdene han har hatt både god og riktig kompetanse, uten å måtte gå gjennom andre ledd. Dette har ført til kjappe beslutninger. Problemet kan synes å være at disse beslutningene har vært gjort på en tilfeldig måte, uten bakgrunn i strategi eller verdier. Dette har ført til at avgjørelser som burde vært gjort av noen med økonomisk kompetanse, kan ha blitt gjort av treneren. En av informantene forteller her om hvordan dette med beslutningsmakt kunne fungere.

Alt ved økonomigjennomgangen var lemfeldig og tilfeldig. Det ble sånn at treneren som fungerte som både trener og daglig leder ble gitt prokura og skrev under på dokumenter alene, stikk i strid med loven, Idrettsforbundets lov. Der ble det avdekket, ikke nødvendigvis økonomiske misligheter, men han gjorde jo valg som var stikk i strid med styrets valg, som jo er interessant (A1).

Kilden mener altså at treneren fikk blankofullmakt til å gjøre spillerkjøp som nesten knakk beina på klubben. Han mener videre at disposisjonene burde vært utført av en med økonomisk kompetanse som hadde kontroll på den beslutningen.

5.3 Del 3: Organisasjonskultur i FKT

Kulturen er et spørsmål om hva organisasjonen står for og hvordan den ønsker å bli oppfattet av andre. Når kulturen stikker dypt vil den etterhvert kunne læres bort til nye medlemmer (Schein, 1994). For at en organisasjon skal kunne bygge en sterk kultur trekker (Schein, 1994) frem tre sentrale problemstillinger; sosialiseringsproblemet, atferdsproblemet og spørsmålet om hvorvidt en stor organisasjon kan beskrives som en kultur.

Sosisaliseringsproblemet beskriver hvordan nyansatte må komme til den indre delen av organisasjonen for å se og lære seg den gjeldende kulturen. Dette betyr at organisasjonen er avhengig av langsiktighet og kontinuitet fordi kulturelementene nye gruppelemmer lærer på kort tid, kun er overfladiske aspekter ved kulturen og man nødt til å være der en stund for å komme til kjernen av kulturen (Schein, 1994). I FKT er mangelen på kontinuitet et problem. Denne mangelen henger tydelig sammen med mangelen på langsiktighet. Her forteller A2 om prosessen de gjennomførte før de valgte å skifte trener på et tidspunkt, og hvordan man var ute etter kortsiktige resultater;

«Hadde det vært en langsiktighet i det så hadde strategien helt sikkert blitt annerledes» (A2). Etersom klubben har byttet trener cirka annethvert år i snitt har det vært vanskelig å etablere en kultur som er dyp nok til å kunne overføres til nye medlemmer. Om klubben i større grad ble styrt av klubbens styre ville kanskje ikke trenerbyttene hatt like stor innvirkning. Dette er nok et problem i mange idrettsorganisasjoner og kan nok i stor grad tilskrives jakten på kortsiktige resultater (Gammelsæter & Ohr, 2002).

Atferdstrekk er noe av det som viser hvordan kulturen er i en organisasjon (Schein, 1994). Schein (1994) understreker at man må dypt inn i organisasjonen for å se de ekte atferdstrekkene og dermed den ekte kulturen. A1 forteller hvordan han mener spillernes atferdstrekk kan ha vært med på å svekke klubbens omdømme og viser med dette hvor viktig det er at alle deler av organisasjonen er innforstått med de kulturelle betingelsene. Eksempelet som følger handler om hvordan spillerne frontet klubben etter at de hadde vunnet fotballkamper. Det ble gjort på en lite proff måte i følge A1, og svekket omdømmet til FKT. «*Det ble et klart negativt omdømme her i byen når de gutta i FKT, så fort de vant en fotballkamp, så var de på brygga og drakk om sommeren, og de kom i lik dress*» (A1).

Spørsmålet om hvorvidt en stor organisasjon kan beskrives som en kultur eller ikke, er i utgangspunktet ikke relevant i FKT da dette er en relativt liten organisasjon. Likevel er problemstillingen aktuell fordi FKT har hatt relativt splittede grupper innad i organisasjonen, som kan sees på som subkulturer. For eksempel kan det syntes som om A-laget og junior-laget har hatt helt forskjellige måter å oppføre seg på. «*De spilte med samme farge på draktene, men det var ikke så mye annet som forente dem*» (A1).

Prestasjonskultur i FKT

I diskusjonen om hvorvidt FKT har hatt en prestasjonskultur ønsker jeg å vise til Andersen og Sæthers (2008) tre forutsetninger for prestasjonskultur. Den første forutsetningen sier at en prestasjonskultur innebærer en sterk felleskultur med høy grad av samhandling (Andersen & Sæther, 2008).

Den andre forutsetningen sier at det er sentralt med høye ambisjoner og en orientering mot innovasjon og verdiskapning overfor kunden og omverdenen. At FKT har hatt høye ambisjoner er det ingen tvil om. Likevel kan det diskuteres om disse ambisjonene har

lagt til rette for en prestasjonskultur. Dette henger trolig sammen med at FKT ikke har hatt den første forutsetningen med en sterk felles kultur. Poenget er at mange, både i og rundt FKT, hadde høye ambisjoner for klubben. Likevel kommer det frem i intervjuene jeg har gjort, at ikke alle har stått inne for disse ambisjonene, og at de ikke har vært godt implementert i organisasjonen. A3 forteller om hvordan en av klubbens styremedlemmer gikk offentlig ut med høye ambisjoner uten at resten av klubben var samlet rundt dette. Eksemplet viser hvordan den nylig ansatte styreformannen forklarte pressen målene for kommende sesong uten å ha forhørt seg med treneren, og viser hvordan ambisjonene kan ha fremstått som store utad, uten at de nødvendigvis var det innad i organisasjonen;

Så ble plutselig «X» presentert som formann. Også tok Tønsberg Blad han til side i det øyeblikket de blåste av årsmøtet og klappet inn han. Så spurte de han hva målsetningen var. Han svarte jo at, «vi må jo rykke opp». Da tenkte jeg at, er det mulig! (A3).

Den siste forutsetningen til Andersen og Sæther (2008) var at ledelse på alle nivåer skulle være av en involverende stil vis a vis medarbeidere, med en aktiv og reflektert utvikling av kulturen. Andersen og Sæther (2008) beskriver en tendens i moderne organisasjoner og sier at; «*respekt for ytre regler erstattes i en prestasjonskultur av innlevelse og identifisering*» (Andersen & Sæther, 2008, avsnitt 10). Her ser vi tydelige likheter til teori om påpasselige organisasjoner i punktet til Weick og Sutcliffe (2001) om respekt for ekspertise (3.3). Kulturen i FKT har ikke vært preget av noen spesielt involverende stil. For det første er det ikke godt å si hvem som har vært leder i FKT med tanke på om det har vært styreleder, sportslig leder eller hovedtrener. Videre sammenfaller forutsetningen om involverende ledelse med en av hoveddimensjonene til Andersen og Sæther (2008), som handler om samspill. Der vektlegges viktigheten av å vite hvem som kan brukes til hva, og å ha respekt for fagkunnskap.

Den andre hoveddimensjonen som nevnes av Andersen og Sæther for å tilrettelegge for en prestasjonskultur er samstemthet. Her er, som teorikapitlet viser (3.4), poenget å vite hva man skal gjøre og hvorfor man skal gjøre det. Det hele faller tilbake på hvor godt strategi og målprosesser er implementert i organisasjonen. Weick & Sutcliffe skriver i historien om sammenslåingen av de to jernbaneorganisasjonene i USA at det å feiltolke

strategien var en av de viktigste faktorene for at det gikk så dårlig som det gikk, og beskriver at lederne under sammenslåingen ikke hørte på de lokale som både hadde et ønske om å hjelpe til, og store mengder erfaringsbasert kunnskap. Også i FKT har man hatt mulighet til å få hjelp. Blant annet har samarbeidsklubber ønsket å hjelpe uten at man har vært interessert i å bruke hjelpen.

En klubb som har lyktes med å skape fremragende resultater er Rosenborg Ballklubb (RBK). Rosenborg var på 1990-tallet overlegne i norsk toppfotball og var i tillegg med å markere seg i europeisk toppfotball med Nils Arne Eggen ved roret. Eggen (1999) forteller gjennom boka «Godfoten» hvordan det var prosessen som var viktigst for dem og hvordan det var gjennom gode prosesser at resultatene ble gode. *«Først når utøverne for lov til å påvirke prosessen vil de utvikle ansvar for kvaliteten. Involvering er den beste kvalitetssikring»* (Eggen, 1999, s. 148). I Rosenborg var man svært opptatt av prosessen bak målene, og man ville kun planlegge prosesser for et år frem i tid. Dette gjorde man fordi man var klar over at forutsetningene endrer seg såpass fort. RBK var på denne måten alltid forberedt til å gjøre endringer underveis. Dette viser en prestasjonskultur der implementering og involvering var viktig.

Vik (2007) trekker frem at evnen til, og ønsket om å legge ned hardt arbeid er en viktig forutsetning for å skape en prestasjonskultur (Vik, 2007). Hardt arbeid henger sammen med mulighet og vilje til å bruke nok tid og ressurser, samtidig som det viser til organisasjonens evne til å holde seg til planen sin. Flere av kildene peker på at styret i FKT har slitt med disse aspektene. A1 forteller blant annet at det ikke er viljen det står på, men at det er manglende gjennomføringskraft som har vært problemet; *«Det har vært mye flinke folk i styret, men de har jo ikke hatt tid til å jobbe. Det har aldri manglet på ideer, men det har manglet vanvittig på gjennomføringskraft»* (A1). A4 forteller at en av grunnene til at det har vært vanskelig å skape en kultur i klubben er at styret ikke har vært mye nok sammen og at folk flyr rundt omkring mellom styremøtene; *Alle de andre flakser jo rundt om i Norge, noen i Europa også kommer de hjem til styremøter også... Ja det er problemet.»* (A4). A3 på sin side forteller om et styre som kun fungerte som et kontrollorgan, og ikke som det arbeidende styre som han mente var nødvendig. *Styremøte hver 6. uke. Komme inn å tro at man kan være der i 2 timer, stemme over ting og så gå hjem å ikke komme tilbake før om 6 uker. Det har ikke vært et arbeidende styre* (A3). I tråd med Vik (2007) bidrar den manglende evnen eller viljen FKT har vist til å

gjennomføre hardt arbeid, til at klubben ikke har klart å skape en sterk prestasjonskultur.

Gjennom litteratur om organisasjonskultur oppfattes ytterligere tre forutsetninger som spesielt viktige med tanke på å skulle etablere en sterk prestasjonskultur (Andersen & Sæther, 2008; Vik, 2007; Kaas, Kaggstad & Kristiansen, 2007). Disse er krav til kompetanse, krav til samarbeid og samhandling og til målprosessen. Kompetanse handler om å ha de rette menneskene i de rette posisjonene, som dermed kan ta avgjørelser de har kompetanse til å ta (Vik, 2007). Det handler om å kunne noe om det man driver med. A1 forteller i dette sitatet om hvordan han opplevde at klubben manglet kompetanse som var rett sammensatt. «*Men det er utrolig lite kompetanse, og jeg mener at den største utfordringen er, at kompetansen ikke er riktig sammensatt*» (A1). Også flere av de andre informantene i FKT snakker om en generell mangel på kompetanse og at den kompetansen som har vært der har vært feil sammensatt.

I lys av de resultatene FKT har nådd kan det se ut som om ikke kompetansen i FKT har vært tilstrekkelig, eller at den har vært brukt feil. A2 spekulerer i kommende sitat om denne manglende kompetansen har vært med på å gjøre det vanskelig å bygge en kultur i klubben. «*Om det er uvilje, mangel på kompetanse eller arroganse det vet jeg ikke, men i hvert fall var ikke evnen eller viljen til stede for å følge den, og dermed får du heller aldri bygd kultur*» (A2). Informantene peker på manglende kompetanse i flere deler av organisasjonen og forteller blant annet hvordan det at styret har manglet fotballfaglig kompetanse har gitt negative følger. Det har gitt treneren et stort ansvar fordi han har blitt alene om å skape selve sluttproduktet. «*Men det var igjen sånn at når det ikke finnes noe faglig kompetanse i styret på sport, så er det heller ingen som kan drive sånne prosesser*» (A3). Ettersom det kommer frem at styret ikke har hatt nok sportslig kompetanse høres det rart ut at de heller ikke har hatt økonomisk kompetanse. Det er interessant å se hvordan et styre som består av folk som åpenbart kan økonomi fordi de har sivile jobber i næringslivet, ikke evner å skape plusstall i regnskapene til en fotballklubb. Kanskje er det toppidrettens natur, med krav om kjappe resultater, som står til hinder for langsiktig tenking.

Når det gjelder krav til samarbeid og samhandling handler det i stor grad om samarbeidet i organisasjonen. FKT, en klubb med få ansatte og få medlemmer bør i utgangspunktet ha gode forutsetninger for å skape et godt samarbeid. Hva som kan være med på å skape et godt samarbeid i en toppidrettsklubb beskrives av Nils Arne Eggen. I boka «Godfoten» (1999), forteller han om hvordan de i RBK hadde et «godfot-fokus» både på og utenfor banen og hvordan det gav gode resultater og en fin arbeidsplass. Samhandling som er den høyeste formen for samarbeid, kjennetegnes av at samarbeidet kommer innenfra og at individene ikke må, men ønsker å nå et felles mål (Eggen, 1999). Videre understreker Eggen (1999) man kan skremme folk til å komme tidsnok på jobb og trening, men ikke til å bli gode og kreative (Eggen, 1999). ”Godfotfokuset” innebar å spille hverandre gode ved å bruke spisskompetansen til medspillerne (Eggen,1999). I organisasjonen kan det å se styrker og svakheter være vanskeligere enn på fotballbanen, men det er viktig å finne denne godfoten også her. I FKT har samarbeidet ifølge flere av informantene hatt sine mangler. Blant annet har styrearbeidet de siste årene vært preget av uenighet og det kan virke som om man ikke har forsøkt å spille hverandre gode, men at man tvert i mot har jobbet mot hverandre. A1 forteller om et lite hyggelig miljø å jobbe i og et kollegium fullt av uenigheter og feil sammensetning av kompetanse. «*Det har vært et ekstremt dårlig samarbeidsklima i styret. Et møkkakollegium å jobbe i egentlig!*» (A1). Det er ikke mye i dette sitatet som minner om samhandling og det kan være at dette som Eggen sier, gjør det vanskeligere å nå et felles mål.

Da klubben ble etablert, signerte FKT og alle de involverte klubbene avtaler der det var beskrevet hvordan samarbeidet skulle fungere. Samarbeidet gikk ut på at klubbene skulle stille spillere til rådighet dersom FKT ønsket det. FKT skulle gi noe tilbake i form av økonomisk kompensasjon i tillegg til at de skulle levere tjenester som trenere og liknende til samarbeidslagene. Dette samarbeidet har vist seg å være vanskelig å gjennomføre på en måte der alle parter er fornøyd. Noen skylder på at FKT ikke har vært villige til å gjennomføre sin del av avtalen, mens andre mener det er gammel rivalisering mellom klubbene som har gjort prosjektet «umulig å gjennomføre». I dette sitatet kommer meningen til A3 frem, og det er tydelig at han mener at samarbeidsavtalen kun har vært en formalitet. «*For den samarbeidsavtalen som eksisterer er bare en våpenhvileavtale. Det er ikke en fruktbar toveis-samarbeidsavtale*» (A3). I neste sitat forklarer A1 hvordan FKT har hentet spillere i stadig yngre

aldersgrupper. Dette har gjort at de har sluppet den økonomiske kompensasjonen de måtte gitt om de ventet lenger. Det er lett å se at samarbeidsklubbene kan føle seg snytt av disse handlingene og at samarbeidet generelt har blitt betent. *«FKT har ikke bidratt i skoleringen ute i moderklubbene, men tidligere tatt de til seg selv fordi det er mer kostnadseffektivt»* (A1).

I arbeidet med målsetninger gjorde FKT ved ett tilfelle, før sesongen i 2004, et forsøk på å implementere blant annet mål og verdier gjennom involvering av mange. De dro ved dette tilfellet på en tur og ble i løpet av turen enige om hvilke tiltak som skulle gjennomføres i kommende sesong. Det at mange fikk være med å bestemme ga også de involverte et forhold til planene og et engasjement med tanke på gjennomføringen. Fremgangsmåten de brukte i FKT lignet veldig på den de brukte i 2005 i Stabæk Fotball (Jensen, 2009). Begge klubbene dro på tur med mange av de som var involvert i klubbens drift med meninger om hva som burde gjøres og man ble enige om hva man skulle satse på i året som kom samt hvilke konkrete tiltak som skulle gjøres. Det at så mange fikk være med på å lage planen ga de involverte et stort eierskap og en tiltakslyst. Resultatene Stabæk oppnådde med sølv i tippeligaen i 2007, gull i 2008 og bronse i 2009 taler for seg selv (Jensen, 2009). A2 mener at også FKT klarte å implementere målene i store deler av organisasjonen, og i å skape retningslinjene som skulle bli gjeldene for klubben i tiden fremover, noe som førte til et bedre samarbeidsklima. Dessverre viste det seg når resultatene gikk i mot, at det man hadde skapt ikke satt dypt nok.

Vik (2007, s. 232) viser i teorikapitlet (3.4) til 6 feil som ofte gjøres i forbindelse med målsetninger. Etter å ha fått innblikk i målene FKT har hatt kan det virke som om de går i flere av disse fellene. Om vi tar for oss det gjennomgående målet som har vært styrende for FKT, nemlig opprykket, blir det tydelig at man har gjort flere «feil». Målet har vært veldig generelt og sagt lite om hvilke konkrete oppgaver man har skullet gjøre. Målet har videre vært stort og inneholdt mange ikke-kontrollerbare faktorer. Ved kun å forholde seg til dette målet har man også «glemt» å lage delmål og prosessmål. I tillegg har man hatt et lite grunnlag for tilbakemelding, evaluering og dermed også et dårlig læringspotensiale.

For at målsetninger og strategier skal kunne brukes og bli noe mer enn skrivebordsfyll er det noen viktige kriterier som bør oppfylles. Mål er «*en beskrivelse av ønsket fremtidig tilstand*» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 31) og bør være konkrete og forståelige. I FKT har man ved flere anledninger forsøkt å lage mål og strategidokumenter. Hver gang har dokumentene blitt til «skrivebordsdokumenter» relativt fort. A4 forteller i følgende sitat hva han tror årsaken er.

Det trenger jo ikke være mer enn noen få punkter ned på ei halv side i mitt hode. Ikke ark etter ark etter ark etter ark. Det må være noe som er lett å se på. Noe som du nesten husker til daglig bare du ser arket. Men det kommer av at jeg er annerledes enn andre (A4).

Et annet eksempel på mål i FKT er i fjorårets sesong. Målet som var satt av styret var at klubben skulle overleve i andre divisjon, ved å unngå nedrykk. Målet er i og for seg både enkelt og nær aktiviteten. Spørsmålet er om dette målet førte til ønsket handling. Det kan se ut som om dette målet sammen med andre som har vært gjeldene for FKT har vært for lite konkrete og at de ikke har vært delt opp i små nok mål. Et eksempel som viser hvordan man gjorde det i den suksessfulle fotballklubben RBK kommer her. De skulle et år oppnå en prestasjonsforbedring på 30%. I disse prosentene skulle de ha 2 nye spillere (10%), forbedre treningen gjennom å kjøpe fri folk fra jobb (10%) og øke treningsantallet til 16 timer i uken (10%). I andre planer skulle de møte topplag fra Europa for å bli vant til tempoet der (10%). Her var det altså punkter som sa hva som skulle gjøres for å nå målene ved operasjonalisering av målene (Eggen, 1999). Kanskje kunne FKT vært flinkere til å operasjonalisere sine mål og dermed fått en mulighet til å se hva som førte til at hovedmålet ikke ble nådd.

6. Oppsummering av sentrale funn

Hvordan har Fotball Klubben Tønsberg tilrettelagt for prestasjonsutvikling?

Oppgaven har tatt utgangspunkt i teori om påpasselige organisasjoner som beskriver hvordan vellykkede organisasjoner tilrettelegger for kontinuerlig utvikling. Oppgaven har i tillegg vist hvordan FKT fremstår med tanke på kjennetegn fra prestasjonskulturer. Med disse perspektivene har oppgaven forsøkt å vise hvordan FKT som har hatt både visjon og høye målsetninger, økonomi og sporadiske evalueringer av det som har skjedd, ikke har evnet å oppnå ønskede resultater.

Hva kjennetegner organisasjonskultur i Fotballklubben Tønsberg og i hvilken grad kjennetegnes den av prestasjonskultur?

Oppgaven viser hvordan kulturen med hovedvekt på trekk fra prestasjonskulturer har vært i FKT. Analysen viser at kulturen har hatt flere mangler som har gjort den svak. Av disse vises det blant annet til mangel på kontinuitet, prosessfokus og samarbeid. Hvorvidt man i det hele tatt kan snakke om en kultur i FKT kan diskuteres. Det som er sikkert er at den har vært dårlig implementert og i liten grad forankret i organisasjonen. Det har vært lite av det Weick og Sutcliffe (2001) kaller ”felles grunnleggende antagelser” som er grunnsteinen for en organisasjonskultur. Dette har ført mot en kultur der de ansatte for eksempel har snakket om ”mine” og ”deres” mål istedenfor ”våres” mål. Weick og Sutcliffe (2001) beskriver viktigheten av klare forventninger som en del av kulturbegrepet. I FKT har dette manglet.

Oppgaven viser hvordan samhandlingen og samarbeidet i FKT ikke har fungert, verken innad i klubben i styret, mellom styret og trener, eller mellom klubben og dens interessenter med hovedvekt på samarbeidsklubber og investorer. Det er klart at investorer har vært viktige for klubbens drift, og at uten de hadde ikke FKT hatt mulighet til å forsøke å ta en like rask vei til toppen. Derimot kan det tenkes at de, uten et like sterkt avhengighetsforhold, hadde blitt tvunget til å tenke på en «sunnere» og mer langsiktig måte som kunne gitt bedre resultater på sikt. På denne måten kunne kanskje investorer blitt en ekstra hjelper på veien mot toppen, istedenfor en forutsetning for klubbens daglige drift.

En organisasjon med en sterk kultur klarer å skape gode resultater med vanlige medarbeidere (Andersen & Sæther, 2008). Analysen viser at FKT ikke har klart å bruke riktig kompetanse på riktige steder og hvordan dette har fått negative konsekvenser. Det vises blant annet når styret ikke har vist økonomisk kompetanse til tross for at det er tydelig at de har besittet denne kompetansen i sine sivile jobber. Det er derfor interessant at klubben har hatt såpass dårlige resultater med tanke på økonomi, og det vitner om at toppidrett med den entusiasme, og de resultatkrav den ofte styres etter, kan gjøre at man glemmer fornuften. Dette stemmer godt overens med Gammelsæter og Ohr (2002) sine antydninger i «kampen uten ball».

I hvilken grad kjennetegnes FKT av kjennetegnene på påpasselighet?

Påpasselige organisasjoner er beskrevet i denne oppgaven med tanke på hvordan de er organisert for å unngå å gjøre store feil. Med kniven på strupen er de nødt til å være opptatt av små detaljer underveis, for deretter å møte små feil med sterke handlinger. Gjennom Weick og Sutcliffe (2001) sine 5 punkter beskrives viktige kjennetegn ved påpasselige organisasjoner. Oppgaven har vist hvordan FKT har vært organisert i forhold til disse punktene og finner at punktene ikke gjenspeiles i måten FKT har organisert seg på.

Oppgaven viser hvordan FKT ikke har evnet å ta problemer ”ved roten” og hvordan dette etter hvert har gitt mange, store problemer. Der påpasselige organisasjoner gjør nøye gjennomtenkte og planlagte handlinger har FKT vært preget av tilfeldige handlinger som har vært basert på enkeltpersoners ønsker eller innfall. Dette har vært med på å gjøre det vanskelig å skape læring og intelligente feil. Gjennom en tendens til å forenkle virkeligheten, for eksempel ved ytre årsaksforklaringer, har FKT gitt seg dårlige forutsetninger til å lykkes med utvikling. Ser man dette i lys av handlinger som vitner om en jakt på raske resultater har klubben totalt sett vært lite preget av påpasselig organisering.

Påpasselige organisasjoner er opptatt av erfaringsbasert læring og ser små feil som at det er feil i systemet. Læring viser seg å være en mangelvare i FKT og analysen viser at det trolig kommer av den store utskiftingen, både av trenere og styremedlemmer, samt at klubben i stor grad har vært trenerstyrt.

7. Konklusjon

Oppgaven viser at mange organisasjoner unngår endringer så lenge ting går «sin gang». Derimot viser teori om påpasselige organisasjoner en tankegang som er designet for å utvikle organisasjonen kontinuerlig. Påpasselige organisasjoner er opptatt av kontinuerlig læring for å skape en utvikling, og for å unngå store feil i organisasjonen. Oppgaven har vist at FKT ikke har vært organisert som en påpasselig organisasjon og at man ikke har vært opptatt av kontinuerlig læring og utvikling i organisasjonen.

Til tross for masteroppgavens fokus på FKT's evne til å gjøre kontinuerlige endringer i daglige prosesser, viser det seg at deres evne til å legge til rette for kontinuerlig utvikling ikke er den faktoren som i størst grad kan belyse hvorfor FKT ikke evnet å innfri sine mål. Resultatene viser at hovedproblemet er at de ikke har evnet å gjøre endringer, selv i krisesituasjoner. Selv i periodene hvor ting virkelig har gått galt har klubben, i perioder, vært tilsynelatende handlingslammet. Som vist i analysen var det sånn i FKT at de virkelig viktige tingene dukket opp så sent at det var vanskelig å gjøre noe med dem. Dette gjorde at det til slutt ble mange store saker og førte til en situasjon som var vanskelig å håndtere for FKT. Eksempler fra diskusjonen viser hva som kan skje dersom man bare «kjører på» uten å lytte til signaler i omgivelsene.

Analysene tyder på at det er de politiske faktorerene, med tanke på interne forhold og håndtering av interessenter som peker seg ut som nøkkelfaktorer. De politiske faktorer peker på oppbygningen av klubben med tanke på blant annet samhandling rundt planer og samarbeid i styret, mens håndtering av interessenter peker på klubbens forhold til blant annet samarbeidsklubber og investorer. Analysen viser at samarbeidet innad i klubben ikke har fungert og at man ikke har klart å skape en felles strategisk forankring med planer for hvordan de skal nå målene sine. I tillegg viser analysen at FKT ikke har klart å samarbeide med samarbeidsklubbene og derfor gått glipp av god erfaringsbasert kunnskap. Dette har medført flere ressurstap gjennom at flere nøkkelpersoner har søkt seg vekk fra klubben.

7.1 Praktiske implikasjoner og videre undersøkelser

Oppgaven viser hvordan Fotballklubben Tønsberg har organisert og ledet klubben med ønske om å skape et eliteserielag. Analysen kan bidra i en forståelse av hva som er viktig i organiseringen av en toppfotball-klubb, og gi styrer i toppfotballorganisasjoner gode eksempler på ting som er viktig å unngå. For eksempel kan klubber, ved å bruke en påpasselig organisering, være klare for å møte uforventede hendelser med et oppmerksomt sinn. Dermed vil de også ha gode forutsetninger for å bruke små og store tegn på at noe ikke stemmer, og til å lære og å utvikle organisasjonen. Oppgaven har forklart hvordan det ikke er noen fasit med tanke på å skape suksess, men at det finnes fellesnevnerne på de organisasjoner som lykkes. Med eksempler fra andre organisasjoner innen toppidrett viser oppgaven at påpasselig organisering er viktig for å lykkes, og for å skape en god og sterk kultur. Denne kulturen som i oppgaven refereres til som prestasjonskultur kan også være en nøkkel for å skape suksess.

Oppgaven viser at bred involvering og en godt implementert strategi og målprosess kan være viktige virkemidler for å oppnå suksess. Videre undersøkelser kan gjøres ved å studere lag i toppfotball eller andre idretter, og studere de med tanke på hvilken og hvordan kultur de har, og hvordan de jobber i forhold til påpasselige organisasjoner. Det hadde vært veldig spennende å se på en toppfotballklubb som har en liknende historie som FKT, men som har lyktes. Ideelt sett er klubben som undersøkes så lik FKT som mulig fordi dette vil gi gode forutsetninger for å sammenlikne, og til å diskutere på en god måte.

FKT's mislykkede forsøk på å nå målene om opprykk viser noen områder det kan være viktig å fokusere på. Arbeidet som gjøres i etableringen med tanke på å skape en grunnleggende forståelse i hva man faktisk ønsker å oppnå virker å være sentralt. I tillegg virker det å være viktig å skape et samarbeidsklima. Det finnes ingen fasit på hva som gjør at en idrettsorganisasjon lykkes, men det virker som om det er de som er på stadig jakt etter gullformelen som har best mulighet til å skape en kontinuerlig utvikling!

Referanser

Andersen, S. S. (2009). Stor suksess gjennom små intelligente feil: Erfaringsbasert kunnskapsutvikling i toppidretten. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 50, 427-461.

Andersen, S. S (2011). Prøve-VM 2010, en læringsarena for Oslo-VM 2011. I. D. V. Hanstad (Red.), *SKI-VM 2011 Planlegging og gjennomføring*. (s. 31-55). Oslo: Akilles.

Andersen, S. S. (2013). *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Andersen, S. S. & Sæther, Ø. (2008). Kompetansemobilisering for prestasjonsutvikling, Hvordan oppnå fremragende resultater med vanlige medarbeidere? *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 1, hentet 10. Februar 2013.

<http://www.magma.no/kompetansemobilisering-for-prestasjonsutvikling>

Andersen, S.S. & Hanstad, D. V. (2011). Den som er godt forberedt har ikke uflaks, Norsk OL-deltakelse i Vancouver – risiko, forberedelser og resultater. *Scandinavian sport studies forum*, 2, hentet 12. Februar 2013.

http://www.sportstudies.org/content/vol_2_2011/075-098_vol_2_2011_andersen-hanstad.pdf

Andersen, S. S. & Ronglan, L. T. (2012a). *Nordic elite sport, same ambitions different tracks*. Oslo: Universitetsforlaget.

Andersen, S. S & Ronglan, L. T. (2012b) A comparative perspective on Nordic elite sport: filling a gap... I S. S. Andersen & L. T. Ronglan (eds). *Nordic elite sport, same ambitions different tracks*. (s. 259-285). Oslo: Universitetsforlaget.

Augestad, P. & Bergsgard, N. A. (2007). *Toppidrettens formel, olympiatoppen som alkymist*. Oslo: Novus forlag.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory. A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: SAGE Publications Ltd.

- Eggen, N. A. (1999). *Godfoten, Samhandling – veien til suksess*. Oslo: Aschehoug & Co.
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball, om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Gammelsæter, H. & Senaux, B. (2011). *The Organisation and Governance of Top Football Across Europe*. New York: Routledge.
- Goksøyr, M. & Olstad, F. (2002). *Fotball, Norges fotballforbund 100 år*, Norges fotballforbund.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hansen, P. Ø. (2011). VM- forberedelse til verdens beste langrenns-landslag. Kontinuerlig utvikling gjennom pålitelig erfaringsbasert læring. I. D.V. Hanstad (Red.), *SKI-VM 2011 Planlegging og gjennomføring*. (s. 103-128). Oslo: Akilles.
- Holtberg, H. & Kalleberg, R. (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jensen, I. S. (2009). *Alltid, Uansett*. Oslo: Dinamo Forlag.
- Kaas, D., Kaggestad, J. & Kristiansen, H. T. (2007). *Fra ord til handling. Om prestasjonsutvikling i praksis*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). (Oversatt av T. M. Andersen & J. Rygge). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. Utg). Oslo: Gyldendal akademisk. (Originalutgave utgitt i 2009)

- Ronglan, L. T. (2012). Norwegian women's handball – organizing for sustainable success. I: S. S. Andersen & L. T. Ronglan (eds.). *Nordic Elite Sport same ambitions different tracks*. (s. 131-152). Oslo: Universitetsforlaget.
- Schein, E. H. (1994). (Oversatt av B. Friis & D.N. Harboe). *Organisationskultur og ledelse* (2. Udg). København: Valmuen. (Originalutgave utgitt I 1994)
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. I: B. M. Staw & L. L. Cummings (eds.). *Research in organizational behaviour* (vol. 14). (s. 231-265). London: JAI PRESS INC.
- Slack, T. & Parent, M. M. (2006). *Understanding Sport Organizations. The Application of organization theory* (2.edition). Windsor: Human Kinetics.
- Starbuck, W. H. & Milliken F. J. (1988). Challenger: Fine-tuning the odds until something breaks. *Journal of management studies*, (25)(4), 319-340
- Stensbøl, B. (2012). *Den gode prestasjonskulturen, fra toppidrett til næringsliv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sutton, R. I. & Staw, B. M. (1999). *Research in Organizational Behavior* (Volume 21). Connecticut: JAI Press Inc.
- Syrstad. S. E. (2012a, 05 september). *Kostbar nedtur. Tønsbergs Blad*. S. 14.
- Syrstad. S. E. (2012b, 20 oktober). *Når er vi tilbake? Tønsbergs Blad*. S. 2-4.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Vik. S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Weick, K. & Sutcliffe, K. (2001). *Managing the unexpected, assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey Bass.

Yin, R. K. (2009). *Case study research. Design and methods* (4th edition). Sage: Thousand Oaks, Calif.

Tabelloversikt

Tabell 4.1: <i>Casestudier. Fritt tegnet fra Andersen. (2013, s: 28)</i>	33
Tabell 4.2: <i>Åpen koding.</i>	38
Tabell 4.3: <i>Fokusert koding.</i>	39
Tabell 4.4: <i>Teoretisk koding.</i>	40

Figuroversikt

Figur 1.1: <i>Empirisk forskningsmodell.</i>	12
Figur 5.1: <i>Struktur 2004.</i>	45
Figur 5.2: <i>Strukturelle endringer i FKT.</i>	46

Vedlegg

Vedlegg 1: NSD-skjema.

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Halald Hårfages gate 29
N-5007 Bergen
Narway
Tel: +47 55 58 21 17
Fax: +47 55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr: 987 321 884

Per Øystein Hansen
Seksjon for kultur og samfunn
Norges idrettshøgskole
Postboks 4014 Ullevål stadion
0806 OSLO

Vår dato: 18.09.2012

Vår ref:31463 / 3 / M55

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.09.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

31463	<i>Fotballklubben Tønsberg - Hva skjedde</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Per Øystein Hansen</i>
<i>Student</i>	<i>André Nørbech</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeplikt, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

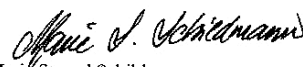
Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år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

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Marie Strand Schildmann

Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: André Nørbech, Trosterudveien 14, 0778 OSLO



Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes muntlig og skriftlig samtykke basert på muntlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet forutsetter at det gis muntlig informasjon om følgende for at samtykket skal være gyldig i henhold til personopplysningsloven:

- formålet med prosjektet
- hvilke metoder som vil bli benyttet
- hvilke opplysninger som samles inn
- hva opplysningene skal brukes til
- hvem som vil ha tilgang på opplysningene
- at opplysningene vil bli behandlet konfidensielt
- at det er frivillig å delta
- at man kan trekke seg når som helst uten å måtte begrunne det
- dato for prosjektslutt og at alle innsamlede opplysninger anonymiseres ved prosjektslutt og i den ferdige oppgaven
- kontaktopplysninger til veileder og student.

Datamaterialet anonymiseres ved at lydfiler transkriberes anonymisert til pc. Vi minner om at anonyme opplysninger er opplysninger som det ikke er mulig å direkte (via navn eller fødselsnummer eller referanse til slike opplysninger) eller indirekte (via sammenstilling av bakgrunnsopplysninger om informantene eller referanse til slike opplysninger) føre tilbake til enkeltpersoner.

Da navn på fotballklubb vil fremgå av oppgaven, vil det etter vårt skjønn være krevende å anonymisere de involverte. Dersom dette viser seg umulig, må det innhentes eksplisitt samtykke til at enkeltpersoner fremgår av den ferdige oppgaven.

Prosjektet skal avsluttes 31.05.2013 og innsamlede opplysninger vil senest på dette tidspunktet være anonymisert.

Vedlegg 2: Samtykkeskjema



«Med fokus på utviklingen i FK Tønsberg»

Hvem står bak studien

Mastersudent, André Haug Nørbech (andrehaug806@hotmail.com)

Prosjektstart: 15.08.2012

Prosjektlutt: 15.08.2013

Bakgrunn og hensikt

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en forskningsstudie som har til hensikt å belyse faktorer som kan forklare hvordan Tønsberg Fotballklubb har jobbet med utviklingsprosesser og læring. Jeg vil prøve å finne noen nøkkelhendelser som kan være med på å forklare hvorfor utviklingen til klubben har vært som den har vært.

Hva innebærer studien

Studien vil innebære flere intervjuer som vil bli foretatt på intervjupersonenes arbeidssted, eller etter nærmere avtale. Varigheten på intervjuene vil være mellom 30 minutter og 1 time. Spørsmålene jeg stiller under intervjuene vil omhandle utviklingsprosesser og arbeid med kontinuerlig læring i FKT. Alle data blir oppbevart i henhold til reglementet for oppbevaring av sensitive opplysninger.

Mulige fordeler og ulemper

Alle involverte får muligheten til å komme med sitt synspunkt på hvordan utviklingsprosesser har vært drevet i FKT. Dette er en vitenskapelig undersøkelse og jeg skal gjøre mitt for at sensitiv informasjon ikke kommer ut. Det er imidlertidig sån at det, grunnet omfanget på klubben, vil være mulig å se trekke ut noe informasjon om

intervjuobjektene. Hensikten vil uansett ikke være å avdekke personlige eller mellommenneskelige konflikter.

Hva skjer med informasjonen om deg

Det er kun autorisert personell som er knyttet til prosjektet som har adgang til råmaterialet som kommer av intervjuene. Etter at intervjuet er gjennomført vil det bli transkribert og ved slutføring av prosjektet vil opptak bli slettet. Studien tilstreber at opplysninger om deg i det ferdige materialet vil bli anonymisert, men det vil likevel kunne fremkomme hvilken tilknytning du har hatt til klubben. Siden Fotballklubben Tønsberg har et relativt lite miljø vil noen av opplysningene som fremkommer i det ferdige materialet for noen være indirekte personifiserte. Intervjuet vil bli tatt opp med diktafon, for så i etterkant å bli transkribert. Intervjupersonen får muligheten til å godkjenne utsagn eller sitat i det ferdige resultatet. Alle lydfilene fra intervjuene, samt navnelisten slettes ved prosjektslutt. Eventuelle bilder slettes også ved prosjektslutt.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten noen grunn trekke ditt samtykke for å delta i studien. Dette vil ikke få konsekvenser for din videre behandling. Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen på siste side. Om du sier ja til å delta, kan du senere trekke tilbake ditt samtykke uten at det påvirker din øvrige behandling.

Dersom du senere ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studien, kan du kontakte André Haug Nørbech på telefon; 47338784 eller per epost: andrehaug806@hotmail.com

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg er villig til å delta i studien

(signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

(Signert, rolle i studien, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Mål:

Hvilke mål var definert for FKT i perioden når du var der?

-klare forventninger? Unge spillere? Mål for organisasjonen/ledelsen?

Hvem var med i prosessen med å sette målene?

-spillere, trenere, ledere, styret? Hvilken rolle hadde styret? Hvorfor ble ikke hele organisasjonen involvert?

Hvordan kom dere frem til disse målene?

- gruppearbeid, individuelt, styret fortalte hva målene var?

Hva skjedde dersom man ikke klarte å nå disse målene?

-Evaluering, tilbakemeldinger, samling? Aksept for å si ifra om feil underveis?

Strategi:

Hvilke strategier hadde dere for å nå de målene vi snakket om overfor??

Hvem var med på prosessen med å lage disse strategiene?

-spillere, trenere, ledere styret?

Hva skjedde dersom sportslige resultater eller mål i andre deler av klubben ikke gikk etter planen/gikk som planlagt?

Hva var det viktigste satsingsområde når du var engasjert i FKT. Sportslig/administrativt?

Hvem var med på å definere dette/disse områdene?

-spillere, trenere, ledere?

Prioriteringer:

Kan du trekke frem områder som ble prioritert sterkere enn andre under din tid?

sportslig(ungdommer)administrativt(sponsorer). Hvorfor prioriterte man ikke flere trenere?

Organisasjonsstruktur:

Kan du tegne opp et organisasjonskart for perioden når du var engasjert i klubben?

Evalueringer:

Hva evaluerte dere/du?

Hvordan evaluerte dere/du?

Når evaluerte dere/du?

*Evaluering av resultater
evluering av målsetinger
evaluering av organisasjonens innsats*

Hvilke rutiner hadde dere for å utnytte læringen av evalueringene?
skriftlige evalueringer?

Hvem var involvert i evalueringene?

Hvordan har dere tilrettelagt for kontinuerlige evalueringer også midt i sesonger eller andre perioder?
- sportslig opplegg, samarbeid på tværs av avdelinger? Hvordan skulle dere lære av feil for å unngå de neste gang eller at de ble større?