

**Martin Christiansen**

## **Organisasjonsendring i fotball**

En kvalitativ undersøkelse av Strømsgodset IF sine organisatoriske endringer på vei mot toppen av norsk fotball.

**Masteroppgave i idrettsvitenskap**

Seksjon for kultur og samfunn

**Norges idrettshøgskole, 2013**



## Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven har vært å kartlegge hvilke endringer Strømsgodset IF har gjort fra 2005 og frem til høsten 2013. Studien er sett ut ifra et organisasjonsperspektiv og endringsprosessen analyseres i lys av Pettigrews (1987) kontekstuelle tilnærming.

Problemstillingene var som følger:

*1) Hovedproblemstilling: Hvilke organisatoriske endringer har Strømsgodset IF gjennomført siden 2005?*

*2) Underproblemstilling: Hvilke konsekvenser har endringene ført med seg?*

Kontekstuell teori tar hensyn til tre forhold i en endringsprosess; a) innholdet (hva), b) intern og ekstern kontekst (hvorfor) og c) prosessen (hvordan). Denne tilnærmingen har sin styrke i at den fokuserer på helheten i organisasjonsendringen, og bidrar til å forstå endringsprosessen. I tillegg går den «dypt» inn i enkeltorganisasjonen (SIF) som skal studeres.

Masteroppgaven ble utført som et kvalitativt casestudie. Datainnsamlingen har primært bestått av dybdeintervjuer med fire forskjellige personer som har vært tilknyttet, eller er tilknyttet klubben. I tillegg har noe informasjon blitt hentet fra uformelle telefonsamtaler. Alle intervjuobjektene har vært engasjert i klubben i den aktuelle perioden.

Studien viser en klubb med høye ambisjoner, som gjorde flere endringer i sin organisasjon, og til slutt nådde sitt mål om å bli et topplag i Norge med trygg økonomi og en stødig ledelse.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag:</b> .....	<b>2</b>
<b>Forord</b> .....	<b>5</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Tidligere forskning:.....	7
1.2 Videre struktur og oppbygning .....	12
<b>2.0 Strømsgodset IF sin bakgrunn i lys av norsk toppfotball:</b> .....	<b>13</b>
2.1 Strømsgodset IF .....	14
<b>3.0 Teori</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1 Organisatorisk endring</b> .....	<b>17</b>
3.1.1 Hva skaper endring i organisasjoner?.....	18
<b>3.2 Kontekstuell teori</b> .....	<b>19</b>
3.2.1 Kontekstuell tilnærming til endring: .....	20
3.2.2 Innhold:.....	21
3.2.3 Kontekst:.....	22
3.2.4 Prosess .....	23
<b>3.3 Organisasjonskultur</b> .....	<b>24</b>
<b>4.0 Metode</b> .....	<b>28</b>
<b>4.1 Kvalitativ metode</b> .....	<b>29</b>
<b>4.2 Case studie:</b> .....	<b>31</b>
4.2.1 singel casestudier .....	32
<b>4.3 Intervju og utvalg:</b> .....	<b>32</b>
4.3.1 Kvalitativt intervju: .....	32
4.3.2 Utvalg:.....	33
<b>4.4 Databehandling og analyse</b> .....	<b>35</b>
<b>4.5 Reliabilitet, Validitet og Generalisering</b> .....	<b>38</b>
<b>4.6 Etske aspekter</b> .....	<b>40</b>
<b>5.0 Empiriske funn og Resultater</b> .....	<b>42</b>
<b>5.1 Innhold</b> .....	<b>44</b>
5.1.1 Plan:.....	45
5.1.2 Visjon, mål og verdier: .....	46
5.1.3 Kultur:.....	48
<b>5.2 Kontekst</b> .....	<b>50</b>
5.2.1 Ytre kontekst: .....	51
5.2.2 Indre kontekst: .....	57

<b>5.3</b>	<b>Prosess:</b> .....	<b>61</b>
5.3.1	Interne aktører: .....	62
5.3.2	Maktbruk og lederskap .....	62
<b>5.4</b>	<b>Konsekvenser av endringene</b> .....	<b>65</b>
5.4.1	Akademiet: .....	65
5.4.2	Spillestil: .....	66
5.4.3	Neste år og veien videre: .....	68
<b>6.0</b>	<b>Oppsummering av sentrale funn</b> .....	<b>70</b>
<b>7.0</b>	<b>Konklusjon:</b> .....	<b>71</b>
	<b>Praktiske implikasjoner og videre forskning:</b> .....	<b>72</b>
	<b>Referanser</b> .....	<b>73</b>
	<b>Tabelloversikt:</b> .....	<b>78</b>
	<b>Figuroversikt:</b> .....	<b>79</b>
	<b>Vedlegg:</b> .....	<b>80</b>

## **Forord**

Jeg vil rette en stor takk til min hovedveileder Per Øystein Hansen. Ditt tålmodige vesen og dine konstruktive, strenge, kritiske og oppmuntrende spørsmål har hjulpet meg til å komme meg videre i oppgaven.

Jeg vil også takke personene i Strømsgodset IF, som tross lite tid og travle dager tok seg tid til å møte meg. Dere var gode intervjuobjekter og svarte ærlig på alt som ble spurt om. Uten dere hadde jeg aldri klart å skrive denne oppgaven, og jeg håper resultatet mitt kan være til hjelp i veien videre mot større satsing.

Jeg vil også takke min familie for hjelp til transport og til medelever på studiet som har skapt skolen til en god arbeidsplass både faglig og sosialt.

## 1.0 Innledning

Strømsgodset IF (SIF) har de siste 15 årene slitt med å etablere seg i den øverste divisjonen i Norge. Over lang tid var SIF et jojo-lag som hoppet opp og ned mellom Tippeligaen og Adeccoligaen. I 2006 rykket de opp og har siden det vært etablert i den øverste divisjonen og i tillegg tok de sølv i fjor. Dette pirret min nysgjerrighet og jeg stilte meg selv spørsmålet: «Er dette tilfeldig eller kom det som et resultat av handlinger foretatt i SIF?»

Jeg valgte å skrive min masteroppgave innenfor temaet organisasjonsendring. Jeg så på dette som et viktig tema fordi mange bedrifter på et eller annet tidspunkt må gjennomgå en slik endring. Vårt samfunn er et samfunn i stadig utvikling og det stilles krav til alle organisasjoner som vil være en del av utviklingen. Kravet som blir stilt handler om evnen til å kunne endre seg i trå med resten av samfunnet. En endringsprosess settes ofte i gang som et tiltak basert på utfordringer og tiltakene som iverksettes i en endringsprosess, styres av målene som ligger til grunn for endringen.

Det har blitt forsket mye på organisasjonsendringer og det er skrevet en rekke artikler både i Norge og på verdensbasis. Et kjapt søk i søkedatabasen SportDiscus på «organizational change» ga 1048 artikler. Søker man litt mer spesifikt på «organizational change in sport» får man 39 treff. Et enda mer snevert søk på «organizational change in football» gir 4 treff. Til slutt søkte jeg på «organizational change in Norwegian football», som ga meg 0 treff. I lys av disse søkene konkluderte jeg med at det er skrevet mye på organisasjonsendring, mye på organisasjonsendring innenfor idretten. Mindre er skrevet på organisasjonsendring i fotball og kun få studier går på organisasjonsendring i norsk toppfotball. Dette var min motivasjon og mitt argument for å velge nettopp dette feltet og jeg valgte derfor å ta for meg organisasjonsendringen i en norsk toppfotballklubb.

Akkurat som samfunnet, er også idretten og fotballen i stadig utvikling. Dette har ført til en profesjonalisering og en kommersialisering av fotballen i Norge, som igjen har ført til et større krav om god organisering og ledelse i toppfotballklubbene. I denne oppgaven har jeg som hensikt å undersøke hva toppfotballklubber må gjøre organisatorisk for å etablere seg som et topplag i Tippeligaen. Mer spesifikt skal jeg gjøre rede for hvilke organisatoriske endringer Strømsgodset IF (SIF) har gjennomgått siden de nesten gikk konkurs i 2005 frem til Høsten 2013. For å belyse min oppgave anvendes en teori utviklet av Pettigrew (1987). Jeg valgte

denne teorien på bakgrunn av at det var de interne endringene i organisasjonen SIF som var interessante. Det er en case-studie med utgangspunkt i organisasjonsendring innenfor toppfotballen. Med dette mener jeg at jeg kun vil ta for meg Strømsgodset IF og deres måte å håndtere organisasjonsendringen på. Det vil bli gjort visse sammenligninger med andre klubber, men caset vil kun omhandle SIF. Oppgavens kontekst er: *Strømsgodset IF* og ut ifra dette kom jeg frem til en hovedproblemstilling og en underproblemstilling:

Hovedproblemstilling: *Hvilke organisatoriske endringer har Strømsgodset IF gjennomført siden 2005?*

Underproblemstilling: *Hvilke konsekvenser har endringene ført med seg?*

Rangeringen av problemstillingene kom som et naturlig resultat av at det er umulig for meg å kunne svare på underproblemstillingen, før jeg har svart på hovedproblemstillingen.

For å belyse mine spørsmål vil jeg utføre dybdeintervjuer med personer som har vært involvert i hele prosessen fra 2005 frem til i dag. Disse personene besitter mye informasjon om endringene som har blitt gjennomført. Ved å gjennomføre en seleksjon av intervjuobjekter håper jeg å kunne gi et relevant bilde av hva som har skjedd, hvorfor det skjedde og hvordan det skjedde. Til slutt i oppgaven vil jeg også ta for meg konsekvensene endringene har hatt for SIF og undersøke om det er noen endringer som har bidratt mer positivt enn andre og i hvilken grad endringene er adaptive for andre idrettsorganisasjoner.

## **1.1 Tidligere forskning**

I dette kapitlet vil jeg ta for meg tidligere forskning på området. Først viser jeg kort til forskning på organisasjon og ledelse innenfor toppidrett. Videre tar jeg kort for meg forskning innenfor organisasjon og ledelse i fotball, før jeg til slutt tar for meg selve rammeverket i min forskning; Pettigrew (1987). Dette vil tilsammen skape et relevant bakteppe for min oppgave.

*Organisasjon og ledelse i toppidrett:*

Thibault & Babiak (2005) har skrevet en artikkel som tar for seg organisasjonsendringer i det Canadiske idrettssystemet. Nærmere bestemt beskriver studien endring i prioriteringer og



aktiviteter rundt toppidrett i Canada. Den største endringen som blir fokusert på er hvordan fokuset flyttes fra det administrative apparatet til fordel for et mer fokusert syn på toppidrettsutøveren. Denne endringen ga flere resultater direkte til toppidrettsutøveren men mindre til administrasjonen. Sagt på en annen måte var målet med artikkelen å belyse rekkefølgen i prioriteringer som ble gjort fra ledelse av idrett, til toppidrettsutøvere og deres utvikling.

«Sport Management: *Prinsippplære og Applicatios Second Edition*» er en bok som gir en omfattende innføring i den praktiske anvendelsen av styringsprinsipper innenfor idretten. Forfatterne gir en innføring og forklaring av strukturen i idretten, den dekker grunnleggende administrative spørsmål og tar opp relevante temaer som strategi, medmenneskelige faktorer, ledelse, økonomi, markedsføring og prestasjonsledelse (Hoye. R, 2009). Denne boken rettes ikke direkte til organisasjonsendring, men tar opp temaer som faller innenfor de forskjellige kategoriene i Pettigrews teoretiske rammeverk.

Augestad og Bergsgard (2007) har skrevet om noen grunnleggende kjennetegn og endringer i norsk toppidrett. Her tar de for seg hvordan det vi i dag kaller toppidrett er en historisk skapt og foranderlig størrelse og viser til hvordan det vi kalte for toppidrett for 20 år siden ikke nødvendigvis ville blitt kalt det i dag. Dette er sentralt fordi jeg mener det viser hvordan utviklingen av toppidretten har vært og hvilke endringer som er blitt gjort over et historisk perspektiv.

I boken Nordic Elite Sport (Andersen & Rognan 2012) studeres kjennetegn av idretter som lykkes i Norden. Studien ble gjennomført ved hjelp av et team på 14 forskere fra de fire nordiske landene. Studien baserer seg på analyser av dokumenter og dybdeintervjuer med nøkkelpersoner innen idretten i de fire landene. Boken tar for seg svensk golf og tennis, norsk håndball, finsk ishockey og dansk banesykling. Min oppgave baserer seg på lagidrett og det vil derfor være relevant for meg å se på funn i de to studiene som omhandler nettopp dette, norsk håndball og finsk ishockey. Resultatene i boken beskriver hva som kjennetegner de som lykkes, tross store ulikheter mellom både idrett og land. Konklusjonen er at det ikke finnes noen spesiell fasit for å oppnå fremragende resultater, og det finnes mange veier til suksess. Likevel skildre seks områder som syntes å være sentrale for hvorfor noen oppnår suksess, og noen ikke; 1) Betydningen av antall utøvere i idretten, 2) fasiliteter, 3) strategi og nøkkelaktører, 4) lagbyggingsfokus, 5) internasjonal innflytelse og 6) hvorvidt man ser til andre kulturer og nasjoner for å lære.

Det er interessant å se hvilke faktorer som gjør at noen oppnår suksess men ikke andre. Jeg vil

undersøke om det finnes sammenhenger mellom denne studien, og svarene jeg får i min oppgave.

### *Organisasjon og ledelse i fotball:*

Fotball er lite utforsket når det kommer til organisering og ledelse. Det er en del forskning på selve spillet fotball, men som sagt lite på organisasjonen rundt spillet. Boka *Fotball* (Goksøyr & Olstad, 2002) gir en god pekepinn på hvordan fotballen har utviklet seg. Den tar for seg spillestil, økonomi og kommersialiseringens inntog i fotballverden. Dette er grunnleggende ting for å forstå hvordan toppidrettsfotball har utviklet seg og for å forstå hvor den står den dag i dag.

Haugsbakken (2009) har forsket på det han kaller fotballens demokratiske underskudd. Her skriver han at fotball handler mye om organisasjon og ledelse, men som i sin ytterste konsekvens har utviklet seg til å bli et offentlig anliggende. Han mener man ser et større og større skille mellom dem som leder idretten og dem som dyrker den. Det er stor skjevhet i klubbledelsens syn på ledelse, i forhold til det supporterne har. Han tar også opp det økonomiske aspektet som kommersialisering av idretten har brakt med seg, og mener vi nå bør begynne å sammenlikne klubber som Barcelona, Real Madrid, Manchester United og Liverpool med merkevarer som Coca-Cola og Sony. Før handlet fotball om gleden med å spille og å være del av et lag, mens det nå handler om den største omsetningen, det største publikumet, og hvor mange nye supportere de kan rekrutterer gjennom showturneringer i Japan (Haugsbakken, 2009). For meg vil det være interessant å se i hvilken grad en slik utvikling er gjeldene også i Norge. Er idretten blitt så kommersiell her og gjør dette noe med måten idrettsklubber blir drevet på?

Gammelsæter & Ohr (2002) har skrevet boken: *Kampen uten ball. Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Denne boken setter søkelyset på de sidene ved fotballen som ikke er synlige fra tribunen. Bak resultatet som oppnås ute på banen ligger det en rekke påvirkningsfaktorer knyttet til organisering, ledelse og økonomi. Fotball er blitt en underholdningsindustri og investorer setter i større grad en før, sitt preg på måten toppklubbene styres på. I tillegg tar de opp spenningen mellom fotball som «business» og det frivillige arbeide, og drøfter hvilke organisasjons- og ledelsesutfordringer fotballklubber står ovenfor. (Gammelsæter & Ohr, 2002).

Disse studiene tar opp viktige temaer innenfor toppfotballen/idretten. Med det er på et veldig generelt nivå og handler i stor grad om ytre faktorer. Det disse studiene ikke sier noe om er selve endringsprosessen i organisasjonene. Fra start til mål. Jeg vil derfor gå dypere inn i en organisasjon og se på hvilke spesifikke endringer som er gjort i både internt og eksternt og hva som kjennetegner et idrettslag med suksess.

*Organisasjonsendring i norsk idrett sett i lys av Pettigrew (1987):*

Skirstad (2009) har studert forandringen i kjønnspolitikk og hvordan disse forandringene hadde innvirkning på kjønnsrepresentasjonen på Idrettstinget i Norge. I mange år hadde ubalansen mellom kvinnelige og mannlige styremedlemmer på Idrettstinget vært et kjent problem, og artikkelen til Skirstad setter fokus på hvordan implementeringen av kjønn endret organisasjonssammensetningen. Ved å ta i bruk Pettigrews (1987) kontekstuelle tilnærming forklarte Skirstad den prosessen som hadde pågått siden starten på 1970-tallet og frem til 2009. Her så hun på utviklingen av kvinnelige deltakere blant ting-delegater, hvordan endringen/utviklingen hadde blitt til, hvordan likhet mellom kjønnene påvirket organisasjonen og dens omgivelser, samt selve prosessen med kritiske hendelser og adferden til nøkkelpersoner.

Flåtene (2010) gjennomførte også en undersøkelse på bakgrunn av Pettigrews (1987) kontekstuelle tilnærming. Han studerte hvordan klubber i Drammen danne en fusjon for å gi Strømsgodset IF et bedre rekrutteringstilbud. Han kartla derfor endringsprosesser i en av klubbene som var med på å danne fusjonen, en liten fotballklubb i Drammen, Åskollen FK. Det ble gjennomført som en kvalitativ case-studie og datainnsamlingen besto primært av intervjuer med seks personer med ulike posisjoner og utgangspunkt i Drammen FK-prosessen. Flåtene deltok også som observatør på møter i etableringsfasen av den nye organisasjonen. Resultatene fra hans studie viser behovet for en storklubb bak Strømsgodset IF i Drammen. Det kom også frem at interne personer i Åskollen FK hadde vært sentrale og hatt stor betydning gjennom hele prosessen. Dette viser at «mindre viktige» personer også kan bidra til endring hvis både plan og eventuelt utfall gagnar mange og riktige personer. Det viste seg også at NFF som regulerende myndighet påvirket endringen.

Pettigrews kontekstuelle teori er brukt i forskning på endringer i generell organisasjon og

ledelse, men det er gjort utrolig lite forskning på både toppidrett og toppfotball med dette som rammeverk. Dette gjør min oppgave interessant. Funnene jeg gjør vil være derfor være signifikante, ikke kun for min oppgave, men også for videre forskning på endring i organisasjoner og ledelse innenfor idrett.

## **1.2 Videre struktur og oppbygning**

Til nå har en kort bakgrunn for valg av oppgaven blitt drøftet, samt en innføring i tidligere forskning.

I andre kapittel vil oppgavens kontekstuelle bakgrunn bli presentert. Her vil det komme frem hva som kjennetegner fotball generelt og hva som kjennetegner SIF.

I tredje kapittel presenteres studiens teoretiske rammeverk; Pettigrews (1987) kontekstuelle tilnærming til endring. I tillegg omhandler også teorien organisasjonskultur og hvordan makt og legitimitet kan bidra til endringer. Den teoretiske delen anvendes for å presentere empiriske funn i resultatkapitlet.

Det fjerde kapitlet beskriver hvorfor jeg har valgt kvalitativ metode i denne studien og tar for seg bruken av ulike teknikker i datainnsamlingen. Her beskrives det hvordan de empiriske funnene ble analysert. Etter dette beskrives validitet, reliabilitet og generalisering knyttet til denne studien før det til slutt blir en gjennomgang av de etiske spørsmålene.

I kapittel fem presenteres de empiriske funnene. Her diskuteres også resultatene i lys av teorien, hvor sitater fra intervjuobjektene belyser endringene som er gjennomført.

Kapittel seks tar for seg en oppsummering av sentrale funn, samt konklusjon. Studiens praktiske implikasjoner og videre forskning blir også diskutert her.

Etter kapittel seks kommer referanselisten og de forskjellige vedleggene som er tilknyttet oppgaven.

## 2.0 Strømsgodset IF sin bakgrunn i lys av norsk toppfotball

Fotball stammer fra Storbritannia og har siden starten på 1800-tallet blitt en av verdens mest populære idretter. En av hovedgrunnene til at den er så populær er at den stadig er under endring. Hvis vi går tilbake til 1900-tallet ble for eksempel spillerlønninger regulert med en maksimallønn noe som er fraværende i dagens fotball. Spillerkontraktene ble også innført på starten av 1900-tallet, noe som gjorde spillerne til klubbens eiendom. På grunnlag av dette dukket overgangsmarkedet opp og klubber skjønnte at de kunne tjene penger på spillere de hadde i sin eiendom.

Man skiller ofte mellom den engelske reguleringsmodellen og frikonkurransmodellen. Den engelske modellen kjennetegnes ved at den har visse mekanismer som regulerer idretten, og at den ved hjelp av dette forsøker å skape en viss rettferdighet i konkurransen.

Frikonkurransmodellen driver et helt åpent marked og har for eksempel ingen begrensninger med tanke på spillerlønninger, noe som gir de attraktive og beste spillerne mye makt i forhandlinger. Norge på sin side, balanserer et sted mellom disse modellene (Gammelsæter & Ohr, 2002).

Toppfotball blir av Norges Fotballforbund (NFF) definert som all landslagsfotball, Tippeligaen, Adeccoligaen og toppserien (Hallen, 2012). Norges fotballforbunds toppfotballkultur skal kjennetegnes ved at det skal skapes gode resultater for både landslag og klubb lag i de internasjonale konkurransene som til enhver tid spilles. Toppfotballen skal også være samlet, kompetansedrevet og nyskapende, og den skal hele tiden jakte på konkurransefortrinn (Hallen, 2012).

Før i tiden besto ledelsen i toppfotballen av hardt-satsende amatører som ga alt de hadde for sine klubber. Dette har endret seg betraktelig. Det er ingen tvil om slike ildsjeler fortsatt finnes, det er bare det at kravet om en organisert og godt drevet ledelse har tatt over mye av ansvaret (Gammelsæter & Ohr, 2002). Før snakket man om fotballklubber, i dag snakker man om fotballorganisasjoner. Som et resultat av den økende økonomien i fotballen har man nå fulltidsprofesjonelle spillere, en administrasjon og et støtteapparat innad i klubben. Dette gjelder ikke bare de store ligaene og de største klubbene, men også lengre ned i divisjoner og i mindre store ligaer. Ambisjonene har også vokst i takt med økonomien og resultater har blitt ekstremt viktig for alle som driver med toppfotball. Med et slikt resultatfokus er klubbene helt

avhengig av å drive så profesjonelt som mulig. Det stiller krav til organisasjon, ledelse og økonomi. Man er avhengig av sterke investorer og sponsorer i ryggen som stiller penger til rådighet for den sportslige ledelsen, som igjen utvikler spillere for å til slutt skape resultater. Så man kan si at selv om selve fotballspillet ikke er endret så er driften av toppfotballen endret seg betraktelig. «*For å være god med ballen må man også være god uten – også utenfor banen*» (Gammelsæter & Ohr, 2002, s. 10).

### *2.1 Strømsgodset IF:*

Strømsgodset Idrettsforening (SIF) ble stiftet 10 februar 1907. Siden den dagen har klubben rukket å markere seg på norgeskartet som en av landets beste, stolteste og tradisjonsrike fotballklubber. Det hele startet på Gulskogen, en bydel som ligger på vestsiden av Drammenselva, 2 km nord for Drammen sentrum. Beboerne som sognet til Gulskogen fikk nå endelig et sted hvor de idrettsinteresserte kunne samles. Tusenvis møtte fram og så Strømsgodset på «banen» i mange år, og på slutten av 60-tallet tok det helt av og interessen for Strømsgodsets kamper ble så stor at kampene ble flyttet til Marienlyst Stadion. Og det har siden den dagen vært SIFs hjemmebane. Likevel har området rundt «banen» vært klubbens samlingssted og det er her SIF har reist klubbhuset sitt, og det er fortsatt her samlingspunktet for alle klubbens tilhengere er (U.f. 2012).

Strømsgodset er en klubb som i likhet med alle andre fotballklubber i Norge har hatt lite midler i forhold til resten av fotballeuropa. Som så mange andre klubber her til lands resulterte dette i en økonomisk krise og i 2005 var de på randen av konkurs. SIF ble på dette tidspunktet reddet av noen investorer som slettet all gjeld og spyttet inn frisk kapital i klubben. Dette reddet SIF, men det var likevel bare så de akkurat klarte seg. 4 år senere, i 2009, budsjetterte de kun med 50 millioner (U.f. 2005). Dette var lavt i forhold til andre klubber i tippeligaen og samme året uttalte markedssjefen i SIF Rune Marthinsen seg til TV2 om SIFs budsjett: «*Det er jævlig tøft og vi har justert noe ned fra i fjor. I rene sponsormidler har vi budsjettert med 25 millioner kroner. Vi har dessverre ikke noen nasjonale aktører med oss*» (Svardal, 2009).

1 år senere, I 2010, ble budsjettet redusert med 10 millioner. Da hadde SIF redusert sitt budsjett med 20 millioner kroner siden 2008, som var brutalt for klubben, men likevel nødvendig. Det holdt seg også lavt i 2011, mens man i 2012 økte budsjettet med 15 millioner og endte på 55

millioner kroner. Dette var året hvor SIF tok sølv, noe som ble sett på som veldig imponerende. Hvis vi i tillegg ser på budsjettet til klubben de kjempet om gullet mot i 2012, hadde Molde FK et budsjett på 90 millioner kroner. Altså nesten det dobbelte av SIF. Rosenborg BK hadde til sammenligning et budsjett på svimlende 195 millioner kroner samme året (Johannessen, 2012).

Etter andreplassen i 2012 har SIF nok en gang økt budsjettet i 2013, nærmere sagt med 9 millioner som bringer det totale budsjettet opp til 64 millioner kroner. Dette gir det 9ende laveste budsjettet i tippeligaen, og spranget opp til RBK på 195 millioner er fortsatt stort (Johannessen, 2013).

Det er en rekke faktorer som påvirker konteksten SIF befinner seg i. Alle i og rundt klubben visste at SIF hørte hjemme i den øverste divisjonen, de hadde rykket opp mange ganger før noe som gjorde troen opprykk enda større. Tilbake i 2005 var det lenge siden SIF hadde spilt tippeliga, som bidro til at tidsperspektivet også spilte en stor rolle. SIF måtte rykke opp, og det fort. Organisasjonen og ledelsen i SIF ble også viktig. De jobbet med å få på plass den beste sammensettingen av mennesker for å optimalisere arbeidet som ble gjort. Innad i en fotballklubb er det forskjellige grupper som har innflytelse på hverandre på forskjellige nivåer. Blant annet har man trenerteam, spillergruppe, styret, investorer og sponsorer som til en hver tid må tas hensyn til. Hvordan SIF løste disse problemene og hvilke endringer som ble gjort, med alt ifra organisering og ledelse til økonomi og kultur, vil jeg skildre i denne oppgaven.



Variasjonen i prestasjoner fra år til år i SIF kommer frem av Tabell 1. Den viser SIF sin poengfangst og plassering fra år til år helt fra Adeccoligaen i 2000 til Tippeligaen 2012. Som man ser ut ifra denne var det liten tvil om at kontinuitet og stabilitet var noe som manglet i klubben.

Tabell 1: SIF sin tabellplassering fra 2000 – 2012.

År	Poeng	Plassering
2000 Opprykk (Adeccoligaen)	59	2
2001 Nedrykk (Tippeligaen)	19	13
2002 (Adeccoligaen)	55	5
2003 (Adeccoligaen)	37	10
2004 (Adeccoligaen)	40	9
2005 (Adeccoligaen)	40	8
2006 Opprykk (Tippeligaen)	65	1
2007 (Tippeligaen)	30	10
2008 (Tippeligaen)	29	11
2009 (Tippeligaen)	36	12
2010 (Tippeligaen)	43	7
2011 (Tippeligaen)	45	8
2012 (Tippeligaen)	58	2

Denne tabellen viser også hvordan SIF gikk fra å være etablert i Adeccoligaen tidlig på 2000-tallet til opprykket i 2006. Etter 2006 har de beholdt plassen og har siden 2008 økt poengmessig hvert eneste år selv om plasseringene har variert. Fra et forskerperspektiv satt jeg fingeren på 2006 og så på dette som et nøkkel-år. Hovedgrunnen til dette var at SIF hadde til vane å rykke rett ned igjen etter et opprykk, og det var derfor interessant for meg å finne ut hva som ble gjort akkurat denne gangen, som bidro til at de klarte å holde seg oppe. Dette var utgangspunktet for min forskning, men jeg skjønnte raskt at også året 2005 ble et viktig år, noe jeg kommer tilbake til senere i oppgaven.

## 3.0 Teori

Teori skal hjelpe meg å organisere dataene som hentes inn for å besvare min problemstilling (Halvorsen, 2008). Dette gir en mulighet til å se fenomener med ulike «fortolkningsrammer» (Bolman & Deal, 2010). En fortolkningsramme er en mental modell av et sett antagelser, eller ideer du har med deg for å forstå hvordan du skal gå frem i forskjellige situasjoner (ibid). Jeg har på bakgrunn av dette valgt å benytte meg av Pettigrews (1987) kontekstuelle teori som hovedteorien. Den retter seg direkte imot organisasjonsendring og er i så måte en relevant teori for meg.

### 3.1 Organisatorisk endring

Evnen organisasjoner har til å kunne omstille og endre seg er mer aktuell nå enn noen gang før. Flere sider av verdenssamfunnet gjør at det er et stort behov for organisatoriske endringer, og noen eksempler på dette er økende globalisering (Fay & Luhrmann, 2004), endring i kapitalmarkeder (Burke, 2008), teknologiske fremskritt (Madsen et al., 2005) og i mitt tilfelle et ønske om å bedre organisasjonens prestasjoner (Lee & Ahn, 2008).

Saksvik (et al., 2007) definerer organisatorisk endring som: «*Alt fra nye organisatoriske rutiner til en endring av formålet til en eksisterende organisasjon*» (Saksvik et al., 2007, s. 244).

Studier av organisatorisk endring kan kategoriseres på bakgrunn av hvilket fokus organisasjonen har og hvilken type endring det er snakk om. Man kan skille mellom endringsinnholdet, endringskonteksten og endringsprosessen. Fokus på endringsinnholdet handler om hva som skal endres. Endringskonteksten omhandler hvorfor dette skal endres, mens endringsprosessen er hvordan endringen skal gjennomføres (Pettigrew, 1987). Burke (2008) skiller mellom radikale endringer og evolusjonære endringer. Radikale endringer er store endringer som ofte tar for seg organisasjonskulturen og organisasjonens dype struktur. Slike endringer er veldig drastiske og blir ofte brukt i organisasjoner som er avhengig av endring for å overleve. 95% av alle endringsinitiativer derimot er evolusjonære endringer som dreier om mindre forbedringer/endringer i organisasjonen (Burke, 2008).

Jacobsen & Thorsvik (2007) kaller dette for inkrementelle og strategiske endringer.

Inkrementelle endringer innebærer at endringene skjer gjennom flere små endringer over lang

tid. Strategisk endring vil da være når organisasjonen gjennomgår en omfattende forandring på relativt kort tid (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Min studie dreier seg om en endringsprosess over flere år, og vil derfor være en evolusjonær endring. Samtidig er det viktig å merke seg at noen spesifikke endringer likevel kan være radikale.

### *3.1.1 Hva skaper endring i organisasjoner?:*

Drivkraften bak en endring i en idrettsorganisasjon kan enten oppstå eksternt i omgivelsene rundt, eller fra organisasjonens indre (Slack, 1997). Med eksternt menes for eksempel endringer i markedet, etterspørsel, konkurranse, offentlig regulering, teknologi, arbeidsmarked, kunnskapsutvikling og samfunnets etiske normer. Fra organisasjonens indre menes blant annet: Strukturelt: Lav effektivitet og produktivitet, dårlig kvalitet, dårlig ledelse og styringssystemer, dårlig kompetanse- og ressursutnyttelse mv.

Human Resource: Dårlig arbeidsmiljø, mistriivsel, manglende motivasjon og lavt engasjement hos ansatte mv.

Politisk: Dysfunksjonelle konflikter og maktkamper, skjulte agendaer mv.

Kulturelt: Lav moral, splittelse i miljøet og subkulturer, verdikonflikter, myter og foreldede "sannheter", forvrengte virkelighetsoppfatninger (Slack, 1997).

Bak alle ønsker om endring ligger det en strategi. Denne strategien skal være med å vise veien til endring. Organisasjonen og individene som er involvert bidrar ofte til at denne prosessen blir kompleks og at de anvendte strategien ikke nødvendigvis er de beste (Borum, 1995). I alle endringer vil det være situasjoner som man i etterkant ville gjort annerledes. Det er disse erfaringene som er viktig å ta med seg og som kan være nyttige for fremtiden i eventuelle nye organisasjonsendringer.

Hvis vi beveger oss inn i en endringskontekst, ser man at det vil være umulig å forutse alle problemer eller planlegge hvordan ulike hindringer skal håndteres. I veldig store organisasjoner er det ikke gitt at det er toppledelsen som igangsetter endringer, det finnes mange eksempler hvor prosessen allerede er i gang før ledelsen involveres (Yukl, 2002). Hvis ledelsen i organisasjonen starter en endringsprosess er det veldig viktig å formulere en samlande visjon og overordnet strategi, utvikle en koalisjon av støttespillere og til slutt lede og koordinere endringsprosessen (Yukl, 2002).

### Visjoner:

For å kunne gjennomføre en planlagt endringsprosess vil en klar og overbevisende visjon være et nyttig verktøy. Visjonen vil fungere som en slags støttespiller for lederen og andre som påvirkes av den og gir en følelse av kontinuitet for de som følger den. Midt i endringsprosessen vil det ofte oppstå hektiske og uoversiktlige situasjoner hvor forvirring og uklarhet dukker opp. En klar og overbevisende visjon kan da virke som en rettesnor som hjelper til med beslutninger og handlinger i forbindelse med endringen. Den hjelper organisasjonen til å holde seg på riktig vei (Yukl, 2002).

### Intern drivkraft:

Innenfor idrettsorganisasjoner er det mange personer som kan initiere en endring. Det kan være alt fra formenn og ledere til spillere, trenere og eksterne aktører. Felles for alle er at det stort sett er disse menneskenes subjektive meninger som i stor grad preger endringsforslaget. En endring som virker helt naturlig for noen vil for andre virke helt absurd. Dette gjør at organisasjonsendring ofte blir sett på som en politisk prosess hvor det kan oppstå forskjellige kollisjoner mellom medlemmenes interesser og verdier. Det som er viktig å merke seg er at man er helt avhengig av en viss form for intern drivkraft for at en endring skal bli vellykket (Slack, 1997).

### Ekstern drivkraft:

En endringsprosess kan også bli igangsatt av eksterne faktorer. Dette kan være konkurrerende organisasjoner, nye lover og regler fra departement og forbund eller teknologiske nyvinninger som øker effektiviteten. For SIF sitt talentutviklingsarbeid ville NFF's regler om antall egenutviklede spillere i stallen være en ekstern faktor som kan kreve endring. Uten at jeg vet om dette var tilfellet eller ikke.

## **3.2 Kontekstuell teori**

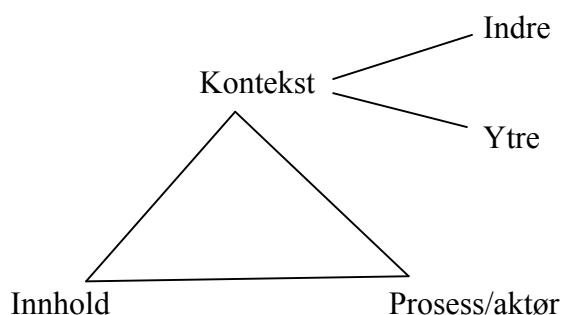
En kontekstuell tilnærming (intern) til organisasjonsendring, er en teori som er med på å belyse flere aspekter av endringen som oppstår i en organisasjon. Tilnærmingen bidrar til en helhetsforståelse av endringsprosessen, og åpner for at det kan være flere mekanismer og faktorer som påvirker både underveis i prosessen og det endelige resultatet. Ved at man setter søkelys på flere interne aktører/prosesser i organisasjonen og fokuserer på de eksterne

faktorene som blir påvirket av endringsprosessen underveis, vil analysen bli mer helhetlig. Et eksempel på dette kan være at man gjør en stor endring i organisasjonens struktur. Man vil da kunne ved hjelp av kontekstuell tilnærming, ikke bare analysere de interne forholdene, men også se påvirkningen endringen har på de eksterne faktorene. Så man får som sagt et mer helhetlig bilde på hva som har skjedd og hvordan dette påvirker organisasjonen. På bakgrunn av dette blir den kontekstuelle tilnærmingen sett på som en meget sterk tilnærming; den tar både hensyn til og åpner for en mangfoldig analyse av endring i organisasjoner. Den anvendes med andre ord når vi ønsker å forklare hvorfor og hvordan en endringsprosess oppstår og gjennomføres.

Denne oppgaven konsentrerer seg om den interne endringen som oppsto i SIF. Det er klart at presset fra omgivelsene og de andre klubbene i Tippeligaen/Adeccoligaen også var en del av grunnen til endringene, men likevel mener jeg SIF på mange måter gikk sin egen vei og hadde sine egne tanker og meninger om hvordan klubben skulle se ut etter endringene. Derfor vil jeg i min studiet bruke kontekstuell tilnærming for å analysere endringsprosessen som førte til «nye SIF

### 3.2.1 Kontekstuell tilnærming til endring:

Andrew Pettigrew (1985) mener at mye av arbeidet som har blitt gjort for å forstå endring i organisasjoner er fokusert på enkelthendelser. Han argumenterer for at endringsprosessen må forstås i lys av flere faktorer og den retter fokus på den kontekstuelle betydningen av endring. For at vi skal kunne forstå opprinnelsen, utviklingen og implementeringen av en organisasjonsendring blir vi nødt til å bruke en teori som tar hensyn til flere faktorer, noe som kommer frem av Pettigrews modell (1987)



Figur 1 viser faktorene som ligger til grunn i Pettigrews kontekstuelle tilnærming (Pettigrew, 1987).

Pettigrew (1985) tar for seg tre områder som er relatert til endring; Innhold, kontekst (indre og ytre) og prosess. Det er viktig at man klarer å se disse tre faktorene i relasjon til hverandre. Videre argumenterer Pettigrew (1985) for at strategiske endringer skapes av historie og kultur, samt hvordan maktbalansen er fordelt i en organisasjon. En strategisk endringsprosess må derfor sees fra den interne og eksterne konteksten i organisasjonen, og hvis man skal studere endring bør studien inneholde en samtidig og nyansert analyse av innhold, kontekst og prosess.

Det finnes også utfordringer når man studerer organisasjonsendring, og den mest vanlige er ofte det å forklare den faktiske endringen, samtidig som man skal inkorporere historien, prosessen og handlingen som er knyttet endringen eller en eventuelt manglende endring (Pettigrew, Woodman & Cameron 2001). For å gjøre dette enklere kan vi stille ulike spørsmål for å belyse de forskjellige delene av endringen. «Hva» som endres er tett knyttet opp til innholdet i endringen. «Hvorfor» knyttes til den indre og ytre konteksten. «Hvordan» endringen gjennomføres forstår vi på bakgrunn av en analyse av prosessen.

### 3.2.2 Innhold:

Innhold er den første faktoren i Pettigrews (1987) rammeverk og defineres slik:

*The content of strategic change is thus ultimately a product of legitimating process shaped by political / cultural considerations, though often expressed in rational / analytical terms. This recognition that transformation in the firm may involve a challenge for the dominating ideology, cultures, system of meanings and power relationships in the organization, makes it clear why and how the processes of sensing, justifying, creating, and stabilizing major change can be so tortuous and long. (Pettigrew, 1987,s. 660)*

Innholdet (hva) viser altså til de sidene av en organisasjon som kan bli endret eller som blir endret. Det inkluderer blant annet teknologi, mennesker, produkter og service (Pettigrew 1987). Det er viktig å forstå at også hele organisasjonen kan bli endret, ikke bare forskjellige sider av den. Innenfor dette punktet blir det viktig å vurdere hvorvidt vi kan skille ut spesifikke elementer i prosessen eller om det er helheten i innholdet som er endringen. Med andre ord skal jeg ved hjelp av analysen min kunne vurdere om det er spesifikke sider av organisasjonen som

har blitt endret, og i så fall hvilke, eller er det en helhetsforståelse som ligger til grunn for endringen.

For at man skal få frem innholdet i endringsprosessen, viser Pettigrew (1987) til viktigheten av kontroll med både prosess og kontekst. Dette kaller han en legitimeringsprosess. Denne prosessen består i å skape legitimitet for alle ideer, krav og aktiviteter som gjennomføres, samtidig som man skal de-legitimere motstanderens syn på de samme perspektivene (Pettigrew, 1987). I denne studien vil innholdet, på bakgrunn av Pettigrews definisjon, bestå av 3 elementer; 1. Plan, 2) Visjon, mål og verdier og 3. Kultur. Disse vil bli analysert og drøftet senere i oppgaven.

### *3.2.3 Kontekst:*

Konteksten (Hvorfor) skiller mellom ytre og indre kontekst. Den ytre konteksten refererer til de sosiale, økonomiske, politiske og konkurrerende omgivelsene som organisasjonen befinner seg i, og refereres ofte til «press» fra utsiden av organisasjonen. Den ytre konteksten viser at teorien tar hensyn til et bredere perspektiv enn bare strukturen innad i en organisasjon (Skirstad, 2009). I et idrettsperspektiv kan den ytre konteksten bestå av andre konkurrerende idrettsorganisasjoner, sponsorer, eksterne utgifter, geografisk plassering osv. I denne studien vil den på bakgrunn av dette bestå av Drammen by, lokale sponsorer, lokale klubber, Buskerud fotballkrets og andre samarbeidsklubber.

Den indre konteksten er organisasjonens strukturelle, kulturelle og politiske oppbygning (Pettigrew 1987), og refererer til en organisasjons kultur, struktur og politiske standpunkt. Fokuset innenfor den indre konteksten ligger i det nære miljøet hvor endringene foregår (Pettigrew, 1987). Pettigrew (1987) presiserer videre at et viktig punkt for sosial kontroll er hvordan de forskjellige nøkkelpersonene utspiller sine roller i endringen. Sosiale endringer kan enten gjøres åpent eller skjult og nøkkelpersonene utfører en slags sosial kontroll innad i organisasjonen, som kan endre organisasjonens kurs. Innenfor et idrettsperspektiv kan derfor den interne konteksten bestå av oppbygningen til organisasjonen, nøkkelpersoner og kultur. For min del består den indre konteksten av å skildre samarbeide internt i SIF og hvordan organisasjonen SIF forholder seg til dette.

### 3.2.4 *Prosess:*

Proessen (Hvordan) refererer til reaksjoner fra de ulike delene av organisasjonen og de involverte interessentene. Endringsprosessen skal forklare handlinger, reaksjoner og interaksjoner fra ulike interessenter som ønsker å endre en organisasjon fra det nåværende til en fremtidig situasjon (Pettigrew, 1987). Jeg vil vektlegge hvordan kommunikasjonen og interaksjonen var og er internt i prosessen. I den nevnte modellen til Pettigrew (1987) er aktører implementert sammen med prosess. I en organisasjon som skal gjennomføre en endring, må det finnes initiativtakere, og det er disse aktørene som påvirker prosessen. På grunnlag av dette er aktørene i endringsprosessen viktig i analysen, og også for å få en forståelse av prosessen. Innenfor dette punktet finner vi også de kritiske hendelsene og studien tar for seg gitte situasjoner som bidrar til å forstå hvordan og hvorfor klubben og organisasjonen endte opp der den er nå.

Den kontekstuelle tilnærmingen vil fremheve de relasjoner som over tid foregår i omgivelsene, i strukturen og blant de ansatte for å forstå endringsprosessen (Pettigrew 1987). Det vil blant annet alltid forekomme «press» internt og eksternt i organisasjonen som er viktige å analysere for at man skal forstå både de kritiske hendelsene og atferden til nøkkelpersoner i prosessen (Skirstad 2009). Dette presset kan være med å påvirke aktørene i prosessen. Dette kan ofte være hovedgrunnen til både gode og dårlige valg som blir tatt underveis. Det er derfor viktig at man som analytiker klarer å sile ut eksempler på hva som har blitt gjort til en hver tid, for så å finne ut hva den egentlige grunnen til akkurat denne endringen er (ibid).

Pettigrew (1987) argumenterer for at man ser endring i organisasjoner som en sammensatt prosess hvor tidsperspektivet står sentralt, og hvor endringer ikke kan forstås på bakgrunn av en enkelthendelse eller en enkeltobservasjon. Dette gjenspeiler styrkene i Pettigrews teori, hvor hovedpoenget er at man skal gå dypt inn i organisasjonen og endringene. For at dette skal la seg gjøre må man ta seg god tid og det er viktig å se innholdet, konteksten og prosessen i relasjon til hverandre.

### 3.2.5 *Legitimitet og makt:*

Begrepet legitimitet er veldig komplekst, noe som gjør at begrepet kan ha litt ulik klang alt etter i hvilken sammenheng det benyttes. Og det gjør også at det er vrient å vite hvordan man kan gripe begrepet og gjøre seg nytte av det. «*Legitimacy is a generalized perception or assumption*



*that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions»* (Suchman, 1995, s. 574). Pettigrew (1987) argumenterer for at dette er viktig innenfor den kontekstuelle teorien og i en endringsprosess. Men selv om det er en avgjørende faktor for å få gjennomslag for en endring, regnes legitimitet allikevel ikke som mer avgjørende enn noe annet. Den danner, som alle andre faktorer, kun en del av helheten.

Legitimitet blir avgjørende i en endringsprosess når det omhandler ledelsen eller initiativtakerne til en endring i organisasjonen. En ledelse eller arbeidsgruppe som ønsker å implementere endring i en organisasjon må fremstå som entusiastiske, skape begeistring og ta i bruk symbolske konstruksjoner og verdiskapninger for å skape legitimitet for ideologier, handlinger og krav som er knyttet til endring. Dette vil også bidra til å hindre destruktive krav og handlinger fra motstandere (Pettigrew, 1987).

Både makt og kontroll i en organisasjon vil i mange tilfeller ha betydning og fungere som en forklaring på strategiske valg og endringsprosesser i en organisasjon. Det er da spesielt to former for maktbruk som blir gjeldende (Pfeffer 1981, Pettigrew 1987). Makt er noe som brukes for å (1) overvinne konkurrenter og motstand i en sak eller hvor forskjellige motsetninger finner sted. Eller (2) for å forebygge interne og eksterne strider i en sak eller i en endringsprosess (Hardy, 1985, i Pettigrew, 1987). Innenfor organisasjonsteori kan makt defineres som: *«A har makt over B i den grad A kan få B til å gjøre noe B ellers ikke ville gjort»* (Dahl 1957, s. 202-203). Men dette er bare en av mange definisjoner.

Hvis det oppstår uenigheter og diskusjoner angående en endring, vil makthaverne kunne bruke sin posisjon og makt i tilfeller der det er nødvendig, og på den måten få gjennomslag for sine egne tanker og ideologier. *«Maktbruk forekommer når en aktør klarer å få gjennomslag for sine synspunkter på tross av at andre er uenige»* (Downs 1967, Jacobsen & Thorsvik 1997, s.128)

### **3.3 Organisasjonskultur**

Organisasjonskultur er viktig på bakgrunn av at flere endringer i innholdet blir sett i lys av nettopp kulturen i SIF. I alle organisasjonsendringer, er en felles forståelse av kulturen i

organisasjonen, avgjørende for utfallet (Schein, 1987). Selve kulturbegrepet er ikke enkelt å definere fordi en organisasjonskultur ikke er noe man fysisk kan ta eller føle på, men noe som skapes mellom mennesker. I følge Bang (1998) er kultur noe som befinner seg i gruppemedlemmenes hoder og virker styrende på atferden deres, bevisst eller ubevisst. Det vil si at kulturen er med på å påvirke hvordan folk oppfører seg, hvordan de forholder seg til hverandre og til andre som er i kontakt med enten gruppa eller organisasjonen. En antropologisk definisjon av begrepet kultur er slik: «*Kultur er de ferdigheter, oppfatninger og væremåter personer har tilegnet seg som medlem av et samfunn*» (Bang, 1998. s.18). Hvis man på den andre siden skal se kultur fra en sosiologisk definisjon bruker man litt andre begreper: «*Kultur er de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som råder innenfor en gitt gruppe*» (Bang, 1998. s. 18).

Min studie tar for seg kultur ut ifra en sosiologisk definisjon og man kan derfor danne seg et bilde av noen indikatorer på organisasjonskultur. I litteraturen er det som skrevet tre områder som går igjen, og som skal indikere kjerneelementene i organisasjonskulturen:

*Normer:* Bang (1995) viser til at normer oppstår i en organisasjon og kan betraktes som organisasjonens uskrevne regler. Normer er regler for hvordan vi skal oppføre oss og setter fokus på hvilke forventninger samfunnet har til hvert enkelt av oss. Normene skal veilede oss til å handle korrekt i ulike situasjoner. Til slutt mener Bang (1995) at det er de sosiale normene som knyttes sammen med verdier.

*Verdier:* Verdier kan være noe vi mener er viktig eller bra, og det kan være opplevelsen av hva som er rett og feil. Verdier er noe vi prøver å oppnå eller som vi ønsker å ta vare på. (Bang, 1995). Videre sier Bang (1995) at det er vanskelig å kartlegge verdier hos mennesker. Man kan oppleve at enkeltpersoner hevder selv de har en type verdi, mens en observasjon av adferd kan føre til at man oppfatter andre verdier.

*Virkelighetsoppfatninger:* Med dette mener Bang (1995) kort og enkelt oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker.

Smirich (1983) hevdet at man kan skille mellom de som mener at organisasjonen *har* en kultur, og de som mener organisasjonen *er* en kultur. En organisasjon som *har* en kultur, er mulig å endre og betrakter ofte kulturen som en nøkkel til å oppnå lojalitet, effektivitet og lønnsomhet.

En organisasjon som *er* en kultur vil være vanskelig å endre. Jeg ser på SIF som en organisasjon som *har* en kultur og derfor også muligheten til å endre denne. Essensen i en god organisasjonsendring er ønske om en felles kultur som skal være forenlig og bygges på felles verdier som grunnfundament (Bang, 1995).

Kultur er et kollektivt fenomen, og kan både være stabil og foranderlig. Kulturen er ikke medfødt men utvikles sakte men sikkert i enhver organisasjon. Etterhvert som kulturen innlæres blir den tatt mer eller mindre forgitt. Den overføres til nye medlemmer og ansatte av seg selv. Kulturen kommer til uttrykk gjennom medlemmenes være- og handlingsmåte og gjennom organisasjonens måte å takle både de indre og ytre utfordringene på. Den har stor betydning for hvor effektiv og funksjonell organisasjonen er, og kan både hemme og fremme utviklingstiltak som forsøkes iverksatt (Schein 1985). Hvis målet er, som i min oppgave, å få til varige endringer i en organisasjon, må man bygge videre på det som allerede finnes nedfelt i kulturen. Kulturen vil ha stor betydning for hvordan læring i organisasjoner skjer gjennom allerede etablerte normer, verdier og dens virkelighetsoppfatninger.

Schein (1987) hevder at organisasjonskultur bør omhandle grunnleggende antakelser og oppfatninger som deles av alle medlemmene i en organisasjon. Antakelsene og oppfatningene kan ses på som lærte svar på en gruppes problemer med å overleve i sine eksterne/interne omgivelser eller problemer knyttet til intern integrasjon. Antakelsene vil etter hvert bli tatt for gitt på grunn av organisasjonens evne til å løse problemene like bra hver gang. Med bakgrunn i dette definerer organisasjonskultur som:

*Organisasjonskulturen representerer et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene. (Schein 1987, s.7)*

Med dette mener Schein (1987) at organisasjonskulturen bidrar til å skape en felles forståelse av den ytre virkeligheten og en felles måte å forholde seg til denne på. Organisasjonskulturen blir på en måte et program som styrer atferden til organisasjonsmedlemmene. Han viser også til tre nivåer som han rent analytisk mener er de grunnleggende forutsetningene for kulturen:

1. Første nivå: Underliggende antakelser som består av grunnleggende oppfattelser, for eksempel ubevisste tanker og følelser. Dette nivået kan være usynlig og blir ofte tatt for gitt. Schein (1987) mener at dersom en løsning eller en metodikk virker gang etter gang blir den etterhvert betraktet som en realitet. Man begynner å tro at samfunnet eller organisasjonen faktisk fungerer på denne måten.
2. Andre nivå: Eksplisitte verdier som omfatter de synlige og bevisste perspektivene. Disse definerer virksomhetens sosiale prinsipper, mål, normer og strategier. Her synliggjøres det hvordan organisasjonen ideelt ønsker å fremstå, istedenfor hvordan de virkelig handler.
3. Tredje nivå: Dette er det mest synlige nivået i kulturen og det kan sies å beskrive kulturens konstruerte fysiske og sosiale miljø. Det er lett å observere, men vanskelig å forstå.

Det første nivået er det mest grunnleggende og ligger primært på et ubevisst nivå. Det andre nivået består av de normene og verdiene som ofte trekkes inn i en organisasjonskultur. Og til sist er det tredje nivået som sees på som en slags avspeiling av de to andre nivåene.

I følge Schein (1987) vil altså medlemmene i en organisasjon tilslutte seg en kultur basert på verdier. Medlemmene følger de kulturelle normene, når deres underliggende overbevisninger og grunnleggende antagelser støtter disse normene og verdiene. Normer og verdier vil på sin side fremme aktiviteter som produserer artefakter på overflatenivået. Artefakter er den synlige, eller uttrykke for den samme kulturelle kjernen som opprettholder normer og verdier. Dette betyr at Schein (1987) synes kulturen styres innenfra og ut; fra det dyptliggende ubevisste, fra kroppsliggjorte grunnantakelser, og fra verdier og normer til overflatenivået der artefaktene kan observeres.

Jeg har nå tatt for meg mitt teorigrunnlag for oppgaven og sett hvordan organisasjonsendringen i SIF skal analyseres i lys av min hovedteori som er Pettigrews (1987) kontekstuelle teori. Hovedelementene i denne teorien baserer seg på tre faktorer; Innhold (hva skjedde), Kontekst (Hvorfor skjedde det) og Prosess (hvordan skjedde det). I tillegg er den organisasjonskultur blitt drøftet på bakgrunn av at i alle organisasjonsendringer, er en felles forståelse av kulturen i organisasjonen, avgjørende for utfallet (Schein, 1987). Jeg vil nå videre beskrive og spesifisere hvilke metoder og design jeg anvendte i denne studien, som igjen vil gjenspeiles i resultatene.

## 4.0 Metode

Dette kapitlet skal forklare og spesifisere hvilke metoder og design som anvendes i denne studien. Jeg vil først argumentere for bruken av den kvalitative metoden, kvalitative intervju og hvorfor dette er en egnet metode for nettopp min studie. Videre vil studiets validitet, reliabilitet og generalisering presenteres før kapitlet avsluttes med de etiske vurderingene som må gjøres i forskningsarbeid, og hvilke etiske faktorer som er tilknyttet min rolle som forsker.

Forskningsspørsmål:

- 1) Hvilke organisatoriske endringer har Strømsgodset IF gjennomført siden 2005?
- 2) Hvilke konsekvenser har endringene ført med seg?

Når man har klarlagt et tema og en problemstilling/problemstillinger er det viktig å avgjøre hvilken tilnærming, hvilke redskap og hvilke grep man vil bruke for å på best måte belyse temaområdet og problemstillingen. Det dreier seg da om å bestemme metode. Metode er gresk og betyr å følge en bestemt vei mot målet.

I litteraturen finnes det flere forståelser om hva metode er. Kruuse (1999) sier at metode kort sagt er den eller de veiene en velger å gå for å komme til et bestemt sted. Hellevik (1991) forklarer metode som et middel eller en prosedyre man bruker til å løse et eller flere problem. Masteroppgaven min er en kvalitativ undersøkelse hvor intervju og uformelle samtaler utgjør grunnlaget. Kvalitative teknikker kjennetegnes ofte ved at man søker etter å tolke meninger dypere ned i utvalgte eksempler enn med andre teknikker (Kjeldstadli, 2000). Andersen (2013) definerer metode som «*En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener til dette formålet, hører med i arsenalet av metoder*» (Andersen, 2013. s.5).

Det finnes likevel utallige fremgangsmåter og redskap som gir innsikt eller svar, noe som betyr at den metoden vi velger handler om alle de valg en foretar seg i jakten på **ny** kunnskap. På grunn av dette vil den metodiske tilnærmingen være knyttet opp mot hvilke valg man tar underveis, den veien en velger å gå og hva en ønsker å finne ut. Dette valget vil til slutt være avgjørende for konklusjonen man ender opp med. På grunn av dette er en viktig del av arbeidet å redegjøre og dokumentere de metodevalgene som blir gjort, slik at andre personer også kan danne seg et slags bilde av forutsetningen for arbeidet. I mange tilfeller vil dette også bidra til en bedre gyldighet av

resultatene jeg som forsker kommer frem til, og dermed også åpne muligheten for diskusjon rundt bruken av datamateriale. Jeg vil derfor i løpet av dette kapitlet prøve å gjøre rede for hvordan jeg gikk frem ved både innsamlingen og bearbeidningen av mitt datamateriale.

#### **4.1 Kvalitativ metode**

Selve begrepet kvalitativ metode er et fellesbegrep for flere ulike datainnsamlingsteknikker. Blant annet observasjon, deltagelse, intervju og dokumentanalyse (Holme & Solvang, 1996). Valget mellom kvalitativ eller kvantitativ metode kan brytes ned til spørsmål om dybde eller bredde (Patton, 1990).

*Kvalitative tilnærminger 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 grunnlag for å dykke dypt ned i de sosiale fenomenene vi studerer. Vi finner mening i prosesser som ikke kan måles med tall og forskeren kommer tett inn på informantene gjennom intervju eller observasjon (Thagaard, 1998).

Den kvantitative metoden derimot, kjennetegnes av stor avstand mellom informant og forsker. Styrken i en slik type studie er muligheten for å få svar fra mange informanter uten at det krever for mye tid eller ressurser (Thagaard, 1998). En kvantitativ tilnærming i min studie vil kun belyse overfladiske trekk ved prosessen og derfor ikke være grundig nok, og av den grunn heller ikke anvendelig. I tillegg er det kun et begrenset antall personer som var med på endringsprosessen og det vil derfor ikke være relevant for oppgaven å skulle hente inn svar fra mange informanter. På bakgrunn av dette tar studien i større grad sikte på en helhetlig forståelse av endringene som har blitt gjort i SIF og gå i dybden i disse spesifikke endringene. Den kvalitative tilnærmingen gir en mer detaljert og grundig analyse av endringsprosessen.

Intervjuer med de involverte partene, og deres personlige opplevelser og meninger om endringsprosessen i SIF gir det mest riktige bildet av endringskonteksten. Det er de involverte partene som sitter på mest relevant informasjon, og det er denne informasjonen som igjen danner

grunnlaget for datainnsamlingen.

Hvis en ønsker å forstå en gruppes, et individs eller en organisasjons situasjon, må man komme nært innpå dem (Holme & Solvang, 1996). Som nevnt tidligere i oppgaven vil den kvantitative metoden omforme data til tall og målbare størrelser, mens forskerens forståelse og tolkning av informasjon står sterkt i kvalitativ forskning (Holter, 1996). Grønmo (2004) supplerer med at valg av metode også er avhengig av hvilke teoretiske aspekter man velger, og hvilket ønske man har til å utvikle ny forståelse. Hvilke metode man velger avhenger av to variabler:

1. Hvilke type data ønsker jeg å samle inn?
2. Hvordan vil disse dataene bli analysert?

Det mest naturlige er å se valget av metode som et spørsmål om hva som egner seg best til å kaste lys over problemfeltet man skal studere. Dette gjør at valget av metode blir et valg tatt ut ifra problemstilling, ressurser og tidligere forskningserfaringer (Holme & Solvang, 1996).

Hvilken teori man tar i bruk i studien vil også spille en rolle i valget av metode. Den kontekstuelle tilnærmingen søker etter forståelse av hva som har skjedd og går dypt inn i dataene for å finne svar. Dette appellerer derfor til den kvalitative tilnærmingen. Grønmo (2004) påpeker at valg av metode er avhengig av hvilke teoretiske aspekter man velger og ønske man har til å utvikle ny forståelse.

Intervjuobjektene meninger og tolkninger av ulike hendelser og situasjoner får man best tilgang til ved intervjuer. Selv om den kvantitative metoden også ønsker å bidra til en bedre forståelse av samfunnet, og hvordan mennesker, grupper og institusjoner handler og samhandler innenfor dette, har jeg utelukkende valgt kvalitativ metode i min studie. Hovedårsaken til dette er at jeg har et ønske om en totalforståelse av hva som har skjedd i SIF og å forstå hvilke hendelser som har vært avgjørende. Miles & Huberman (1994) forklarer det slik: «*With qualitative data one can preserve chronological flow, see precisely which events led to which consequences and derive fruitful explanations*» (s.1).

## 4.2 Casestudie

Ordet *case* stammer fra de latinske ordene *casus* og *cadere*, som betyr en begivenhet, et tilfelle og det som skjer (Kruuse, 1999). Casestudie blir benyttet i denne studien fordi det er en anvendelig metode når man skal teste allerede eksisterende teorier (Yin, 1994).

Yin (1994) forklarer at casestudier er en av mange metoder som blir benyttet i samfunnsforskning. Den benyttes helst når 1) «hva» og «hvorfor» - spørsmål stilles, 2) når forskeren har liten kontroll over situasjoner og hendelser, eller c) når fokuset er på et pågående fenomen i en virkelig kontekst. Casestudie blir brukt i alle slags forskningssituasjoner hvor man ønsker en utvidet kunnskap om blant annet individer, grupper, organisasjoner og sosiale fenomener. Stake (2005) mener casestudier er en vanlig metode å bruke når man driver med kvalitative undersøkelser.

Casestudier er foretrukket når man undersøker pågående hendelser hvor atferd eller relevant data ikke kan manipuleres. Hovedfokuset i min oppgave er pågående hendelser hvor kontroll over adferden i situasjonen ikke kreves. Jeg som forsker hadde liten kontroll over situasjoner og hendelser i SIF, og selv om endringene startet i 2005 er det fortsatt en pågående prosess. På bakgrunn av dette kommer det klart frem at dette er et casestudie.

Andersen (2013) deler casestudier inn i tre forskjellige strategier; Ateoretiske, teoretisk fortolkende og begreps og teoriutvikling.

*Ateoretiske casestudier* er motivert av interesse knyttet til spesielle saker, hendelser og sosiale grupper eller miljøer – og de søker elementer til framstilling og forklaring i det caset som studeres» (Andersen, 2013).

*Den teoretiske fortolkende strategien* er knyttet til forskerens interesse for det caset som studeres. Samtidig sees studiet av det enkelte tilfellet som et typisk eksempel på en eller flere klasser av fenomener som det allerede eksisterer kunnskap om (Andersen, 2013). For å gi oppgaven en empirisk relevans, bruker man teori for å tolke den informasjonen man finner.

*Begreps og teoriutvikling* har som hovedmål å utvikle ny teori, blant annet gjennom nye begreper og modifisering av etablert teori (ibid).

Denne oppgaven beskriver den sosiale virkeligheten i SIF slik den var før endringen og hvordan den er i dag. Materiale som har kommet frem gjennom intervjuene som er gjort er preget av teori og selve oppgaven er bygget på teori. Ut ifra dette er denne oppgaven en teoretisk fortolkende studie, som også beveger seg innenfor den ateoretiske strategien.



### 4.2.1 Singel casestudier:

Man kan dele casestudier inn i to kategorier; singel case og flere (komparative) case. Et komparativt studie involverer to eller flere case, mens den single kun tar for seg en (Yin, 2003). Hvis jeg i min studie hadde sammenliknet endringene til SIF med et annet tippeligalag og så på forskjeller og likheter disse klubbene i mellom, hadde det vært snakk om et komparativt studie. Men siden jeg kun tar for meg en klubb (SIF), er det i mitt tilfelle snakk om en singel casestudie.

Yin (2003) forklarer at en singel casestudie er egnet når man 1) Ønsker å teste en allerede akseptert teori, hvor man enten får bekreftet, utfordret eller forandret den eksisterende teorien. 2) Når en situasjon eller en case er unik eller ekstrem. En singel case kan være både historisk eller kompleks. Med dette menes det om studien analyserer kun en faktor, eller flere faktorer innenfor samme studie (Ibid). Mitt studie tar kun for seg en organisasjon og dens endringer, men undersøker også flere elementer innenfor samme kontekst. På bakgrunn av dette er det mest naturlig i følge Yin (2003) å kalle mitt studie for et komplekst singel casestudie.

## 4.3 Intervju og utvalg

### 4.3.1 Kvalitativt intervju:

I følge Yin (2003) finnes det flere kilder til datainnsamling og han nevner blant annet intervju, direkte og deltagende observasjon og dokumentasjon som noen eksempler. Når man ønsker å få frem betydningen av personers erfaring og avdekke deres opplevelser er det hensiktsmessig å bruke forskningsintervjuer. Et intervju er en samtale som har en viss struktur og hensikt, og den går dypere enn den tilfeldige meningsutvekslingen som skjer i hverdagen (Kvale, 2009). «*Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side*» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 21). Med intervjuet har vi som forskere et mål om å innhente kunnskap, som vi kan bruke til å gi svar/belyse problemstillingen vi har (Kvale & Brinkmann, 2009). Det finnes mange ulike former for forskningsintervju og en av de mest vanlige formene er semistrukturerte intervjuer. Det falt naturlig for meg å bruke denne typen intervju fordi den tillot meg å føre samtalen inn på temaer som var viktig for min studie. De semistrukturerte intervjuene følger en intervjuguide som skal bidra som en slags rettesnor og veileder for meg som intervjuer. «*Intervjuguiden beskriver i grove trekk hvordan intervjuet skal gjennomføres, med hovedvekt på hvilket tema som skal tas opp med respondenten*» (Grønmo, 2004, s. 161). At det er semistrukturert betyr at det verken er en åpen samtale eller en samtale under et låst spørreskjema. Med andre ord

inneholder intervjuguiden et sett med spørsmål utarbeidet på forhånd, men friheten til å improvisere underveis er likevel stor. Eksempler på slike forhåndssatte spørsmål i denne studien er: «Hva er din bakgrunn i SIF?», «Hvilken rolle spilte du i prosessen som førte til endring?», «Hvilke endringer ble gjort?», «Hvilke feil ble gjort?». «Hva kunne vært gjort annerledes?». Intervjuguiden (finnes som vedlegg bakerst i oppgaven) er en veileder og til god hjelp for intervjuer (Kvale, 2009). Det er viktig å påpeke at intervjuguiden aldri ble fulgt slavisk. Jeg kom opp med nye spørsmål underveis etter hvert som intervjuet skred fremover og ny informasjon dukket opp. Det går veldig sjelden an å planlegge et dybdeintervju i detalj på grunn av at mye avhenger av flyten i samtalen og hvordan intervjuobjektene reagerer på spørsmålene. Opptil flere ganger i løpet av et intervju faller det seg naturlig å droppe hele intervjuguiden og heller bygge videre på informasjonen man får fra intervjuobjektet (Holme & Solvang, 1996).

Alle intervjuene ble utført i klubbhuset på Gulskogen i Drammen. Dette var i all hovedsak fordi alle intervjuobjektene hadde kontorer her og i tillegg hadde mye å gjøre i intervjuperioden. Det bidro også til at informantene følte seg hjemme og komfortable i intervjusituasjonen. Alle intervjuene ble tatt opp på digital diktafon. Lengden på intervjuene varierte fra 17 minutter til 45 minutter, og med et gjennomsnitt på 32 minutter. Jeg hadde i tillegg noen uformelle samtaler før intervjuene startet som ga meg noen klare retningslinjer på hvem som burde intervjues og hva som var aktuelt å undersøke. Det er ingen tvil om at 4 intervjuer, hvor det korteste var på 17 minutter, ikke ga meg det beste utgangspunktet for analysen. Dette er en svakhet og kan bidra til å gjøre studien mindre troverdig. På andre siden kan en styrke med dette ha vært at jeg har hatt bedre tid på hvert intervju, som har bidratt til en bedret transkribering og en grundig analyse. Jeg måtte prøve å se situasjonen fra SIF sin side, hvor travle dager i toppen av tippeligaen var en stressfaktor som gjorde flere intervjuer i følge dem, umulig.

#### *4.3.2 Utvalg:*

På bakgrunn av det lave antallet informanter, sa det seg selv at det var viktig for meg å få frem så mye informasjon som overhodet mulig av hver informant. For at jeg skulle få til dette på best mulig måte benyttet jeg meg av dybdeintervjuer i prosessen. Intervjuene var i utgangspunktet semistrukturerte. Rekkefølgen på spørsmålene varierte for å på best mulig måte skape en naturlig flyt i samtalen. Om spørsmålene stilles riktig og forståes er riktig gir det gode muligheter for å få tilgang til relevant informasjon, og at respondenten får formidlet det budskapet han/hun ønsker (Saunders m.fl 2007).

En av tingene som skiller de kvalitative studiene og de kvantitative studiene er logikken i utvalgstilnærmingen (Patton, 1990). Når man jobber med kvalitative tilnærminger benytter vi oss av små, men samtidig formålstjenlige utvalg som har fokus på dybde og er med på å tjene studiens problemstilling. Patton (1990) sammenligner tilnærmingen med hvordan en snøball vokser etter hvert som den treffer ny snø og utvalgene vokser så lenge en får tak i ny informasjon. I mitt tilfellet kan dette sammenlignes med at jeg på forhånd ikke visste hvilke personer som var relevante for meg, men etter en uformelle samtale med en strategisk valgt person i klubben, kom det klart frem hvilke personer som var aktuelle og hvilke som ikke var det. For det første var det kun et visst antall personer som hadde informasjonen jeg var ute etter og for det andre gjorde tiden jeg fikk til rådighet hos klubben at jeg måtte selektere ut de jeg følte var viktigst. Fordelen ved at forskeren selv kan bestemme hvilke intervjuobjekter som er mest egnet for studien vil bidra til å øke sjansen for informative intervjuer (Saunders m.fl 2007).

Utvalget har i all hovedsak bestått av 4 informanter og ble utført som et strategisk valg. Det strategiske valget kjennetegnes ved at man går aktivt inn og velger hvilke informanter man vil snakke med. *«Utvelgingen bygger ikke på tilfældighetsprinsippet, 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). Som skrevet over ble dette strategiske valget tatt som følger av en uformell telefonsamtale på forhånd. I følge Patton (1990) skal intervjupersonene velges blant flere kriterier. I min utvelgelse av hvem som skulle intervjues var det viktig at personene hadde kunnskap om endringene, og at de selv var delaktig i disse. Det viktigste var uansett at personene kunne sørge for mest mulig riktig informasjon, for å skape relevans i forhold til min problemstilling. På bakgrunn av den uformelle samtalen som ble gjort på forhånd satt jeg igjen med en plan om å intervju 6 personer; Sportslig leder, daglig leder, hovedtrener og 3 andre personer som hadde deltatt i hele prosessen. Dette var de personene både jeg og min informant i SIF var enige om at var de mest relevant i forhold til intervjuobjektens kriterier som er nevnt over.

Etter å ha kontaktet personene jeg ville intervju viste det seg, at på grunn av SIF sin nåværende posisjon i norsk fotball og sitt stadig ønske om forbedring ikke lot seg gjøre å intervju alle personene. De hadde dessverre ikke noe tid til rådighet. Jeg endte derfor opp med 4 dybdeintervjuer og to uformelle samtaler som informasjonsgrunnlag. Dette er ikke like mange som jeg hadde håpet på men Patton (1990, s.134) understreker følgende: *«There are no rules for sample size in qualitative inquiry»*. Dette er en klar svakhet i min studie, og kan i verste fall skade min reliabilitet.

På den andre siden er en styrke i utvalget mitt at selv om det kun ble fire intervjuer, ble det fire gode intervjuer, som igjen gjorde analysen enklere. De 4 intervjupersonene dannet en sammensatt gruppe bestående av individer med ulike erfaringer, alder, karrierer og roller i klubben. Felles for dem alle var ønske om å forbedre SIF som organisasjon og klubb. Jeg håper at disse elementene er med på å gjøre analysen mer komplett. Denne typen strategi sees også igjen i Pettigrews kontekstuelle fokus, hvor hensynet til flere faktorer omkring en hendelse spiller inn i forklaringen (Pettigrew, 1987).

#### **4.4 Databehandling og analyse**

Kvale (2009, s.192) sier at «*En transkripsjon er en konkret omdanning av en muntlig samtale til en skriftlig tekst*». Når man skal transkribere intervju fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse. Da transkriberingen var fullført begynte jeg å analysere dataen jeg hadde fått inn. Jeg gjennomførte analysen i tre deler. Den første delen bestod av en tematisk koding, den neste av en fokusert koding før jeg til slutt avsluttet med en teoretisk koding (Grønmo, 2004).

##### *Koding:*

Koding på første nivå kalles tematisk koding og er en metode brukt for å identifisere, analysere og rapportere mønstre innen dataene (Braun & Clarke, 2006). Under denne prosessen var det viktig for meg å løsrive meg fra spørsmål jeg stilte under intervjuene og i teorien. Jeg leste igjennom svarene jeg hadde transkribert og så etter hva informantene faktisk snakket om. Jeg kategoriserte temaer underveis og fylte disse temaene så videre i en tabell der jeg hadde alle informantene på den ene siden og temaene på den andre. Dette ga meg muligheten til å sammenlikne informantenes svar, og å finne likheter og ulikheter i svarene. Jeg skildrer den åpne kodingen i tabell 2. under, og man kan se de ulike informantene på den øverste linjen ved siden av hverandre. Navnene er anonymisert ved IO-1 – IO-4. Her vises et utdrag av utsagn på temaet som jeg valgte å kalle Plan. Dette innebar alle svarene som kunne kobles mot planen SIF la for endringene sine.

Tabell 2: Tematisk koding

Informanter	IO-1	IO-2	IO-3	IO-4
<b>Tema</b>				
<b>Plan</b>	«men en av utfordringene har vel egentlig vært at det har vært lite skriftlig i klubben. Veldig mye har sittet i hodene til Rune Martinsen på marked, Audun Kleven på økonomi og Jostein Flo på sport. Primært de 3 da. Og Jon Røgeberg på utvikling, sportslig utvikling. Men det har liksom ikke vært kanskje veldig stor struktur på ting da, så når jeg kom i 2005, så var jeg veldig opptatt av å få på plass en sportslig plan.»	«Det som var strategien da for vår del, det var todelt. I forhold til a-laget, så måtte vi rykke opp, på et år! Vi måtte skaffe spillerne i løpet av 3 måneder som vi hadde før overgangsvinduet stengte. 2,5 mnd. 14 spillere tok vi inn på 3 mnd., jeg var sykemeldt i den perioden men ordnet alt via telefon og måtte jobbe en del, dessverre. Men vi måtte ha et rutinert lag for å rykke opp, og etablere oss i tippeligaen.»	«Kjerne av lokale spillere- Det er jo selvfølgelig viktig. Og der skal vi være gode, og der har vi vært gode.»  «Nei, altså det er det vi har pratet om. Systematisk jobbing over lengre tid. Det er ikke noen snarveier. Det er struktur, altså at du har en struktur som fungerer. Med skole, med trening, og kompetanse i klubb. Også har du fasiliteter som du kan trene på. Det er de tre tingene som er nøkkelen. Har du ikke det, eller mangler en av dem, så har du en utfordring.»	«Jon Røgeberg var jo i klubben før i kom, og det var på en måte han som hadde startet en del ting. Så jeg følte at han kanskje var en pådriver, samtidig som han fikk en del støttespillere. Så at det ble en gjeng ut av det, hvor alle hadde samme mål.»

Etter å ha gjennomført den åpne kodingen og skaffet meg en oversikt over hvilke temaer informantene snakket om gjennomførte jeg en fokusert koding. «*Focused coding is the second major phase in coding. These codes are more directed, selective and conceptual word by word, line by line, and incedent by incedent coding*» (Charmaz, 2006, s. 57). For å forenkle arbeide for meg selv, og å skaffe meg en bedre forståelse av dataen, valgte jeg å skrive egne tolkninger av utsagnene. Jeg skrev en kort subjektiv tolkning av hvordan jeg forsto informantenes svar innenfor hvert tema. I tabell 3. viser jeg et eksempel på en slik fokusert koding og min tolkning av informantens svar.

Tabell 3: Fokuseret koding

Informanter Tema		IO-1	IO-3	IO-3
Økonomi				
	<b>Opprinnelige svar</b>	«Jeg vel kan si er at man hadde en lang periode hvor man egentlig ikke var i toppfotballen i det hele tatt. Og så kom det inn noen investorer i 2005, hvor man da satte en klart definert målsetting om at man hadde et sterkt ønske om å igjen få SIF opp igjen i norsk toppfotball. Man investerte en hel del penger, over en 4/5 års periode. Lyktes ganske kjapt med å rykke opp i tippeligaen.»	«Bare på fire år nå har vi vel solgt spillere for en 37/38 millioner. Og det har på en måte SIF aldri vært i nærheten av. De to dyreste salgene er jo siste 2 åra ikke sant.»	«Der er det utfordring i økonomien. Skal vi som en middelmådig stor fotballklubb i tippeligaen i forhold til inntekt, kunne fortsette å produsere resultat så må vi være strenge på økonomi. Det er min klare intensjon.»
	<b>Min tolkning</b>	Han forteller at da investorene kom inn i klubben i 2005 ble det satt klart definerte mål om at SIF skulle inn igjen i norsk toppfotball. Disse investorene spyttet inn en hel del penger, oven en 4/5 års periode. Dette bidro til at SIF lyktes ganske kjapt med opprykk.	Han forteller at SIF nå, bare på fire år, har solgt spillere for en 37/38 millioner. Og det har SIF aldri vært i nærheten av. I tillegg er de to dyreste salgene innenfor de siste 2 årene, som betyr at ting har utviklet seg til noe positivt.	Han forteller at det likevel er utfordringer i økonomien. Skal SIF, som en middelmådig stor fotballklubb i tippeligaen i forhold til inntekt, kunne fortsette å produsere resultat så må de være ekstremt strenge på økonomi.

Når den fokuserte kodingen var gjennomført koblet jeg empirien til teori. Dette ble gjort gjennom en teoretisk koding. «*Theoretical coding is a sophisticated level of coding that follows the codes you have selected during focused coding*» (Charmaz, 2006, s. 63). I denne formen for koding prøvde jeg å trekke empiriske funn inn mot teoretiske begreper. Til sammen utgjorde den teoretiske kodingen 10 elementer og mekanismer. På bakgrunn av kjente begreper i Pettigrews kontekstuelle teori, fant jeg sitater som jeg mente bekreftet eller avkreftet teorien. Eksempler på dette vises i tabell 4. På venstre side av tabellen er spørsmålet knyttet opp mot teorien, mens på høyere side er det empiriske sitater som jeg mener bekrefter eller avkrefter teorien.

Tabell 4: Teoretisk koding

Teori	Empiri
<p>Element - Innhold</p> <p>Mekanisme – Økonomi, Målsetting.</p>	<p>IO-1: «man satte da en klart definert målsetting om at man hadde et sterkt ønske om å igjen få SIF opp igjen i norsk toppfotball. Man investerte en hel del penger, over en lengre periode.»</p> <p>IO-3 «Nei, altså det er det vi har pratet om. Systematisk jobbing over lengre tid. Det er ikke noen snarveier.»</p> <p>IO-4: «Målsettingen til godset er at vi skal utvikle oss over tid, og utvikle spillere hele tia.»</p>

## 4.5 Reliabilitet, Validitet og Generalisering

Det er to krav som stilles og som har betydning for hva funn kan brukes til og hvilken verdi de har for undersøkelsen. Det ene kravet er hvor pålitelig dataen er innsamlet (Reliabilitet), og det andre er hvilken relevans den innsamlede dataen har for oppgaven (Validitet) (Kvale, 2009).

Reliabilitet (pålitelighet): Selv om dataene i utgangspunktet kan være relevante, må de også være samlet inn på en pålitelig måte. Det betyr at de ulike leddene i prosessen må være fri for unøyaktigheter. Hvordan studien er innrettet og hvor nøyaktig empirien er blitt behandlet, vil påvirke reliabiliteten (Kvale, 2009). Kvale (2009) nevner videre tre trinn som påvirker reliabiliteten: 1. Utførelsen av intervjuet (Stille ledende spørsmål) 2. Transkriberingen (Nøyaktighet) og 3. Selve analysen. Kort og enkelt kan man si at reliabilitet handler om hvorvidt en annen forsker som hadde gjennomført samme forskningen, ville fått samme resultatet (Thagaard, 1998). I vurderingen av oppgavens reliabilitet kan forskeren gjennomføre kritiske vurderinger av samme materiale på forskjellig tidspunkt (Grønmo, 2004). Ved at jeg gjennomførte analysen med forskjellige analysemetoder (tematisk, fokusert og teoretisk koding), har jeg undersøkt funnene fra flere sider og dermed oppnådd en viss grad av reliabilitet. I tillegg forhørte jeg meg om personer i SIF ville lese igjennom analysen, og «godkjenne» informasjonen. På denne måten ville også reliabiliteten økt, men det var dessverre ingen som benyttet seg av dette. Jeg skulle også helt klart ha gjennomført flere intervjuer for å hevet reliabiliteten, men som skrevet tidligere ble dette vanskelig grunnet informantenes travle hverdag.

Validitet (relevans): Et grunnleggende krav til data er at de må være gyldige. Dette betyr at data vi

samler inn må være relevante for både oppgaven og problemstillingen. Validitet i samfunnsforskningen dreier seg om metoden er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale, 2007). I min oppgave er det mennesker som utgjør informasjonskilden, noe som innebærer at vi som forskere må bruke de personene vi føler kan gi oss best mulig svar på de spørsmålene vi stiller. Det betyr at vi må bruke god tid og legge ned et veldig grundig arbeid før vi velger hvilke personer som skal intervjues. Ved å stille de rette personene spørsmål som fanger opp sentrale sider ved problemstillingen, skapes det en slags gjensidighet mellom intervjuobjektet og spørsmålene som blir stilt, som igjen skaper relevans for oppgaven.

(Dallas, 2007)

Grønmo (2004) deler validitet inn i tre deler; kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet:

*«Kompetansevaliditet refererer til forskerens kompetanse for innsamling av kvalitative data på det aktuelle forskningsfeltet»* (Grønmo, 2004, s. 234). Så gyldigheten av en oppgave avgjøres av

forskerens kompetanse ved datainnsamling, analyser og tolkninger. I denne oppgaven er det gjennomført intervjuer som samsvarer med Grønmo (2004) sine krav og tolkningen av intervjuene er basert på empiri (tematisk og fokusert koding) og teori (teoretisk koding), samt en viss forståelse av teorien gjennom forberedelser. På bakgrunn av dette vil jeg si at oppgaven er kompetansevalid.

*«Kommunikativ validitet bygger på dialog og diskusjon mellom forskere og andre om hvorvidt materialet er godt og treffende i forhold til problemstillingene i studien»* (Grønmo, 2004, s. 235). På grunn av mine diskusjoner med medstudenter (andre forskere) som jobber med lignende studier, veileder og bi-veileder har oppgaven kommunikativ validitet.

*«Pragmatisk validitet viser i hvilken grad datamaterialet og resultatene i en studie danner grunnlag for bestemte handlinger»* (Grønmo, 2004, s. 236). Om dette er tilfelle i min studie er vanskelig å si. Jeg mener allikevel at noen av svarene jeg har kommet frem til kan være nyttige for SIF som klubb og danner grunnlag for handling. Det kan også være nyttig for andre klubber, som har som mål å etablere seg i tippeligaen. De ser hva SIF har gjort, og hvor bra ting har gått der siden endringene ble iverksatt, og kan dermed ta læring av dette.

*Generalisering:*

I følge Andersen (2013) bør en god generalisering kunne sammenfatte materialet i caset på en enkel måte, uten av vesentlige sider ved caset går tapt (s.163). Å generalisere betegner forskningsresultatens relevans i forhold til andre grupper enn den studerte. Kvalitative studier



består stort sett ikke av store utvalg, og lar seg derfor sjelden generalisere på samme måte som en kvantitativ undersøkelse hvor store utvalg er inkludert (Kvale, 2009). Det hevdes likevel at kvalitativ forskning gjennom såkalt *analytisk generalisering*, kan bidra til vitenskapelig utvikling. Dette gjøres ved å relatere funn og foreliggende teori, peke på eksistensen av fenomenet og skape et utgangspunkt for teoriutvikling (Yin, 1994). Begrensningen med et casestudie, ligger imidlertid i at case ofte er knyttet til en bestemt situasjon. Dette gjør det vanskelig å generalisere til andre situasjoner eller case. Yin (2009) påpeker at hensikten med analytisk generalisering er en annen: «*Under these circumstances, the method of generalization is "analytic generalization" in which a previously developed theory is used as a template with which to compare the empirical results of the case study*» (Yin, 2009. s. 38). Eksempler på analytiske generaliseringer i min studie kan være andre klubber med et mål om å etablere seg på et høyere nivå. Ved å analysere innholdet i endringene i SIF, kan man ved hjelp av Pettigrew (1987) finne de sentrale elementene i endringen, og derav også finne ut hvorvidt de lar seg generalisere til en annen klubb i samme situasjon. Generalisering fra casestudier dreier seg altså om å generalisere til teori. Det innebærer da en begrunnet vurdering av hvilken grad funn fra et studie kan brukes veiledende for hva som skjer i et annet, ut ifra gjeldende teoretisk forståelse. Ved at man spesifiserer de støttende bevisene og gjør argumentene eksplisitte, gjør forskeren det mulig for leseren å bedømme de analytiske generaliseringene som er gjort. Denne formen for generalisering søker jeg å oppnå ved denne studien.

#### **4.6 Etiske aspekter**

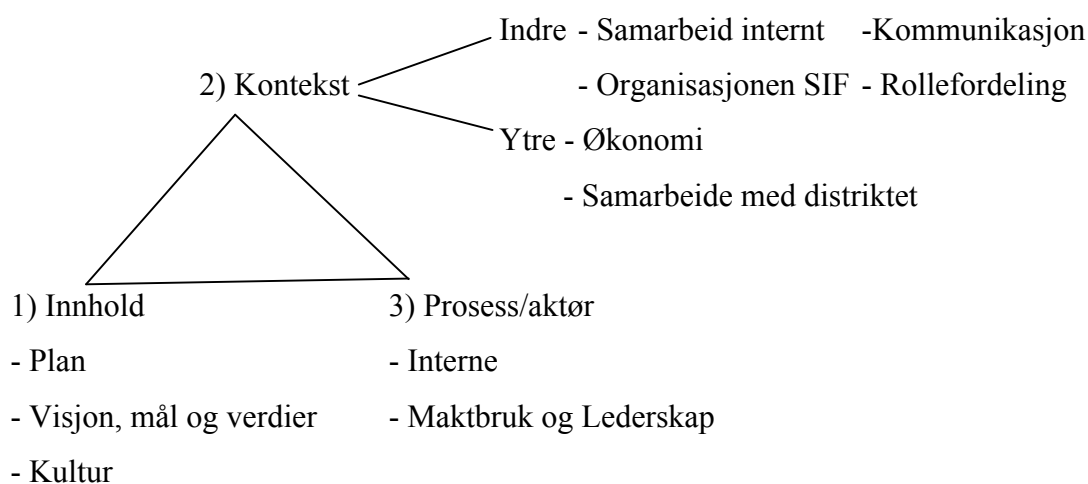
Kravet til anonymisering er viktig grunnet de tette relasjonene mellom personene i organisasjonen SIF. «*En må ta bort alle opplysninger som kan lokalisere hvem som har sagt hva*» (Holme & Solvang, 1996, s. 132). Men nettopp på grunn av disse tette relasjonene er min oppfatning at de med stor sannsynlighet vil gjenkjenne hverandres uttalelser.

Som forsker har man et ansvar om å følge visse etiske aspekter som er tilknyttet forskning med mennesker (Kvale, 2009). Informasjonen som kan knyttes direkte eller indirekte til en enkeltperson kalles personopplysninger (Thagaard, 1998). Når en studie inneholder personopplysninger, blir den meldepliktig. Dette gjelder i aller høyeste grad denne studien og jeg måtte derfor melde det inn til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste) for å få tillatelse til å gjennomføre prosjektet (Ibid).

I en kvalitativ intervjusituasjon, hvor man offentliggjør andre menneskers privatliv og utsagn skal deltakerens privatliv beskyttes (Kvale, 2009). Alle informantene fikk en muntlig beskrivelse av prosjektet på forhånd samt et tilbud om å lese over transkriberingen i ettertid. Dette var det ingen som benyttet seg av. I tillegg utformet jeg et samtykkeskjema (finnes som vedlegg bakerst i oppgaven) hvor jeg presenterte hensikten med oppgaven og informasjon om at de *«til enhver tid hadde rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem»* (Thagaard, 1998, s. 26). Hver og en av informantene skrev under på dette skjemaet. Jeg valgte videre bevisst å fjerne informasjon som helt tydelig kunne knyttes direkte til personen. Jeg byttet også ut opprinnelige navn med fiktive navn for å opprettholde anonymiteten til intervjuobjektene. Disse fiktive navnene følger personene gjennom hele oppgaven. Dataene er anonymisert ved at intervjuobjektene blir tiltalt med bokstaver og tall. På denne måten vil det være umulig å knytte dataen til intervjuobjektet. Men som skrevet tidligere er SIF en liten organisasjon og sannsynligheten for at visse kommentarer og sitater ville bli gjenkjent av personer internt i organisasjonen var stor.

## 5.0 Empiriske funn og Resultater

I dette kapitlet skal jeg ved hjelp av Pettigrews kontekstuelle teori (1987) presentere hvilke organisatoriske endringer SIF har gjennomgått siden 2005. Pettigrew (1987) argumenterer for tre faktorer innenfor kontekstuell tilnærming, og jeg har ved hjelp av figur 2 skissert hvordan mine funn blir analysert i henhold til Pettigrew (1987) sine faktorer. Som vist i figur 2 under, vil *innholdet* i mitt studie ta for seg 3 endringer: 1) Plan, 2) Visjon, mål og verdier og 3) Kultur. Videre vil den *ytre og indre konteksten* bli analysert hvor den *ytre* består av: 1) Økonomi, og 2) Samarbeide med distriktet. Den *indre konteksten* består av: 1) Samarbeid internt og 2) Organisasjonen SIF. Til slutt vil *Prosessen/aktørene* bli analysert hvor det fokuseres på: 1) Interne aktører og 2) Maktbruk og lederskap.



Figur 2. Faktorene som ligger til grunn i Pettigrews (1987) kontekstuelle tilnærming, med indikatorer under hvert punkt, basert på funnene i min studie.

Min oppgave baserer seg på uttalelser fra mine intervjuobjekter. Alle intervjupersonene som ble intervjuet hadde forskjellige roller i klubben men omtrent like stor grad av involvering. Men selv om de var like mye involvert, var de involvert på forskjellige områder i prosessen. Dette førte til varierte svar og noe ulike oppfatninger og perspektiver. Jeg vil bruke sitater fra intervjuobjektene for å underbygge prosessen og sitatene blir hele tiden sett i sammenheng med teori. Teorien underbygger sitatene og motsatt.

I oppgaven blir intervjuobjektene tiltalt som IO-1, IO-2, IO-3 og IO-4 (IO= Intervjuobjekt). Dette gjøres for å opprettholde kravet om anonymitet i undersøkelsen. I henhold til NSD's krav om anonymitet i intervjuundersøkelser har jeg også beskrevet anonymiseringen for samtlige av de deltagende intervjuobjektene. Det er viktig å få frem at denne rangeringen er gjort helt vilkårlig og har ingenting med rekkefølgen intervjuene ble gjort i osv. Strømsgodset IF som klubb er ikke anonymisert, og hovedgrunnen til dette er at studien er et singel casestudie. Hadde studien omhandlet flere organisasjoner, ville ikke organisasjonsnavnet nødvendigvis vært like relevant som i dette tilfellet.

I denne studien undersøkes organisasjonsendringene Strømsgodset IF gjorde for å etablere seg i norsk toppfotball. Tabellen under viser en oppsummering av de viktigste endringene basert på informasjon fra mine intervjuer. Formålet med endringene har helt fra dag én vært å oppnå en organisasjon med sterk økonomi, gode spillere, gode sponsorer og andre interessenter, og ikke minst etablere seg som en topplag i Norge.

Tabell 5: Denne tabellen viser de viktigste endringene i SIF basert på funn jeg gjorde i min forskning.

<b>Analytisk</b>	<b>Endringer</b>	<b>Før</b>	<b>Etter</b>
Innhold	Plan	Lite nedskrevet	Felles visjon, mål og verdier nedskrevet på alle i klubbens prinsipper.
Innhold	Kultur	Ingen spesiell type	Har bevisst skapt en vinnerkultur og en treningskultur som er meget god.
Ytre Kontekst	Økonomi	Svak økonomi og dårlig økonomisk styring.	Streng økonomi og inntjener på spillersalg.
Ytre Kontekst	Tilhørighet	Stort sett kun Drammen	Strekker seg fra Tønsberg til Notodden.
Indre Kontekst	Samarbeid internt	Lokale samarbeidsklubber	Regionale samarbeidsklubber
Indre Kontekst	Organisasjon	Hierarki	Flatere struktur
Indre Kontekst	Kommunikasjon	Veldig styrt av et hierarki som førte til dårlig kommunikasjon mellom viktig ledd.	Rev ned «vegger» å begynte og kommunisere mellom ledd i organisasjonen Strømsgodset.

Ifølge Pettigrew (1985) skapes endringer av historie og kultur, samt maktbalansen i en organisasjon. Derfor må en strategisk endring forstås fra den interne og eksterne konteksten i organisasjonen for å kunne forklare de ulike perspektivene i en slik prosess. Utfordringen i studier av organisasjonsendring er å forklare den faktiske endringen, og på samme tid skulle inkorporere historien, prosessen og handlingen som er tilknyttet endring eller manglende endring (Pettigrew, 2001). Det teoretiske rammeverket Pettigrew (1987) utarbeidet gir en oversiktlig fremstilling av hvordan slike organisasjonsendringer skapes, gjennomføres og hvilke aktører som er sentrale i en slik prosess.

I første del av kapitlet vil jeg på bakgrunn av mine empiriske funn ta for meg innholdet i endringen. Dette være seg i mitt tilfelle hva som har blitt endret i SIF. I den andre delen av kapitlet beskrives den ytre og den indre konteksten i endringsprosessen. Den ytre konteksten refererer til de sosiale, økonomiske, politiske og konkurrerende omgivelsene som idrettslaget befinner seg i, mens den indre konteksten er organisasjonens strukturelle, kulturelle og politiske oppbygning (Pettigrew 1987). Den tredje delen tar for seg prosessen og refererer til både aksjoner og reaksjoner fra de ulike delene av organisasjonen og de involverte interessentene. Den tar for seg hvordan interaksjonene mellom disse avdelingene foregår i prosessen med å endre organisasjonen fra, som i mitt studiet, fortid til den nåværende ønskelige situasjonen. Til slutt i kapitlet vil jeg gjennomgå noen spesifikke konsekvenser som har kommet direkte som et utfall av organisasjonsendringene.

## **5.1 Innhold**

I følge Pettigrews tilnærming er det rimelig å spørre seg: «Hva er det som har endret seg?» Innholdet i min studie er den totale omstruktureringen SIF gjennomførte, inkludert teknologi, produkter, service, avdelinger osv. Innenfor dette punktet blir det også viktig å vurdere hvorvidt vi kan skille ut spesifikke elementer i prosessen eller om det er helheten i innholdet som er endringene. På bakgrunn av min koding kom jeg frem til tre sentrale kategorier for å forstå innholdet i endringene; 1) Plan, 2) Visjon, mål og verdier og 3) Kultur.

Det som kjennetegner organisasjoner med et ønske om å endre seg på en systematisk og effektiv måte, er planleggingen (Jacobsen, 2004). Man må ut ifra ideer om hvordan ting skal se ut, skape en langsiktig plan og en kortsiktig plan. For SIF sin del lå det største problemet i at alle de gode ideene og planene satt i hodene på viktige personer, men at de stort sett ble værende i de samme hodene.

Kommunikasjonen innad gjorde veien fra en person til en annen veldig lang. Men som en følge av den økonomiske krisen i 2005, begynte så smått noen av disse personene å lufte sine ideer og tanker. For at klubben skulle komme seg videre måtte ting endres, og det hele startet med en ny sportslig plan. Den nye sportslige planen var starten på endringene i SIF og innebar en visjon, et sett med verdier, resultatmål og delmål.

Innenfor idrettsorganisasjoner er det mange personer som kan initiere en endring (Slack, 1997). I dette tilfellet var det formenn og ledere i klubben som var den interne drivkraften. Det som kjennetegner en intern drivkraft er at det er initiativtakernes subjektive meninger som i stort grad preger endringsforslaget (Slack, 1997).

### 5.1.1 Plan:

Som skrevet valgte SIF i 2005 å utarbeide en kortsiktig og en langsiktig plan (planen sto klar i starten av 2006). Hovedmålet var hele tiden å nå den langsiktige planen. Flere kortsiktige mål underveis ville bidra til at veien dit ble enklere. I forhold til den langsiktige planen, handlet det om at man i løpet av en 6-års periode, fra 2005-2011, skulle være etablert i Tippeligaen. Man skulle ha en trygg økonomi hvor hovedmålet var å kunne finansiere måten å drive klubb på igjennom videresalg av egne spillere til utlandet. Videre ville SIF øke sitt samarbeid med lokalsamfunnet og klubber i nærområdet. Det var også viktig å beholde en kjerne av lokale spillere og ivareta identiteten i klubben. Dette var den langsiktige planen, og man var helt avhengig av dette var en realistisk plan. I følge Pettigrew (1987) er legitimiteten veldig viktig for å kunne implementere en endringsprosess i en organisasjon. Initiativtakerne i SIF var derfor nødt til å oppnå en gjensidig aksept når det kom til endringer og utarbeidelser i den nye sportslige planen.

For å nå disse langsiktige målene, var man avhengig av kortsiktige mål. Blant de kortsiktige målene var opprykket det viktigste for SIF. I 2005 fikk SIF en 8ende plass i Adeccoligaen, og den største utfordringen lå i at A-laget måtte rykke opp så fort som mulig, helst allerede i 2006. «Planen og krave var å rykke rett opp» (IO-2). IO-4 forklarer videre hvordan dette ble løst: «Vi ble enige om at nå skal vi kjøpe kompetanse. Det gjorde vi med Stein, Lars og Per, altså vi hentet en del av de gutta der da, som hadde vært med på moroa før» (IO-4). Dette ble en suksess for SIF i 2006 og opprykket ble sikret med god margin. Det er viktig å forstå at selv om dette ble en suksess for SIF i 2006, er det ikke nødvendigvis gitt at det ville gitt suksess i andre klubber. Fra et kritisk ståsted

forstår man at en sesong består av mange kamper og det er mange variabler som spiller inn. I tillegg sier det seg selv at det ikke kun var disse 3/4 rutinerte spillerne som gjorde at opprykket ble sikret. Pettigrew (1987) argumenterer for at innholdet i endring viser til de sidene av en organisasjon som blir endret. Den sportslige planen var bare en del, men den var viktig. Videre måtte også kulturen og strukturen endres og et sett med verdier, et mål og en visjon ble utarbeidet. Å fremskaffe legitimitet for endringsfaktorene, er en del av en legitimeringsprosess, og makt blir brukt for å oppnå dette (Pettigrew, 1987). Man kan også se disse endringene i lys av Burke (2008) sitt skille mellom radikale og evolusjonære endringer. De langsiktige endringene er evolusjonære, men som kun blir en realitet hvis de kortsiktige/radikale endringene blir gjennomført.

### 5.1.2 Visjon, mål og verdier:

For å kunne gjennomføre en planlagt endringsprosess vil en klar og overbevisende visjon være et nyttig verktøy (Yukl,2002). Da det hele startet opp i 2005 ble dette et viktig punkt for SIF. For at en klubb/organisasjon skal fungere, er man helt avhengig av å ha en felles forståelse av hva klubben skal stå for. SIF startet derfor med å utarbeide en visjon som siteres: «*Vi skal være hele Drammens lag og hele regionens stolthet*» (IO-1). I ettertid er dette en visjon som har fungert bra for SIF. I all hovedsak handler det om at man i tillegg til det lokale, Drammen by, også tar for seg hele regionen. Dette bidro til at en større del av nettverket rundt organisasjonen følte seg inkludert. Men for at SIF skulle kunne være hele regionens stolthet, krevdes det mye. De måtte for eksempel hente spillere fra regionen, for å skape en tilhørighet for personer som ikke var fra Drammen. De måtte samarbeide med bedrifter utenfor Drammen, og de måtte eksponere seg over et større område enn det hadde blitt gjort før. Med andre ord måtte de utnytte lokale fortrinn, som understøttes som en suksessfaktor for idrettsorganisasjoner som lykkes av Andersen & Rognlan (2012). Pettigrew (1987) argumenterer for at man i en endringsprosess vil møte motstand, men at man ved å skape begeistring og entusiasme rundt endringene, reduserer motstanden. Måten dette ble gjort på, kommer jeg tilbake til senere i oppgaven.

Da visjonen var på plass, trengte man et sett med verdier. Disse verdiene skulle kjennetegne klubben og alle personene rundt klubben skulle kunne identifisere seg med verdiene. «*Tillit, trygghet og trivsel er veldig viktig verdier når det kommer til oss. Det er et jordnært miljø, det merker man på alle som er her*» (IO-2). I tillegg til disse 3 veldig generelle verdiene bestemte SIF seg for å skape sin egen identitet, ved å lage et sett med verdier/ord som var spesielle kun for deres

organisasjon.

Det første orden var Sulten:

*Sulten, er et av ordene, og i sulten ligger det at vi tenker veldig utviklingsorientert, vi skal hele tiden utvikle oss, vi skal aldri hvile på laurbærene, vi skal hele tiden på en måte jage etter nye prestasjoner, om det er hver eneste dag på trening, eller om det er i et salg eller hva det måtte være. Så vi kjennetegnes vet at vi er veldig utviklingsorienterte, og i det ligger det også at vi jobber veldig godt med talentutvikling. (IO-1)*

Det andre ordet var Inspirerende:

*Den neste verdien som vi er bevisst på, det er inspirerende. Og i det så ligger det for vår del og for publikum at vi er en del av en underholdningsindustri, der ligger det mye opplevelser. Alle som har vært på Marienlyst er nok enige i at der har det vært mange gode opplevelser, som har gitt en inspirasjon. (IO-1)*

Og til slutt det siste ordet som var Folkelig:

*Folkelig, og i det så ligger det ikke noe som en del har forbundet med Drammen i gamledager, at det liksom er hurray. Det har ingenting med det å gjøre i det hele tatt. Det vi tenker er at vi skal oppføre oss som folk flest, vi skal være profesjonelle, ydmyke, ha høy grad av integritet, alt vi gjør skal kunne stå på forsiden av VG eller Drammens tidene hver dag. (IO-1)*

Jeg fikk også inntrykk, underveis i intervjuene, at disse verdiene også omhandlet personer og omgivelsene ikke bare på sport, men også på marked, i ledelsen eller hva det enn måtte være. Det handlet mye om å kunne identifisere seg med klubben man elsker og være stolt av det.

Hvis du tar de tre forbokstavene i verdiene staver dette SIF. Det gir verdiene et slags eierskap til klubben og skaper et positivt inntrykk. Siden 2005 har dette stått som et klart definert verdsett, som de jobber etter hele tiden. «Det er mange som er eksponert i media og da er det viktig å fremstå med troverdighet i forhold til disse tingene. Det handler om å bygge klubb og å bygge profesjonalitet» (IO-3).



Til slutt lagde SIF en ambisjon. IO-2 var veldig opptatt av at dette var en ambisjon og ikke en målsetting, selv om det lå en målsetting i ambisjonen. «*SIF skulle være et etablert tippeligalag, med en klar og sterk spillerutviklingsdel*», som av og til skulle kunne ta medalje, og derav delta i Europa» (IO-2). Det var også et mål om å bli enda bedre resultatmessig fra år til år. Men det betydde at selv om SIF ble bedre enn året før, kunne også andre klubber gjøre det bedre, og dermed kunne SIF i teorien gjøre det bedre resultatmessig et år, men likevel få en dårligere plassering.

Avslutningsvis nevner IO-4 at: «*En av «målsettingene» til godset er at vi skal utvikle oss, og utvikle spillere hele tia*» (IO-4). For å nå dette målet mener IO-4 at man må vurdere å starte utvelgelsen av unge spillere fra de er enda yngre, slik at de har lengre tid på å utvikle dem, noe som igjen vil gjøre sluttproduktet enda bedre. «*Det som er synd er at det i Norge ikke er aksept for denne type tenkning. Her står man ovenfor det evige dilemma om spesialisering eller bredde hvor det stort sett er bredde-konseptet som står sterkest*» (IO-4).

Dette var hovedpunktene i den sportslige planen som ble utviklet i 2005. Implementeringen av visjonen, målene og verdiene skapte lite problemer i SIF, på grunn av at de fleste i 2005, var klar for en endring. Slik vil det ikke alltid være, og hvis det er tilfellet, vil makt spille en større rolle (Dahl, 1957). Det er viktig i slike tilfeller, når man utarbeider en helt ny plan, å ta seg god tid. Ting blir ikke gjort over natten. Man må gå alle trappetrinnene mot toppen og ikke hoppe over noen steg. Endringer i organisasjoner er en sammensatt prosess hvor tidsperspektivet står sentralt (Pettigrew 1987).

### 5.1.3 Kultur:

Organisasjonskulturen har på bakgrunn av dens relevans innenfor innholdet i endringen, blitt viet mye plass. Det var viktig for SIF å endre kulturen i klubben. Kultur ble definert som: «*Handlinger og holdninger som er bygget opp over tid, eller, handlinger som har ført til holdninger som er bygget over tid*» (IO-1). Med dette som utgangspunkt vurderte SIF situasjonen i egen organisasjon som dårlig. De hadde ikke klart å skape den kulturen man trengte for å hevde seg i norsk toppfotball og dette fikk mye av skylden for den varierende tabellplasseringen og den dårlige sportslige og økonomiske suksessen.

Ser man kultur fra en sosiologisk definisjon står begrepet verdier sentralt i litteraturen. Verdier kan

være noe vi mener er viktig eller bra, og er noe vi prøver å oppnå eller ønsker å ta vare på (Bang, 1985) Essensen i en god organisasjonsendring er ønske om en felles kultur som skal være forenlig og bygges på felles verdier som grunnfundament (Bang, 1995). Altså skulle endringen av kulturen bli en suksess, måtte en felles forståelse av verdiene ligge til grunn. For SIF sin del ble disse verdiene definert som; God utviklingskultur, god treningskultur og en ekstrem vinnerkultur.

1) *Treningskulturen* ble sett på som viktig. Trening foregikk organisert 2 ganger om dagen, men også flere av spillerne hadde egne treningsøkter ved siden av. Dette utgjorde en del timer i løpet av et år, og det er klart at skulle man komme noen vei måtte treningskulturen være god. Alle spillere måtte være motivert for å trene mye, og bidra til at nivået på øktene holdes oppe. Disse tingene blir i skrivende stund også vurdert når nye spillere skal hentes inn eller hentes opp av eget akademi. Hvis man innehar mange gode ferdigheter, men mangler en god treningskultur, vil veien til kontrakt med SIF bli betydelig lenger.

2) *Utviklingskulturen* var og er et viktig stikkord for SIF. Det handler om å hele tiden skulle bli bedre. Selv om man spiller en god kamp og presterer bra skal man ikke slå seg til ro med dette. Da skal man bare fortsette å jobbe videre. Man skal feire øyeblikkene som er gode, men det skal skje fort. Hvis SIF vinner en kamp skal det være skrik og jubel i garderoben men så er det fullt fokus på neste kamp.

3) *Vinnerkulturen* ble sett på som todelt. På den ene siden handlet denne type kulturen for SIF om å hate og tape. For hver enkelt spiller og personell skal det verste i hele verden være å tape. Det handler ikke bare om på fotballbanen, men også i vri 8`er, Ludo osv. På den andre siden handlet det om å elske og vinne. Hvis man klarer å skape en gruppe med mennesker som alle er vinnere og som elsker det å vinne er mye gjort. Det bekreftes av en av informantene: «*Det handler om å vinne hver kamp, alltid ville vinne! Dette gjenspeiler seg med det å være utviklingsorienterte. De spiller på hverandre. Hvis man til en hver tid har et ønske om å bli bedre, vil resultatene også komme*» (IO-4)

Disse verdiene spiller på hverandre. Med en ekstremt god treningskultur blir hver enkelt spiller bedre, og laget blir bedre. Dette skaper en utviklingskultur hvor man hele tiden vil trene for å bli bedre og ha fokus på å utvikle seg. Man vil aldri være fornøyd med tingenes tilstand over en lengre periode. Dette skaper igjen en vinnerkultur basert på at man nettopp utvikler spillere og laget til en hver tid og blir bedre på alle områder. Så handler det til slutt om å aldri si seg helt fornøyd med en seier. I alle kamper er det ting som kan forbedres og angrepsspill/forsvarsspill som kunne vært løst

annerledes.

I følge Schein (1987) er organisasjonskultur et mønster av grunnleggende antakelser, som er utviklet av en gruppe. Antakelsene vil etter hvert bli tatt for gitt på grunn av organisasjonens evne til å løse problemene like bra hver gang (Schein, 1987). For mange organisasjoner er dette positivt, og noe man streber etter å oppnå. I idrettssammenheng vil det være mer problematisk, for det er sjelden man møter helt like situasjoner. Det vil svinge i prestasjoner, og man møter oppturer og nedturer både sportslig og økonomisk. For å hindre at ting blir tatt for gitt ble det utviklet noen nøkkelsetninger:

IO-1 viser til eksempler som: «*Hvem er vi?*» «*Hva er Strømsgodset?*» «*Hvordan tenker vi?*» «*Hvordan opptrer vi?*» «*Hva står vi for?*»» (IO-1).

Når spillere eller ledere i klubben så disse setningene skulle de automatisk se for seg verdiene og som en slags motivator.

Det tok et par år før disse verdiene satt seg i SIF, og man begynte å se resultater av arbeide. Dette er naturlig, for i følge Schein (1985) er kultur ikke medfødt med utvikles sakte men sikkert i enhver organisasjon. Siden 2008 har SIF forbedret seg hvert eneste år. Det er et år de falt en plass på tabellen, men de tok allikevel flere poeng. Så poengmessig har klubben tatt mer hvert eneste år de siste 5 årene.

Jeg har nå vist hvordan en *sportslig plan* bestående av en *visjon, mål og verdier og kulturen* defineres som innholdet i SIF sin endringsprosess. Dette er på bakgrunn av Pettigrew (1987) vurdert som de sidene av organisasjonen som har blitt endret. Videre vil jeg nå ved hjelp av den ytre og indre konteksten forklare hvordan «press» bidro til at nettopp disse endringene ble gjennomført.

## **5.2 Kontekst**

I denne delen av kapitlet beskrives den ytre og indre konteksten i endringsprosessen. Med ytre kontekst menes presse som kom utenifra, hvor økonomi og samarbeide med distriktet er eksempler på slike pressfaktorer. Med internt press menes samarbeide internt og organisasjonen SIF med fokus på rollefordeling og kommunikasjon.

### 5.2.1 Ytre kontekst:

SIF følte i 2005 at de måtte gjennomgå en endringsprosess for å «redde» klubben. Turene opp og ned i seriesystemet skapte ikke bare økonomisk vanskeligheter, men det bidro også til at spillere og trenere forsvant ut og inn av dørene. Nøkkelordet var kontinuitet, og dette skulle være gjeldene både på og utenfor banen. I følge Pettigrew (1987) forekommer det «press» internt og eksternt i idrettsorganisasjoner og organisasjonen svarer på dette presset ved for eksempel å utvikle og endre seg. Videre fremhever Pettigrew (1987) som skrevet tidligere viktigheten av å forstå hvordan det bygger seg opp til endring og at dette er en sammensatt prosess hvor tidsperspektivet står sentralt. Slike endringer bør altså ikke forstås eller foretas på bakgrunn av kun en enkelthendelse eller en enkeltobservasjon. For SIF sin del var fraværende sportslig og økonomisk suksess over tid, samt dårlig planlegging som var hovedgrunnen til endring.

### Økonomi:

I følge Pettigrew (1987) refererer den ytre konteksten til de økonomiske omgivelsene organisasjonen befinner seg i. Selv om dette kapitlet beskriver SIF sin økonomi, og hvordan/hvorfor denne har endret seg, vil økonomi i fotball alltid sees i relasjon til de konkurrerende klubbene rundt. På bakgrunn av dette så jeg på det økonomiske aspektet som en ytre kontekst og ikke en indre. I moderne fotball er det økonomien som styrer og de beste klubbene er de med mest penger. Dette er også gjeldene i norsk fotball, noe Rosenborg har vært et levende bevis på i en år-rekke. Med en trygg og god økonomi følger det en rekke fordeler. I tillegg til at man har råd til dyrere spillere og bedre lønninger vil også faktorer som går på utvikling av talenter, fasiliteter, støtteapparat, utstyr osv. utgjøre en forskjell. For SIF sin del ble det økonomiske aspektet kanskje den viktigste delen og det var der det største «presset» på at noe måtte skje befant seg. IO-2 beskriver situasjonen i SIF i 2005 på denne måten:

*I 2005 var vi nesten konkurs. Vi hadde et budsjett på jeg mener det var 14 millioner. Nei, vi hadde ikke 14, det var lavere en det også! Vi gikk minus, vi hadde store lån, 8-10 millioner, men vi hadde ikke stor nok inntekt til å nedbetale låna. Vi lå på 4-5 siste plass i adeccoligaen og holdt på å rykke ned. Da måtte vi virkelig... vi lå med brekt rygg og vi måtte snu hele greie. Jeg var daglig leder akkurat da, skuta hadde gått negativt i 6-7 år sammenhengende og gjelda ble bare større og større. Enkeltpersoner betalte lønningene til spillerne for å holde liv i klubben og de kravene som gjaldt i forhold til forbundet sine regler. Jobbet et år med investorer som kunne komme inn å ta over klubben. Det var et must! Det klarte vi. Alle som hadde kausjonister på de lånene som var ble nullet ut, så vi ble gjeldfrie og investorer gikk inn med frisk kapital. (IO-2)*

Dette betydde at SIF i 2005 ble reddet av investorer og fikk en ny sjanse til å bedre tingenes tilstand i klubben. For SIF sin del var det et minstekrav om 5 millioner kroner i frisk kapital. Dette var investorene uenige i og de mente SIF trengte 3 ganger så mye. Så de gikk inn med ca. 15 millioner. Det var disse pengene SIF brukte til å hente inn eldre, rutinerte spillere som ble avgjørende for opprykket. Det var en bevisst taktikk fra SIF sin side, for i følge planen trengte de rutine for å nå målet om opprykk, og man visste at disse spillerne også krevde mye lønn. Så det ble en hasteløsning det første året. Men når opprykket ble et faktum, satte man seg ned på nytt for å kartlegge hvordan klubben skulle styres økonomisk i fremtiden. Måten ting hadde blitt gjort på frem til 2005, var ikke bra, og det var på tide med en ordentlig økonomisk plan. Budsjettet måtte endres og reduseres i forhold til flere ting.

*En reduksjon i budsjettet måtte til, men så visste jeg at det ble gjort noen målinger i de 5 store ligaene. Altså Frankrike, Spania, Italia, England og Tyskland. Som gikk på sammenhengen eller samvariasjonen eller korrelasjonen mellom sportslig suksess over tid og økonomi investert. Og den var og er på ca. 97,6 %. Og det er klart, at i en sånn setting, var det veldig viktig for oss å bygge større økonomi og bygge klubben for å få en større økonomi. Men vi følte at vi måtte litt ned før vi kunne ta steget videre. (IO-4)*

IO-1 viser også til statistikk fra tippeligaen som samstemmer med de 5 store ligaene: «Hvis man ser på økonomien til tippeliga-lag over en 5-års periode, er det over 95 % sjans for at du havner, hvis du setter en strek mellom disse 5 årene, i nærheten av hvor du har økonomi» (IO-1). Det betyr med andre ord at ting vil variere, og lag kan overraske fra år til år. Men over en lengre periode vil man gjennomsnittlig havne i nærheten av der man har økonomi. For SIF betydde dette i teorien at hvor større reduseringen i budsjettet var, jo lenger ned på tabellen havnet de. Dette var skummel statistikk for et lag som hadde ambisjoner om å etablere seg i norsk toppfotball. Men de ble allikevel enige om at de måtte ta dette lille steget ned før det gikk opp.

Videre viste det seg at den utgiftsposten som var enklest å gjøre noe med var lønningene i klubben. I mange år hadde spillere blitt overlønnet samtidig som de hadde underprestert. Dette var en dårlig kombinasjon for en middels stor klubb med høye ambisjoner. Lønningene ble derfor redusert og spillere som da ble «for gode» for klubben forsvant ut dørene. I tillegg til lavere lønninger ble man i den nye planen enige om at når opprykket var sikret, ikke lenger var mulig å bruke penger på dyre, eldre spillere. Derfor startet SIF satsing på egne unge talenter. Det var liten tvil om at dette viste seg

å bli ekstremt lønnsomt for klubben. Ikke bare hadde disse unge spillerne flere år foran seg som fotballspillere men de ble også en stor eksportvare. I dagens fotball betaler man nesten mer penger for ung alder enn kvalitet. En ung spiller med gode kvaliteter har en mye større prislapp enn litt eldre spillere med litt bedre kvaliteter. Dette skjønnte SIF, og de *«har bare på de siste fire årene solgt spillere for 37/38 millioner kroner. Så man begynner nå å høste fruktene av arbeidet som startet for 6/7 år siden»* (IO-3). Sett i utgangspunkt av dette har SIF økt budsjettet de to siste årene, men de ligger fortsatt lavt i forhold til andre klubber, og de har på den måten avkreftet statistikken. De lykkes bedre år for år, og selv om de fortsatt ligger langt nede på tabellen økonomisk sett har de levert gode sportslige resultater. I år, 2013, er budsjettet høyere enn det noen gang har vært, rundt 64 millioner. Dette er likevel halvparten av Molde, og 1/3 av Rosenborg (Johannessen, 2013).

Først når lønnsnivået i klubben var senket, spillerkjøp redusert og satsing på egne talenter var en realitet, virket det økonomiske aspektet mindre og mindre som en pressfaktor. Det skal sies at en styrke hos SIF var at selv om resultatene uteble de første årene (2007, 2008 og 2009) i tippeligaen, hvor de endte på 10, 11 og 12 plass, klarte de likevel å holde utgiftspostene på et lavt nivå. IO-3 forteller: *«Hvis vi hadde gjort som mange andre klubber ville gjort, nemlig å begynt og bruke mer penger fordi resultatene uteble, kunne det betydd kroken på døra for oss økonomisk nok en gang»* (IO-3). I lys av det som ble vedtatt i den sportslige planen, hvor en trygg økonomi sto som et viktig punkt for suksess, viste det seg at ved å redusere budsjettet i en periode, klarte man som nevnt å øke det i den neste. Pettigrew (1987) argumenterer for at presset fra den ytre konteksten påvirker endringene som har blitt gjort, og det er nettopp presset på å drive en god fotballorganisasjon med en trygg økonomi som påvirket endringene i SIF.

#### *Samarbeidet med distriktet:*

Klubbens lokalisering og samarbeide med distriktet var den andre pressfaktoren i den ytre konteksten. SIF tilhører Drammen by og Buskerud fotballkrets. Det er liten tvil om at Drammensere og Godset-supportere, som så mange andre supportere, blir sett på som ekstremt patriotiske. De elsker Drammen som by og Godset som klubb. I 2005 var det en ekstrem misnøye blant fansen fordi resultatene uteble. På grunn av de svake resultatene var det færre mennesker på stadion og interessen rundt klubben sank. På nytt ble opprykket en ekstrem viktig faktor for å kunne snu den dårlige trenden og når dette var et faktum, måtte andre tiltak gjøres for å opprettholde interessen og suksessen.

Arbeidet mot et bedret samarbeid med distriktet startet allerede i 2006 og ble sett på som veldig essensielt. Dette hadde vært fraværende i flere år, og SIF som klubb hadde hatt nok med seg selv. I idrettssammenheng er det oftere ledere får sparken, enn i det generelle arbeidsmarkedet. Supportere og nærmiljøet er i så måte en ekstrem påvirkningsfaktor, og det finnes flere eksempler på idrettsorganisasjoner hvor denne påvirkningen har fått trenere og ledere sparket. I og med at det var lederne selv i SIF som var initiativtakerne, forsto de viktigheten av å ha et tett og godt samarbeid til distriktet, og det ble derfor også en grunn til å igangsette endringsprosessen.

En tanke bak dette samarbeide var selvfølgelig å få flere supportere på kamp, som igjen betydde mer penger i kassa. Det er stort økonomisk krav å delta i tippeligaen, ikke minst hvis man skal prestere så godt at man ikke rykker ned. Så for SIF handlet det ikke bare om å skaffe seg flere supportere, men man måtte også få de til å stille opp på kamper, kjøpe sesongkort, bidra på dugnader osv. For å få til dette var det to ting som gjaldt; Gode resultater og lokal tilhørighet blant spillerne. De gode resultatene, kan som vist tidligere, styres av penger. Lagene med størst budsjett vil i 9 av 10 tilfeller også gjøre det best. Men i og med at SIF hadde et av de laveste budsjettene i tippeligaen i 2007 (Haraldsen, 2007), måtte de se bort i fra denne statistikken, og motbevise den ved hjelp av andre forbedringsfaktorer. Derfor ble det store fokuset på den lokale tilhørigheten. Undersøkelser gjort i lokalaviser og på hjemmesider viste at sannsynligheten for å dra på kamp var større hvis laget gjorde det bra eller man kjente/visste om en spiller på laget. Dette var uavhengig av hvor du kom ifra. Det vil si at målet var, uansett om man kom fra Modum, Kongsberg, Røyken, Setre, Hurums osv., så skulle den lokale tilhørigheten bidra til at man tok turen ned på Marienlyst for å se litt toppfotball. Pettigrew (1987) mener den ytre konteksten i et idrettsperspektiv kan bestå av geografisk plassering og konkurrerende omgivelser, og det kommer tydelig frem at dette også ble vektlagt av SIF:

*CA 40% av vårt publikum, de kommer fra Drammen, altså de som er på stadion, de som har sesongkort, og de som kjøper billetter. 60 % kommer fra regionen rundt oss, og det er i gjennomsnitt en halvtime i kjøretid for å komme på kamp. Legger vi det sammen med en del andre undersøkelser vi har, så har vi klart definert vår region, og den strekker seg fra Tønsberg, Sandes og Svelvik til Asker og i mellom der ut mot sjøen har du også Røyken, Hurums og Setre, også strekker den seg opp til Hokksund, Kongsberg, Notodden, og det er på en måte kjerneområdene, og det betyr at vi når faktisk borti en 250 000 mennesker. Av disse 250.000 menneskene, så er det ca. 150.000 som sier de har en definert preferanse til SIF, som sier at de på en måte, SIF er deres klubb. (IO-1)*

Så når regionen var definert og undersøkelser gjennomført, startet prosessen med å skaffe lokale spillere. SIF var det eneste laget fra Buskerud i tippeligaen 2007, deres nærmeste konkurrent Hønefoss, befant seg i divisjonen under. Dette ga SIF en liten fordel i arbeidet og rekrutteringen til akademiet sitt. De henvendte seg til klubber i nærområdet og regionen, og skaffet avtaler som ville bidra til unge og lovende spillere i akademiet. Avtalene besto i at alle klubber kunne nominere sine beste spillere til akademiene, så møttes de da antatt beste spillerne i distriktet til akademi-treninger hvor SIF sine egne talentutviklere var instruktører. Spillerne spilte i sine opprinnelige klubber, men fikk et ekstra og spisset tilbud i tillegg. Dette var med andre ord ikke noe tvang fra SIF sin side, men et frivillig tilbud.

I 2003 startet toppidrettslinja på Drammen videregående skole (vgs.), som kom sammen med en undervarmet kunstgressbane. Dette var med på å optimalisere forholdene til unge spillere. Det var Buskerud Fotballkrets som var initiativtaker til anlegg, og fylkeskommunene i forhold til skole. Unge spillere/elever hadde nå et tilnærmet like godt tilbud i Drammen, som på videregående skoler i Oslo. Det hadde helt siden 2003 vært diskutert hvordan et eventuelt samarbeid med Drammen vgs. kunne gjennomføres, men SIF hadde aldri gått noe videre med tankene. I 2005 bevisstgjorde initiativtakerne hvilken effekt en slik avtale kunne ha for SIF. Men for at en eventuell avtale skulle bli attraktivt for skolen var man avhengig av at Drammen by hadde en klubb i tippeligaen. *«Det var viktig for elevene på skolen å ha noe og strekke seg etter. For at nivået på skoleklassene skulle bli optimalt måtte de vite at muligheten for hospitering med et tippelagalag var tilstede»* (IO-4). At SIF skulle etablere seg i tippeligaen ble derfor også et viktig punkt med tanke på å klare og beholde disse unge spillerne, også etter de var ferdige med vgs. Det utviklet seg til å bli en gjensidig avtale hvor SIF bidro med et attraktivt tilbud om hospitering i tippeligaen, som skaffet Drammen vgs. elever, og som igjen ble et utstillingsmarked for unge spillere i forhold til SIF (ytre kontekst). Det bidro også til at planene om å holde økonomien nede, ved å ikke kjøpe dyre spillere, ble ivarettet (innhold). Dette er et klassisk eksempel på hvordan innhold, kontekst og prosess må sees i relasjon til hverandre (Pettigrew, 1987).

Denne avtalen ble en realitet og *«Etter 2-3 år hadde vi stoppet eksporten til andre klubber og tok kontroll over vårt eget rike. Sånn sett nå så har vi kontroll over fylke, i stor grad»* (IO-2). Når skolebiten var på plass, begynte SIF å tenke strategisk i forhold til hvordan de kunne optimalisere sitt forhold til klubbene i nærområdet. Med tanke på akademiet, beskrives dette samarbeide som: *«1000% bedre enn det var for 10 år siden. Man skal ikke mange årene tilbake før Godset ble sett på*



*som den store stygge ulven, som kun var ute etter å stjele de beste spillerne» (IO-4).* Det var et viktig punkt for SIF. Det var aldri snakk om å skulle stjele spillere fra klubbene i distriktet. Tilbudet var til stedet for alle klubber, men det var aldri noen tvang til deltakelse. Hver enkelt klubb kunne selv nominere spillere til akademiet. Disse spillerne møtte da opp på akademitreninger 2 ganger i uka, mens de ellers trente og spilte kamper i sine respektive lag. På denne måten ville disse unge spillerne bli bedre, dermed også heve nivået på treningene med sine egne lag og SIF ville få en oversikt over potensielt gode spillere for fremtiden. Så det var en vinn-vinn situasjon for begge parter.

En annen måte å styrke sitt samarbeid med distriktet gjorde SIF ved å endre sin egen attitude i forhold til andre. Som skrevet tidligere var SIF i en periode bare opptatt av seg selv og de hadde ikke noe samarbeide med noen. De skulle kjøre sitt eget løp, og klubber fikk ikke noe innpass i det de drev med. Det skulle være hemmelighetsfullt. Men dette endret seg drastisk og i skrivende stund har man trenere fra distriktet på treningsfeltet hele tiden. De planlegger treninger og evaluerer i samspill med SIF sine egne folk. Dette har styrket kommunikasjonen og optimalisert forholdet både for SIF, men ikke minst for de lokale klubbene rundt. SIF utvikler ofte spillere som ikke blir gode nok for A-laget, og det drypper på lagene rundt. Så det er et gjensidig forhold disse imellom.

Men selv om samarbeide med distriktet har blitt veldig mye bedre, er den fortsatt ikke optimal. Som alt i SIF handler det om at ting kan alltid bli bedre. Dette kommer tydelig frem når IO-1 legger ut om samarbeide med distriktet og vi ser hvor mange klubber som vurderes som samarbeidspartnere den dag i dag:

*Dette er ikke en prosess som på noen måte har stoppet opp. For i tillegg til samarbeide med Re vgs. har de også et samarbeide med Holmestrand og Modum. Og blant klubbene som nå er under vurdering til et potensielt samarbeide finner vi Kongsberg fotball, Asker, Notodden og Tønsberg. (IO-1)*

Ved å være strukturerte og profesjonelle i denne seleksjonen og fremgangsmåten gir det ikke bare SIF en større mulighet i forhold til sport og talentutvikling, men sørger også for å få de beste talentene til å være igjen i regionen. Som igjen kan bidra til potensielle A-lags spillere i fremtiden.

Den ytre konteksten besto altså av press rundt det økonomiske aspektet og samarbeide med distriktet. Når det forekommer et slikt press, svarer organisasjoner med å utvikle og endre seg

(Pettigrew, 1987). Man ser hvordan innhold, kontekst og prosess blir påvirket av hverandre, og hvordan prinsippene om legitimitet og makt er viktige (ibid). SIF klarte å implementere en tanke om at dette var verdiskapende, ikke bare for dem selv, men også for de andre klubbene

### *5.2.2 Indre kontekst:*

Som skrevet var det ikke kun presset fra den ytre konteksten som satte i gang endringsprosessen i SIF, men også den indre. Den indre konteksten består i min studie av samarbeide internt i SIF og organisasjonen SIF. Pettigrew (1987) presiserer at et viktig punkt for sosial kontroll er hvordan de forskjellige nøkkelpersonene utspiller sine egen roller til endring. Sosiale endringer kan enten gjøres åpent eller skjult (Pettigrew, 1987).

### *Samarbeide internt:*

Som det kom frem av den ytre konteksten ble samarbeide med distriktet sett på som veldig viktig, og det var liten tvil om at samarbeide internt i klubben også var viktig. Før 2006 ble samarbeide internt beskrevet som dårlig. Det var hierarkiet som rådet og de store beslutningene ble tatt av «viktige» personer på toppen. Trenerne, spillere og støtteapparat hadde lite de skulle sagt. Her hadde klubben mye og hente, og det ble derfor utarbeidet en løsningsorientert plan med ulike punkter på hvordan dette kunne bedres. Det første punktet besto derfor i å rive ned «veggene» mellom forskjellige personer på forskjellige arbeidsområder i klubben. Det var hele tiden et bevisst hierarkisk oppsett, og man skulle vite hvem som var sjef over hvilke områder, men samtidig var en bedret kommunikasjonen og et bedret samarbeid internt viktig. Videre tok SIF for seg graden av likhet og ulikhet blant personene i organisasjonen, og for SIF sin del ble det viktig å finne en sammensetting av folk som var tildels ulike. Det å skape en viss grad av heterogenitet sto i fokus. «*Heterogenitet er en karakteristikk ved en sosial gruppering som reflekterer i hvilken grad det eksisterer objektive eller subjektive forskjeller mellom grupped medlemmene*» (van Knippenberg & Schippers, 2007, s.516). I en idrettsorganisasjon, hvor alle jobber med idrett og mot samme mål, kan det bli vanskelig å argumentere for at det finnes tydelig heterogenitet. Derfor baserte SIF i sitt tilfellet graden av heterogeniteten på mindre synlige forskjeller som utdanning, arbeidserfaring, holdninger, verdier, sosioøkonomisk bakgrunn og personlighet. Når kommunikasjonen var bedret og samarbeide mellom ledd i organisasjonen ble en realitet, viste det seg at graden av heterogenitet ikke var så dårlig likevel. Noe som resulterte i færre utskiftninger enn først antatt, som igjen ble en styrke for SIF. På kort tid skapte SIF en åpen heterogen gruppe med personer som utfordret

hverandre på forskjellige punkter. Det var ikke lenger slik at toppledelsen tok avgjørelser uten å inkludere resten av klubben. Det ble en rollefordeling innad i klubben, hvor alle til hver tid visste hva deres arbeidsområder var. *«En rolle kan defineres som det sett av forventninger som er knyttet til en stilling eller utførelsen av en oppgave. Rollen representerer altså andres forventninger til egen atferd»* (Busch & Vanebo, 2003, s. 220). Dette kan sees i sammenheng med organisasjonskulturen, hvor sosiologien bruker normer for å forklare kultur. Alle personer i SIF befinner seg i en spesiell rolle på jobben og med denne rollen følger det normer. Med andre ord vil den rollen du trer inn i på jobben, gi alle andre en forventning om hvordan din atferd og væremåte vil være. Ved å definere hver sin rolle i klubben, slapp man rollekonflikter og samarbeide internt ble bedret (Bang, 1998). Dette bekrefter nok en gang hvordan konteksten i en endring vil påvirke innholdet i endringen, i lys av planen til aktørene som initierer endringene (Pettigrew, 1987).

*Jeg føler vi er blitt rimelig gode på kommunikasjon, rollefordeling og samarbeid. Samarbeidet mellom for eksempel daglig leder i organisasjonen og de på sport, fungerer bra. Fordi den sportslige delen er jo veldig tett innpå her, og er med på flere faste møtepunkter ukentlig. Trenerne har vi et fast møtepunkt på i uka, pluss at jeg av og til er nede å ser på når de holder på Marienlyst. Så jeg vil si det fungerer helt fint! Og det er viktig, det er jo veldig avklart da, hvem som på en måte har hvilket ansvar. Jeg har jo overhodet ingen innvirkning på laguttak, jeg har overhodet ingen innvirkning om vi skal sette inn den eller den spilleren i A-troppen på en måte.. Men jeg har en innvirkning på forholdet til spillerlogistikk og sammensetning. Så fordelingen er tydelig, men vi prøver å hjelpe hverandre så mye som mulig. (IO-1)*

Men selv om dette har blitt mye bedre er det fortsatt rom for forbedring. Det største problemet, og noe som bør vurderes å gjøre noe med, mener IO-4 ligger i plasseringen av kontorer: *«Alle kontorer og a-laget hører til på Gulskogen, mens juniorlag og andre ledere er lokalisert på Marienlyst. Dette gjør samarbeide og kommunikasjonen internt hakke vanskeligere enn hvis alt var plassert på samme sted»*. Men han mener allikevel at: *«Internt i klubben er det blitt større og større enighet i hva som skal jobbes videre med, og hva som gjelder i godset som klubb»* (IO-4).

IO-2 trekker frem noe han mener beskriver hvordan ting har blitt i klubben. Da tenker han på tilliten folk har til hverandre og hvor stor tro hver og en har på det de driver med. *«Pelle skrev under på ny kontrakt med SIF når de lå på siste plass i Tippeligaen. Dette sier mye om Pelle som trener, men det sier også mye om styret i SIF»* (IO-2).

Dette sendte ut sterke signaler til resten av klubben. Ikke bare at Pelle skrev under ny kontrakt mens klubben lå så langt nede, men også det at styret valgte å forlenge med han. Dette tydet på kontinuitet og en enighet om hvordan ting skal gjøres, som gjennomspeilet hele klubben. Men det er klart at for at dette samarbeide skulle fortsette å utvikle seg i samme retning, måtte man gjennomføre visse tiltak. Hver uke har alle viktige personer i SIF et møte hvor de snakker om ting som har vært bra og som kan bli bedre fra uke til uke. Dette gjør at kommunikasjonen opprettholdes, folk vet hvilke roller de har i klubben og man lærer av hverandre.

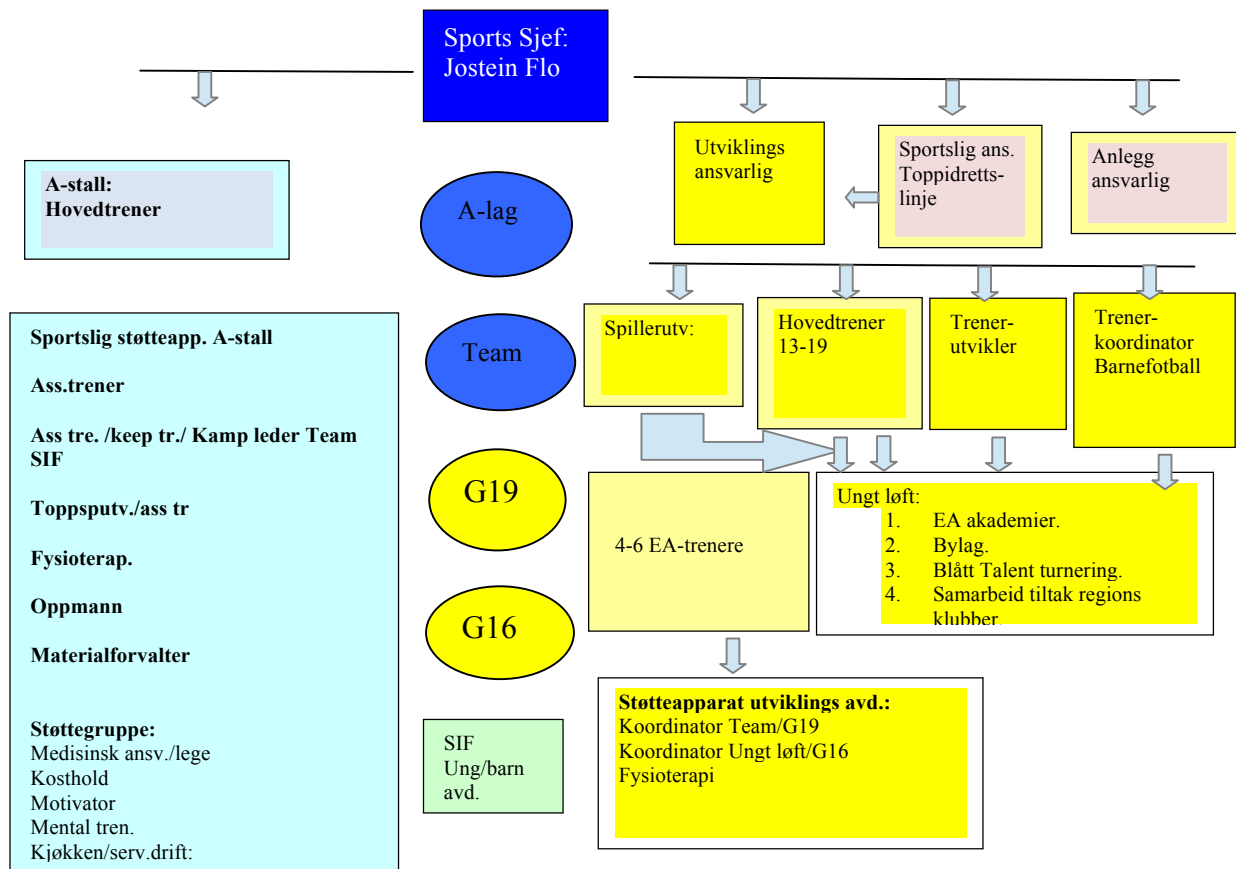
I neste del av oppgaven vil jeg vise hvordan organisasjonen SIF faktisk ser ut i realiteten, og gi noen eksempler på hvordan samarbeide internt er den dag i dag.

#### *Organisasjonen SIF:*

SIF er organisert slik at de i teorien er to klubber. Det er SIF toppfotball og SIF idrettsforening. Disse to er skilt ut med to forskjellige organisasjonsnummer. SIF toppfotball består av A-lag, 2.div lag, junior og guttelaget, samt akademiene. I tillegg har SIF et investorselskap som er medeier i alle spillerne, ikke i enkeltspillere. Dette bidrar til at all styring ligger i klubben i forhold til salg. Så hvis man er en medeier i et investorselskap, så er det ikke han eller han du eier, men du eier en andel i en pull. Da slipper man dette følelsesmessige spekteret med at han eier ditt og datt og alt ansvaret ligger i klubben. Så er det SIF idrettsforening, som er breddeklubben, den opprinnelige bydelsklubben. De har et seniorlag i 6 div også har de alt fra guttelag og nedover.

Jeg fikk tilsendt organisasjonskartet for den neste tidsperioden SIF går inn i, men de satt dessverre ikke på noen eldre organisasjonskart. Det hadde vært optimalt for meg å kunne sammenligne flere perioder, men jeg tolker dette som at ting var så dårlig, for noen år tilbake, at de omtrent ikke hadde et organisasjonskart.

Organisasjonskart SIF 2012-2015:



Figur 3: viser organisasjonskartet for det sportslige i SIF fra 2012-2015

Som vi ser av organisasjonskartet er klubben fortsatt på papiret bygget opp etter et hierarkisk mønster med sportslig leder på toppen. Under han finner vi hovedtrener og hele støtteapparatet for A-laget i tillegg til de som har ansvaret for utvikling av unge spillere, både i klubben, akademiene og på toppidrettslinjen. Så kommer Team-SIF, Junior (g19), Gutt (g16) og alle personene som bidrar på disse områdene før man til slutt ender opp i barnefotballen. Forskjellen på SIF nå og for 8 år siden er at hierarkiet ikke lenger står så sterkt som det gjorde. Det er klart at for at en organisasjon skal fungere må man vite hvem som er sjef, hvem som bestemmer, ha sine roller i organisasjon og kjenne sine områder. Men til tross for alt dette skal det nå for eksempel være mulig for lederne rundt g16/junior å ytre forslag til sportslig leder eller A-lag. Et annet eksempel er at man nå, på grunn av bedre kommunikasjon, har relativt like treninger på g14,15,16 og junior som på A-laget. Dette gjør at overgangen fra aldersbestemt fotball til A-lags-fotball ikke vil virke så stor. De vil kjenne igjen øvelser, taktikk og spillemønstre. På denne måten vil en på papiret stor organisasjon virke mindre i realiteten.

Hvis man går litt dypere inn i SIF og tar for seg kun A-laget la de også en plan om hvordan selve laget skulle være organisert. Dette er noe de ble enige om i fellesskap og IO-2 forteller at: *«Nå er laget delt inn sånn at 1/3 i A-stallen er klubb utviklet fra egen avdeling. 1/3 av spillerne er hentet som Bosman utenifra fra 18-22 år. Og 1/3 er eldre spillere og ledertyper. Dette er basert på en stall på 25 mann» (IO-2).*

Dette har sine fordeler og ulemper, og det finnes ingen fasitsvar på hvordan en tropp bør eller ikke bør se ut. Fordelene med en slik løsning er at harmonien i laget stort sett er bra. De eldre bidrar med rutine, prat og engasjement som de unge tar læring av, mens de selv lærer en mer teknisk og hurtig type fotball som trengs i den moderne fotballen. Man oppnår en gjensidig læring. Ulempen kan være hvis på papiret gode nok spillere, ikke faller inn under kategoriene, eller det er nok folk under samme kriteriene fra før. Da må man bryte med sine prinsipper for å hente denne spilleren, noe som kan skape uro i harmonien.

Det dårlige samarbeide i SIF, hadde i lang tid stukket kjepper i hjula for organisasjonen, og måtte bedres. For at målet om en bedret kultur i klubben, skulle utvikles i riktig retning, måtte man først rive ned «vegger» og bedret det interne samarbeide. Kultur er et kollektivt fenomen, og SIF var derfor avhengig av at hele organisasjonen var innforstått med dette (Schein, 1985). Ved å bedre samarbeide (indre kontekst), skapte man en kollektiv aksept for endring av kulturen i organisasjonen (innhold) på bakgrunn av den opprinnelige sportslige planene utviklet av initiativtakerne (aktører).

### **5.3 Prosess:**

Proessen refererer til både aksjoner og reaksjoner fra de ulike delene av organisasjonen og de involverte interessentene. Den tar for seg hvordan interaksjonen mellom disse avdelingene foregår i prosessen med å endre organisasjonen fra, som i mitt studie, fortid til den nåværende ønskelige situasjonen. En ledelse eller aktører som vil implementere endring i en organisasjon, må skape entusiasme og begeistring. I tillegg må man også ta i bruk symbolske konstruksjoner og verdiskapning for å skape legitimitet for ideologier, handlinger og krav som er knyttet til endring (Pettigrew, 1987).

Jeg vil i dette kapitlet legge vekt på de forskjellige aktører og deres påvirkning i endringsprosessen.

Aktører i endring er en stor del av prosessen, og vil derfor i flere sammenhenger bli omtalt som selve prosessen.

### *5.3.1 Interne aktører:*

Selve endringsprosessen startet som skrevet tidligere i 2005. På dette tidspunktet lå man i SIF med brukket rygg på grunn av dårlige resultater og dårlig økonomi. Noe måtte gjøres. I følge mine intervjuobjekter virket det som om hovedproblemet hele tiden lå i at det ikke var noe skriftlig nedfelt i SIF. Det var en rekke personer som satt på gode ideer og tanker, men de ble aldri luftet for andre, noe som bekreftes av en av informantene:

*Men en av utfordringene har vel egentlig vært at det har vært lite skriftlig i klubben. Veldig mye har sittet i hodene til Per på marked, Leif på økonomi og Oskar på sport. Primært de 3 da. Og Sverre på utvikling, sportslig utvikling. Men det har liksom ikke vært kanskje veldig stor struktur på ting da, så når jeg kom i 2005, så var jeg veldig opptatt av å få på plass en sportslig plan. (IO-1)*

Den første delen besto altså i og opprette en ny Sportslig plan. Dette ble en viktig brikke i det videre spillet til SIF. Den besto av alle mål, delmål, resultatmål, økonomiske mål og verdier og visjoner som var gjeldene for klubben. Det faktum at det ikke kun var den sportslige delen av SIF som bidro, men også personer på marked og økonomi ble et viktig punkt i denne prosessen. Dette styrket det interne samarbeide i klubben, og siden alle sider av klubben hadde bidratt, kunne man ikke klage hvis noe gikk galt, samtidig som man følte en større tilhørighet til klubben. For at en endring skal få gjennomslag i en organisasjon er bruken av makt og overbevisning blant initiativtakerne en viktig del. Videre skal jeg ta for meg hvordan dette foregikk i SIF.

### *5.3.2 Maktbruk og lederskap*

Pettigrew (1987) peker på to former for maktbruk som er spesielt viktige i slike endringsprosesser. Den første formen for makt brukes ofte for å overvinne konkurrenter og motstand i en sak eller hvor det finnes motsetninger. Den andre formen for makt brukes for å forebygge intern og ekstern strid i en sak eller i en endringsprosess. Pettigrew (1987) argumenterer for at man ved å skape begeistring og entusiasme knyttet til endringene, vil hindre destruktive krav og handlinger fra motstandere. I følge Amis (2004) må lederne i en organisasjon ha makt for å få gjennomført endringer. De

organisatoriske endringene som ble satt i gang, ble i starten holdt skjult for at prosjektgruppen ønsket arbeidsro. Likevel tok det ikke lang tid før man skjønnte at dette ikke var lønnsomt i lengden. Derfor begynte SIF ganske tidlig i arbeide og henvende seg til klubber i nærmiljøet og fortelle om sine planer med tanke på organisering og ledelse og hvordan dette kunne ha en effekt på de mindre klubbene osv. Dette ble en klar strategi fra SIF sin side, og det førte til at lagene rundt ikke ble overrasket når de store endringene begynte å skje, og man slapp å måtte svare på unødvendige spørsmål fra andre klubber og medlemmer. Men SIF var veldig bevisst på at alle grunnleggende ting måtte være diskutert og man måtte være enige om en felles plan internt før det ble presentert for andre klubber.

*Ved å gjøre det på denne måten, klarte maktinnehaverne internt i SIF å inkludere personer og ledere i andre småklubber i en slags felles utvikling. SIF ble ikke den store stygge ulven, og samholdet i fotballmiljøet i Drammen ble om noe, bare styrket. (IO-4)*

Dette ble også et viktig punkt i forhold til sponsorer og investorer. Ved å spille med åpne kort og inkludere disse personene i planene som ble lagt, ble også det økonomiske aspektet et enklere punkt. IO-2 skildrer forholdene i SIF så dårlige en periode at «*Enkelt personer betalte lønningene til spillerne for å holde liv i klubben og de kravene som gjaldt i forhold til forbundet sine regler*» (IO-2). Derfor var det så utrolig viktig å få endringsprosessen i gang. SIF ville ha noe å legge frem for eventuelle nye investorer. Dette var på plass i 2006, og man kunne dermed friste med en ny sportslig plan. Dette resulterte i at man beholdt hovedinvestoren, sponsorer og supportere.

Dette betydde for SIF at de på en måte hadde fått en slags «godkjenning» av nærmiljøet og av investorer/sponsorer til å starte endringsprosessen. Men man møtte allikevel motstand hos noen supportere. «*Det er klart at for personer som har fulgt SIF i alle år, vil en endring av klubben kunne bety starten på slutten. Dette ble tilfellet for flere supportere og fans. De ville ikke se klubben i sitt hjerte bli «ødelagt» fra innsiden og ut*» (IO-1)

Med tanke på hvordan maktbruken ble utøvd i SIF, kom det frem av intervjuene at det var en liten gruppe personer som brukte sin makt og tok mye ansvar. Dette var de opprinnelige initiativtakerne, og det at personene hadde mye makt og var sterke personligheter ble sett på som utelukkende noe positivt. Det hjalp fremdriften i endringene og andre folk respekterte avgjørelser som ble tatt. Uten slike «sterke» personer, vil en implementering av endring ofte møte motstand. Mennesker er kjent for å holde seg til det trygge og kjente, og det skal ofte overbevisning til for at man skal trå ut av sin



egen komfortsone (Pfeffer, 1981). Underveis i prosessen ble likevel mange av beslutningene foretatt innad i ledelsen, uten noen form for høringsrunde hvor alle kunne delta. Dette var et bevisst trekk av SIF og var viktig for å opprettholde effektiviteten i endringene og å slippe unødvendige mellomledd.

Motstanderne til endring argumenterte med at radikale endringer hadde for stor risiko. De mente at om noe skulle endres, skulle det gjøres over lengre tid. Mange mente også at Strømsgodset IF ikke hadde noe å gjøre i den øverste divisjonen i Norge. De rykket stort sett ned igjen, og så derfor på laget som et klassisk Adeccoliga lag. Dette var en av de få negative sidene SIF møtte i sin endringsprosess. Downs (1967, i Jacobsen & Thorsvik, 1997, s.128)) argumenterer for at makthavere kan bruke sin posisjon og makt når dette trengs; «Maktbruk forekommer når en aktør klarer å få gjennomslag for sine synspunkter på tross av at andre er uenige». Det er klart at en liten motstandergruppe aldri ville klart å stå i veien for en eventuell endring uansett, men det at motstanden var såpass liten, sier mye om hvor nødvendig endringene var for SIF. De interne aktørene var bevisst på at noe motstand kom til å dukke opp, og var dermed også klar for å håndtere en slik situasjon. Det at SIF rykket opp året etter endringene ble iverksatt, var også viktig for å vende motstanderne. «Hadde vi fortsatt med de dårlige resultatene, også året etter endringene ble satt i gang, ville kanskje enda fler vendt oss ryggen. Så der var vi heldige» (IO-2).

Det kommer tydelig frem hvorfor aktører er implementert sammen med prosessen i Pettigrews (1987) modell. I en organisasjon som skal gjennomføre endringer må det finnes initiativtakere, og det er disse aktørene som påvirker prosessen. Som det kommer frem av analysen klarte aktørene ved hjelp av makt og overbevisning å skape en felles endringsvillighet i SIF og i distriktet rundt. Skirstad (2009) mener man ved å analysere «press» internt og eksternt i organisasjonen, vil forstå de kritiske hendelsene i prosessen. Slike potensielt kritiske hendelser fantes også i SIF sin endringsprosess. Hadde for eksempel motstanden til endringen vært større, de dårlige resultatene fortsatt, økonomien holdt seg svak og samarbeide internt og eksternt vært dårlig, hadde det betydde større problemer og i verste fall kroken på døra for SIF som idrettsorganisasjon.

#### *5.4 Konsekvenser av endringene*

Det er 7 år siden SIF på bakgrunn av press fra forskjellige hold begynte å jobbe systematisk mot en endring i sin organisasjon. Denne endringen har bidratt til visse konsekvenser for klubben. De er i skrivende stund et av Norges beste fotball-lag, de har etablert seg i Tippeligaen og har en trygg økonomi. Dette var alle punkter som sto sterkt da endringsprosessen startet i 2005. I tillegg til dette har endringene ført med seg et bedret akademi, en mer toppet spillerutvikling og en ny type spillestil. Disse punktene omhandler ikke det organisatoriske perspektivet, men jeg mener allikevel det har hatt stor betydning på den sportslige suksessen, som var utgangspunktet for endringene i første omgang.

##### *5.4.1 Akademiet:*

Pettigrew (1987) argumenterer for at endringer skjer som et resultat av flere negative hendelser over lengre tid. Konsekvensen av mangel på sportslig suksess og dårlig økonomi over lang tid, gjorde akademiet til en viktig brikke i endringsprosessen. Og resultatet av endringene, har skapt et sterkt og bærekraftig akademi.

Når Drammen VGS var på plass og unge spillere hadde en grunn til å bli boende i Drammen by bestemte SIF seg som skrevet for å gi spillerne et enda bedre tilbud. De valgte å starte opp et akademi. Flere og flere lag i tippeligaen har startet med dette, og det har gitt god suksess i de fleste av dem. Hovedpoenget med et akademi er å utvikle spillere som i lengden blir gode nok for egen A-stall. På denne måten beholder man de gode spillerne i klubben, man kan spesialisere tilretteleggingen for hver enkelt spiller og dermed optimalisere utviklingen og man sparer/tjener penger i forhold til spillerkjøp og spillersalg.

For å opprettholde det gode samarbeide de hadde skaffet seg med distriktet var det utrolig viktig at dette ble gjort på riktig måte. Det siste SIF ville var å nok en gang bli sett på som klubben som kun er ute etter å stjele unge talenter. Strategien med akademiet var å ta imot spillere fra naboklubbene når de var 13 år. De blir da værende i sine egne klubber men trener i tillegg på SIFs akademi. Helt fra første dag har dette vært en suksessoppskrift for SIF. Andre klubber, spillere og trenere er fornøyde, og SIF har aldri hatt så mange landslagspillere som de har per dags dato. Man begynner nå virkelig å se utfallet av endringene som ble gjort for 7 år siden.

Men selv om akademiet stort sett har vært en kjempe suksess er det en ting de vil gjøre annerledes. Neste år vil de senke alderen på nominerte spillere fra 12 år til 10. Dette er for å utnytte og forbedre talenter enda tidligere og dermed skape bedre fotballspillere over tid. I et så konservativt land som Norge er det klart at dette møter litt motstand, men SIF satser allikevel.

*Mange er imot det også i utgangspunktet, de mener at det går imot den frie leken og blir for mye organisering og sånn. Det kan hende at det er noe i det, men samtidig tror jeg at vi som toppklubb da, vi er nødt til å påvirke de med størst potensiale tidligere og mer. (IO-3)*

Hvis man ser rundt om i verden, er det liten tvil om at dette blir praktisert med suksess. Så det blir spennende å se hvordan denne nye ordningen blir i året som kommer. Det er per dags dato 40 spillere på akademiet som trenes av 5 fulltids-trenere. Disse trenerne er meget gode trenere som har drevet med talentutvikling i mangfoldige år. De blir ikke kun sett på som gode trenere men også medmennesker og menneskekjennere som er en stor del av jobben. Når man jobber med barn og unge spillere hjelper det ikke om man kan aldri så mye om fotball, hvis man ikke har kunnskap om hvordan man lærer bort. Derfor har det vært viktig for SIF å legge vekt på at instruktørene og trenerne på akademiet har en god formidlingsevne. «Altså fotballtrenere det kan nesten alle være, men det betyr ingen ting hvis du ikke klarer å formidle. Det betyr ingen ting hvis du ikke får tillit. Det betyr ingen ting hvis du ikke får folk til å prestere» (IO-4).

#### *5.4.2 Spillestil:*

På samme måte som akademiet er også spillestilen er konsekvens av endringene som ble iverksatt i 2005. Dette er ikke direkte relevant i forhold til endringsprosessen, men kan likevel relateres til Pettigrew (1987). Innenfor den ytre konteksten var et viktig punkt for SIF å snu den dårlige trenden og få supporterne tilbake på sin side. Misfornøyde supportere og dårlig oppmøte på stadion skapte et press på SIF om at noe måtte endres. I trå med gode resultater har også spillestilen bidratt til et mer underholdt og engasjert publikum. I lys av dette vurderte jeg spillestilen som en interessant konsekvens, på bakgrunn av at spillestilen har bidratt til en økt interesse blant supporter og en sportslig suksess, som igjen var hovedargumentet for å starte endringsprosessen i første omgang.

Den moderne fotballen er stadig vekk under utvikling. Denne utviklingen har over noen år skapt en ny type fotball. Dagens fotball handler om hurtige overganger, tempo i pasninger, tekniske

ferdigheter og småspill gjennom midtbanen. SIF var sammen med RBK en av de første klubbene i Norge som virkelig begynte å praktisere en slik spillestil.

Endringen som ble gjort i spillestil har spilt en stor rolle for SIF. Det har tatt noen år med hard trening for å sette denne spillestilen, men man begynner nå å se konturene av et lag med tekniske fotballspillere som har lyst til å spille fin angrepsfotball.

*Det at vi nå har fått frem en spillestil som er veldig spillende, og ball-possession, som skaper mye underholdning, er utrolig morsomt. Det er en god blanding av posession-trening men samtidig som det skal være fremover-rettet. Det skal ikke være sånn at man bare spiller fotball for å spille fotball. Det skal være fremdrift også. (IO-1)*

Det er ingen tvil om at den nye spillestilen som SIF har båret inn i norsk toppfotball har vært positivt både for dem selv, men også for andre lag. Folk som ser kampene til SIF både live på stadion og på TV er alle stort sett enige om at de spiller en veldig publikumsvennlig og underholdene fotball. Dette er en veldig krevende spillestil og for å få gjennomslag for en slik type fotball må man ha en utrolig aksept for å faile. Denne måten å spille fotball på har som skrevet blitt mer og mer populær i Norge. Aldersbestemte lag trener på dette og hele «Drillo-pasning» fenomenet er på vei bort fra norsk fotball! Dette bekreftes av IO-4 som snakker om sin periode i Hokksund fotball hvor han trente et aldersbestemt lag. Informanten forteller at de der hadde:

*Abu-rollen. Alle vet hva det er. Vi har Stefan Johansen- rollen. Så de ser jo på og vi bruker betegnelser som er på godset-spillere, som er i de forskjellige rollene. Så det blir helt naturlig at vi prøver å etterligne i hvert fall. Og det føler jeg gjelder andre klubber rundt om også. De føler at SIF spiller fin fotball, og de føler at det vil de også prøve. Så jeg har det inntrykket. Det er en god blanding av posession-trening med samtidig som det skal være fremover-rettet. Det skal ikke være sånn at man bare spiller fotball for å spille fotball. Det skal være fremdrift også. (IO-4)*

Dette vil om ikke mange årene også hjelpe A-landslaget opp i det gjeve selskap igjen. Det er lenge siden vi har vært i et sluttspill, og mange mener hovedproblemet vårt er at vi ikke følger den moderne fotballen. Tempo og tekniske ferdigheter har mye mer å si den dag i dag, enn det hadde for 15 år siden. Men u-21 laget til Norge leverer stort og dette er den nye A-landslags generasjonen. Så det lover godt for fremtiden.

### 5.4.3 Neste år og veien videre:

Med tanke på sesongen 2013, som nå snart skal avsluttes, er fortsatt ikke intervjuobjektene mine overbevist. SIF må utvikle seg mye mer for å ikke havne på nedre halvdel av tabellen neste år. Tippeligaen er utrolig jevn, og det er veldig mange lag som har underprestert de siste årene. Hvis disse lagene plutselig skulle klare å snu på 5-øringen og komme opp mot sitt potensielle toppnivå, vil SIF måtte bli enda bedre for å holde følge.

*Ja, mål er mål. Vi skal alltid bli bedre, vi skal alltid kunne gjøre ting bedre, vi skal alltid lære og vi skal se forbedring. Men så blir også andre klubber bedre. I fjor var et år hvor en del store klubber som VIF, Viking og Brann kom bak oss på tabellen og hadde dårlige sesonger. RBK og Molde kjører jo et løp som er en divisjon over i forhold til bruk av økonomi. De er flinke, det er de. Og er større klubber i særklasse, og kjører på! Bak de nå, så blir det en tøffere konkurranse. VIF fikk inn Rekdal, han har hatt mer frisk kapital i 2013 enn vi har hatt siden vi begynte klubben. Over en 100 års periode. For å si det sånn. Viking og Brann litt av det samme og Tromsø er større klubb en oss. De klubbene der kan vi ikke forvente dårlige prestasjoner av hvert år, mange av de klubbene hadde det i fjor. Så vi må forbedre oss for å stå imot den konkurransen bak der. Det er et stort hull mellom RBK, Molde og de andre klubbene. Men det var en del klubber som underpresterte som jeg regner med kommer tilbake igjen. (IO-4)*

En faktor som blir fremhevet er SIF sitt samarbeide med Manchester City. Dette samarbeide har gjort underverker for SIF. Avtalen tilsier at Godset til enhver tid må ha 2-4 spillere i sin A-stall fra Manchester City. Avtalen har vært en stor suksess for klubben og disse spillerne har levert over all forventning. Dette samarbeide er viktig med tanke på veien videre for SIF, fordi disse spillerne er med på å heve nivået på trening og i kamp. Her har på en måte SIF et fortrinn på de andre lagene i tippeligaen. Samtidig så er det viktig å få med at dette ikke er selvmotsigende mot det som har blitt sagt tidligere om lokale spillere og lokal tilhørighet. IO-1 forklarer at: «Vi har flest norske spillere i 2012 og en snittalder på 22,5. Det vil si at vi ligger blant de 2,3,4 laveste i tippeligaen» (IO-1). Så det er denne miksen av lokale og utenlandske spillere som blir viktig å holde på, og jobbe videre med.

Med tanke på veien videre forteller IO-1 forteller at de i SIF har satt seg et internt mål med tanke på plassering. Dette er noe de må gjøre, for store deler av den sentrale inntekten de får via forbundet og

NTF dreier seg om nettopp plassering i Tippeligaen. Men IO-1 er tydelig på at det i år, ikke er medalje, men mye lengre ned. Bortsett fra selve plasseringen har de også satt seg mål om å bli bedre resultatmessig, altså ta flere poeng. De skal bli bedre i alle ledd og alt de driver med. På grunn av den store konkurransen handler det for SIF om å klare å utvikle seg og ha fokus på å forbedre prestasjoner hver eneste dag, hver eneste uke gjennom hele sesongen

## 6.0 Oppsummering av sentrale funn

*Hvilke organisatoriske endringer har Strømsgodset IF gjennomført siden 2005?*

Oppgaven har tatt utgangspunkt i Pettigrews kontekstuelle tilnærming til endring og beskriver hvordan Strømsgodset IF gikk fra å være et middelmådig lag i Adeccoligaen til å bli et av Norges beste fotball-lag. Gjennom oppgaven drøftes de forskjellige endringene som ble gjort, og hvorfor akkurat disse ble sett på som de viktigste. Oppgaven forsøker derfor å vise at Strømsgodset ut ifra et ønske om forbedring, gjennom endring, har oppnådd ønsket resultat.

Strømsgodset har gjort mange endringer i sin organisasjon, og jeg har i denne oppgaven vist endringene gjennom et kontekstuellt perspektiv. I følge Pettigrew (1987) deler man den kontekstuelle teorien inn i tre faktorer; Innhold (hva), Kontekst (hvorfor) og Prosess (hvordan). Analysen er gjennomført på bakgrunn av informasjon fra mine intervjuobjekter.

Det var tre hovedkategorier som beskrev innholdet i endringen, altså hva som ble endret; *Plan, Visjon, mål og verdier og Kultur*. Konteksten ble delt i to deler, ytre og indre kontekst. Den ytre konteksten ble i denne oppgaven definert som; *Økonomi og Samarbeide med distriktet*. Den indre konteksten ble definert som *Samarbeide internt i SIF og Organisasjonen SIF*. Analysen viser hvordan disse kategoriene virket som pressfaktorer for SIF, og hvorfor dette ble grunnlaget for det kontekstuelle rammeverket.

Prosess: Prosessen tar for seg de interne aktørene og hvilke deler av organisasjonen som har bidratt til endringene. Den beskriver hvordan organisasjonen har gått fra fortid, til den nå ønskelige situasjonen. I tillegg blir også begrepene maktbruk og lederskap drøftet, samt hvorfor dette er avgjørende for prosessen.

*Hvilke konsekvenser har endringene ført med seg?*

SIF har oppnådd målene de satt seg i 2005. De er nå et av Norges beste fotball-lag, de har etablert seg i tippeligaen, og de har en trygg økonomi. I tillegg til dette har endringene ført med seg et bedret akademi, en mer toppet spillerutvikling og en ny type spillestil. Disse punktene omhandler ikke det organisatoriske perspektivet, men har allikevel hatt stor betydning for den sportslige suksessen, som var utgangspunktet for endringene i første omgang.

## 7.0 Konklusjon:

Oppgaven tar for seg hvilke endringer Strømsgodset IF har gjennomført i perioden 2005-2013. Ved hjelp av en kontekstuell teori har oppgaven bevist at det er mulig å gjennomføre endringer innad i en organisasjon, så lenge alle er bevisst og klare for endringene. Det kommer også frem at personer med legitimitet og makt er viktig i startfasen av en endringsprosess.

Bakgrunnen for endringene besto i at SIF som klubb over lengre tid hadde levert dårlige resultater og klubben var i 2005 så og si konkurs. For å redde klubben, måtte noe gjøres. Sammen med lokale investorer klarte de interne aktørene i SIF ved hjelp av makt og legitimitet å skape en begeistring og et engasjement rundt klubben, og dens vei videre. Masteroppgaven har fokusert på SIF sin evne til å kontinuerlig jobbe med endringene i klubben, og hvordan press fra forskjellige faktorer spilte en stor rolle. Det kommer tydelig frem at slike endringer ikke er noe som skjer over natten, men at det handler om systematisk jobbing over lengre tid.

Med en ny sportslig plan på plass i 2005, startet også den systematiske jobben mot det langsiktige målet, nemlig å bli et topplag i norsk fotball med en trygg økonomi og trygge omgivelser. Gjennom oppgaven blir endringer i de forskjellige delene av organisasjonen drøftet og analysert på bakgrunn av et kontekstuell teoretisk perspektiv. Ved å iverksette og gjennomføre endringer i organisasjonens sportslige plan, visjon, mål og verdier samt kulturen har SIF nådd sine mål. I følge Pettigrew (1987) blir endringer ofte gjennomført på grunn av press fra eksterne og interne forhold, som i oppgaven kommer frem gjennom organisasjonens ytre og indre kontekst. Til slutt viser oppgaven at de interne aktørene i SIF påvirket endringsprosessen, og at de ved hjelp av makt og legitimitet klarte å få gjennomslag for endringene. Men det skal sies at SIF tilbake i 2005 befant seg på et så dårlig sted, med en så dårlig økonomi og så dårlige resultater over tid, at det ikke var andre utveier enn å endre organisasjonen. Dette gjorde at engasjementet og entusiasmen rundt endringene var så store, at suksessen nesten ikke kunne la vente på seg.

I 2012 fikk SIF andre plass i Tippeligaen, som er deres beste plassering siden seriegullet i 1970. I 2013 har budsjettet aldri vært høyere, og i skrivende stund kjemper de om gullet sammen med Rosenborg. Dette beviser at fjoråret ikke bare var et heldig år, men at SIF nå faktisk kan regnes som et topplag, med trygg økonomi og trygge omgivelser.



## **Praktiske implikasjoner og videre forskning:**

Oppgaven viser hvordan Strømsgodset IF har gjennomført spesifikke endringer, hvor målet var å etablere seg i Tippeligaen, og kunne være med å kjempe om medaljer i ny og ned. Analysen vil kunne bidra til å forstå hva som er viktig å fokusere på i en endringsprosess og hvilke faktorer som på best mulig måte bidrar til endring. Det er viktig å påpeke at selv om Strømsgodset IF har hatt stor suksess med sin måte å endre seg på, er det ikke gitt at dette er fasiten på å skape suksess. Allikevel vil jeg påstå at man kan finne visse fellesnevner og trekk som jeg mener er viktige for at endringsprosessen skal være suksessrik. Det kommer også frem av oppgaven at man ved å gjøre endringer, skaper nye typer kulturer, noe som blir sett på som en viktig faktor i denne casen. Disse kulturene blir i min oppgave referert til som vinnerkultur, treningskultur og prestasjonskultur, og de spiller på hverandre.

Videre undersøkelser kan gjøres ved å studere andre lag i toppfotballen som har problemer med å finne sin plass i seriesystemet, eller som har et sterkt ønske om å etablere seg på et høyere nivå. Nå er jo Strømsgodset IF et eksempel som har vist seg å være en kjempesuksess, men det hadde vært interessant å sett på klubber som har prøvd det samme, men som ikke har oppnådd samme resultat. Det ville da videre vært interessant å sett på likheter og ulikheter i måten klubbene har gått frem. Det er også sannsynlig å tro at tingene som virket i SIF, ikke nødvendigvis virker i en annen klubb.

SIF lyktes i sitt forsøk på å etablere seg i tippeligaen, og som et topplag i Norge, og dette viser noen områder som kan være viktig å fokusere på. Nøkkelen ligger i måten aktørene startet endringsprosessen klarte å engasjere resten av organisasjonen i endringene, og hvordan de ved hjelp av makt og legitimitet skapte en forståelse av hva man faktisk ønsket å oppnå. I tillegg vil en sportslig plan være avgjørende, slik at man til en hver tid kan se hvordan man ligger an i forhold til planen. Dette gir også muligheter for å justere og endre på ting underveis i prosessen, slik at man til slutt ender opp med det riktige utfallet. Det finnes som skrevet ingen fasit på hvordan endringer i en idrettsorganisasjon blir en suksess eller en fadese. Det vil variere veldig fra klubb til klubb, og med tanke på hva som er målet med endringene.

## Referanser

Amis, J., Slack, T., & Hinings, C.R. (2004): Strategic change and the role of interests, power, and organizational capacity. *Journal of Sport Management*, (18), 158-198.

Amundsen, J.S. (2005). Verdiskapende endring : veien mot beste praksis. Oslo: Gyldendal akademisk

Andersen, S, S. (2013): *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: fagbokforlaget.

Andersen, S, S. & Rognan, L, T. (2012) *Nordic Elite Sport. Same ambitions, different tracks*. Universitetsforlaget 2012.

Augestad, P & Bergsgaard, N, A. (2007) *Toppidrettens formel : Olympiatoppen som alkymist*. Novus: Oslo.

Bang, Henning (1988): *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug.

Beech, J & Chadwick, S. 2004. *The business of sport management*. Harlow, England; Prentice Hall

Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1998): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Bolman, L, G., & Deal, E. T. (2009). *Organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal.

Braun, V & Clarke, V. (2006): *Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology*.

Burke, W. W. (2008). *Organizational change. Theory and practice* (2 ed.). Los Angeles: Sage Publications.

Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J. og Vanebo, J.O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget

Caplex. (2007) Oslo: Cappelen forlag

Charmaz, K. (2006) *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. London: Sage

Dahl, Robert (1957). *The concept of power*, *Behavioral Science*, 2:3 (1957:july) p.201

Dalland, O (2007) *Metode og oppgaveskrivning for studenter. (4 utg)* Oslo: Gyldendal akademiske

Devos, G., Buelens, M., & Bouckenooghe, D. (2007): Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6),

607-629.

Fahlén, J. (2006): *Structures beyond the frameworks of the rink. On organization in Swedish ice hockey*. Umeå: Department of Education, Umeå University.

Fay, D., & Luhrmann, H. (2004). *Current themes in organizational change*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 13, 113-119.

Flåtene, J (2010) *Fra gutteklubb til storklubb i Drammen*. Fusjonsprosessen til DFK. Oslo: Norges Idrettshøgskole

Gammelsæter, H & Ohr, F. (2002): *Kampen uten ball: Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt

Goksøyr, M & Olstad, F. (2002) *Fotball: Norges fotballforbund 100 år*. Oslo: Norges fotballforbund.

Grønmo, S. (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: fagbokforlaget.

Hallen, Y. m. fler (2012) *Handlingsplan- Norges Fotballforbund*. Hentet 14.07.2012 fra [http://www.fotball.no/Documents/PDF/2012/NFF/Handlingsplan2012-2015\\_WEB\\_enkel.pdf](http://www.fotball.no/Documents/PDF/2012/NFF/Handlingsplan2012-2015_WEB_enkel.pdf)

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet, en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen forlag.

Haraldsen, S. (2007) *Budsjetter for 2007*. Hentet 12.03.2013 fra <http://www.dagbladet.no/sport/2007/01/25/489936.html>

Haugsbakken, H. (2009) *Fotballselskapet*. SINTEF Teknologi og samfunn, avdeling for Innovasjon og virksomhetsutvikling

Hellevik, O. (1991): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (5. utgave). Oslo: Universitetsforlaget

Holme, I.M., & Solvang, B.K. (1996): *Metodevalg og metodebruk* (3. utgave). Otta: Tano AS

Holter, H. (1996): *Fra kvalitative metoder til kvalitativ samfunnsforskning*. I: Holter, H., & Kalleberg, R. (Red), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. (s. 9- 25). Oslo: Universitetsforlaget

Hoye, R 2009. *Sport management: principles and applications*. Oxford; Elsevier Butterworth Heinemann

Jacobsen, D.I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D., I., & Thorsvik, J. (2006): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D., I., & Thorsvik, J. (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannessen, S (2012) *Tippeliga-klubbenes budsjetter 2012*. Hentet 04.06.2012 fra <http://www.tv2.no/sport/fotball/tippeligaen/tippeligaklubbenes-budsjetter-2012-vi-har-ressurser-som-ikke-kan-maales-i-kroner-3730443.html>

Johannessen, S (2012) *Tippeliga-klubbenes budsjetter 2013*. Hentet 10.10.2012 fra <http://www.tv2.no/sport/fotball/tippeligaen/tippeligaklubbenes-budsjetter-2013-oekonomi-skal-ikke-vaere-avgjoerende-for-at-spillere-kommer-til-oss-4004104.html>

Kinetics.Yukl, G. (2002): *Leadership in organizations (5. utg)*. I: Martinsen, Ø., L. (Red.) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kjeldstadli, K. (2000): *Å tolke tekster - kvalitative teknikker*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kruuse, E. (1999): *Kvalitative forskningsmetoder. I Psykologi og beslægtede fag*. København: Dansk psykologiske forlag.

Kvale, S. (2007): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Lee, S., & Ahn, H. (2008). *Assessment of process improvement from organizational change*. *Information & Management*, 45, 270 – 280.

Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). *Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?* *Human Resource Development Quarterly*, 16, 213-234.

Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994): *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2.utgave). California: Sage Publications

O'Brien, D. & Slack, T. (2003): *An analysis of change in an organizational field: the professionalization of English Rugby Union*. *Journal of sport management*, (17), 417-448

Patton, M.Q. (1990): *Qualitative evaluation and research methods*. (2.utgave). Sage, London.

Pettigrew, A., M. (1985a): *The awakening giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Blackwell.

- Pettigrew, A., M. (1985b): Contextualist research: a natural way to link theory and practice. I: Lawler, E. (Red), *Doing research that is useful in theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pettigrew, A. M. (1987): Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management studies*, 24(6), 656-670.
- Pettigrew, A.M., Woodman, R.W., & Cameron, K.,S. (2001): Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 697-713.
- Pfeffer, J. (1981): *Power in organizations*. Pitman Publisher. Marshfiels Mass.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (2003): *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. California: Stanford University Press.
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., et al. (2007). *Developing criteria for healthy organizational change*. *Work & Stress*, 21, 243-263.
- Saunders, M. Lewis, P and Thornhill, A (2007): *Research methods for business students*, 4 utg, Pearson education limited, Harlow; England
- Schein, E.(1987). "*Organisasjonskultur og ledelse*". Mercuri Media Forlag. Oslo 1987.
- Seippel, Ø. (1999): *Idrett, kommersialisering og sosial integrasjon: Statusrapport og foreløpige resultater fra en panelundersøkelse*. Rapport 9/99. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Skirstad, B. (2009) Gender Policy and Organizational Change: A Contextual Approach. *Sport Management Review*, 12(4), 202-216.
- Slack, T. & Hinings, B. (1992): Understanding change in national sport organizations; An integration of theoretical perspectives. *Journal of sport management*, (6), 114-132.
- Slack, T. (1997): *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Stake, R.E. (2005): *Qualitative case studies; The SAGE handbook of qualative research (3 edt)*. Thousand Oaks; CA: Sage
- Suchman, M. C. (1995): *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. Academy of Management

Journal, Vol. 20, No. 3.

Thagaard, T. (1998): *Systematikk og innlevelse*. Bergen: fagbokforlaget.

U.f (2005): *Mangemillionær kjøper Strømsgodset-rik onkel skal sikre opprykk*. Hentet 14.02.2013 fra <http://www.dagbladet.no/sport/2005/10/13/446224.html>

U.f (2005-2013) Alt om fotball. *Tippeligatabell og statistikk*. Hentet 16.11.12 fra <http://www.altomfotball.no/element.do?cmd=tournament&tournamentId=1&useFullUrl=false>

U.f (2012) *Strømsgodset IF – Slik startet det*. Hentet 20.10.12 fra <http://www.godset.no/club-history>

van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). *Work group diversity*. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.

Yin, R.K. (1994): *Case study research. Design and methods*. (2. utgave). Vol. 5. Thousand Oaks, Sage Publications, California

Yin, R.K. (2003): *Case study research. Design and methods*. (3. utgave). Vol. 5. Thousand Oaks, Sage Publications.

Yin, R.K. (2009) *Case study research. Design and methods*. (4. utgave) Vol. 5. Thousand Oaks, Sage Publications, California

Yukl, G. (2002): *Leadership in organizations (5. utg)*. I: Martinsen, Ø., L. (Red.) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

## Tabelloversikt:

Tabell 1: Bakgrunnshistorie om SIF (år for år).....	s16
Tabell 2: Åpen koding.....	s 36
Tabell 3: Fokusert koding.....	s 37
Tabell 4: Teoretisk koding.....	s 38
Tabell 5: Viktige endringer i SIF (Basert på funn).....	s 43

## Figuroversikt:

Figur 1: Faktorer som ligger til grunn i Pettigrews kontekstuelle teori.....	s 19
Figur 2: Faktorene som ligger til grunn i Pettigrews (1987) kontekstuelle tilnærming, med indikatorer under hvert punkt, basert på funnene i min studie.....	s 42
Figur 3: Organisasjonskart for SIF i perioden 2012-2015.....	s 60



## Vedlegg:

*Vedlegg 1 – Intervjuguide Masteroppgave 2012-2013:*

Bakgrunn:

1) Hva er din bakgrunn i forbindelse med SIF?

1.1 Har du vært aktiv i SIF tidligere?

1.2 Hvor lenge har du vært involvert i SIF?

1.3 Hvilke roller har du hatt i SIF? Eventuelt i andre idrettslag?

1.4 Hva mener du er de mest avgjørende faktorene for at SIF er der de er nå?

1.5 Hvilke store endringer har blitt gjort fra 2005 frem til i dag?

1.6 Hva var hovedårsaken til at dere følte dere måtte gjennom en endring?

Hvilken rolle spilte du i prosessen som førte til endring?

2.1 Har du vært med på slike omorganiseringer tidligere?

1.2 Var du med i oppstarten/initiativtakerne i SIF i 2006?

1.3 Føler du at du ble inkludert igjennom alle fasene av prosessen?

1.4 Hvordan fungerte rollefordelingen i planlegging/strategimøter?

1.5 Hvilke aktører gjorde seg gjeldene?

1.6 Når dere hadde strategiske møter, hvor stor åpenhet var det for diskusjon? Hvordan var stemningen rundt forslag om endringene?

1.7 Føler du lokaliseringen til SIF har vært positivt eller negativt? (Ikke så mange andre store klubber og konkurrere om spillere med)

1.8 Hvor mye spilte omgivelsene inn?

- Media

- Supportere

- Lokale klubber

- Samarbeidsklubber

Hvilke feil ble gjort?

1.4 Kan du peke på en eller flere situasjoner der det var uenigheter om saker?

1.5 Hva eller hvem avgjorde disse uenighetene?

1.6 Er du noe du i ettertid kunne tenke deg å gjort annerledes

1.7 I ettertid, hvorfor gjorde dere de feilene?

1.8 Hvilke strategier ble lagt til grunn for videre fremtidsplaner?

Andre klubbers erfaring med endring og omorganisering?

2.5 Hentet dere inn eksterne aktører som hadde erfaring med lignende endringer?

2.6 Hvilke erfaringer har du/dere gjort dere etter endringen?

Når du ser tilbake i ettertid?

2.1 Hvordan ble spillerne og andre medlemmer i klubben holdt orientert underveis?

2.2 Hvilke hensyn ble tatt økonomisk?

2.3 Var det på noe tidspunkt aktuelt å stoppe hele prosessen?

- Hvorfor?

- Hvorfor ikke?

For dem som ledet endringene:

4. Var det en klar plan på hvem som skulle lede endringene?

5. Ble det kartlagt på forhånd hvem som ville motsette seg og hvem som ville lette endringsprosessen?

6. Lå det strategiske valg bak hvilke personer som ble plassert i de ulike nøkkelstillingene i endringsprosessen?

7. Hvilke koalisjoner ble opprettet underveis i prosessen?

8. Ble det gjennomført relevante endringer i organisasjonsstrukturen?

- Hvilke endringer?

- Hvorfor akkurat disse?



**«Hvilke organisatoriske endringer har Strømsgodset IF gjennomført siden 2009 og hvilke konsekvenser har endringene ført med seg?»**

**Hvem står bak studien**

Masterstudent: Martin Christiansen      martin\_christiansen88@hotmail.com

Prosjektstart: 15.08.2012

Prosjektslutt: 30.05.2013

**Bakgrunn og hensikt**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en forskningsstudiet som har til hensikt å belyse faktorer som omhandler endring i organisasjoner. Jeg vil prøve å finne løsninger gjennom dine svar og ved bruk av Pettigrews kontekstuelle teori. Denne koblingen vil forhåpentligvis være med på å forklare hvilke endringer som har blitt gjort, hvorfor endringene ble gjort og hvordan endringene ble gjennomført.

**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 knyttes til teori. 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. Dette er en vitenskapelig undersøkelse og jeg skal gjøre mitt for at sensitiv informasjon ikke kommer ut. På grunn av at personene som skal intervjues er kjente personer som har sittet i klubben lenge, vil det være mulig å 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 prosjektet. 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 Martin Christiansen på tlf: 48189350 eller via e-mail: martin\_christiansen88@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)



