

Ane Nørstebø Laache

Organisasjonskultur i en krisetid

Masteroppgave i idrettsvitenskap
Seksjon for kultur og samfunn
Norges idrettshøgskole, 2018

Sammendrag

Oppgaven har studert organisasjonskulturen i sentraladministrasjonen til NIF gjennom å undersøke hvilke verdier, normer og holdninger som eksisterer i administrasjonen.

Oppgavens hensikt er å belyse hvordan utenforstående aktører påvirker kulturen i sentraladministrasjonen, hvor blant annet mediepresset de to siste årene ble inkludert som en viktig faktor til ansattes opplevelse av kulturen på det nåværende tidspunktet.

Temaet ble forsket på ved hjelp av hovedproblemstillingen:

Hvordan opplever NIF-ansatte kulturen i egen organisasjon?

Oppgaven ble gjennomført som en kvalitativ casestudie hvor ti semi-strukturerte intervjuer utgjør datamaterialet.

Institusjonell teori ble benyttet for å belyse dataene, samtidig som elementer av kultur ble inkludert. Benyttede hovedelementer er legitimitet, ytre press, institusjonell ledelse, identitet og image.

Intervjuene illustrerte mangel på institusjonell ledelse ved å vise til manglende dype felles forståelser av verdier, visjon, normer, struktur og mål. Mangelen på institusjonell ledelse har skapt usikkerhet for enkelte ansatte siden det ikke har vært tydelig hva som skal styre administrasjonen. Ansatte har dermed funnet sin egen forståelse, og arbeidet ut fra denne. De som har arbeidet med samme tema har i noen tilfeller hatt samtaler rundt noen temaer, som igjen kan ha ført litt visse likheter mellom ansatte.

Utenforstående aktører som særforbund, idrettskretser og KUD har også opplevd mangelen på institusjonell ledelse, og utydigheten som har oppstått har påvirket forventninger sentraladministrasjonen opplever fra de gjeldende aktørene. Med tydelighet kunne mye av usikkerheten som hersker rundt NIF og sentraladministrasjonens arbeid blitt avklart, og imaget og legitimiteten til sentraladministrasjonen kunne vært bedre enn det er i dag.

Nøkkelord: *organisasjonskultur, verdier, identitet, NIF, sentraladministrasjonen*

Innhold

Sammendrag.....	3
Innhold	4
Forord.....	6
1. Innledning	7
2. Tidligere studier om organisasjonskultur og verdier	9
3. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité.....	13
3.1 NIFs oppbygning og sentraladministrasjonens plassering.....	13
3.2 NIFs plass i samfunnet	14
3.3 NIF og verdier	16
4. Analytisk rammeverk	17
4.1 Kultur.....	17
4.2 Institusjonell teori	18
4.2.1 Institusjoners tre søyler.....	20
4.2.2 Organisasjonsidentitet og image.....	22
4.2.3 Institusjonell ledelse	23
4.2.4 Legitimitet og ytre press	25
5. Epistemologi, forskningsdesign og metoder	27
5.1 Epistemologi	27
5.2 Kvalitativ casestudie	27
5.3 Metoder	29
5.3.1 Intervju.....	29
5.3.2 Innholdsanalyse	32
5.4 Analyse.....	32
5.5 Kvaliteten på studien	34
5.5.1 Reliabilitet	34
5.5.2 Validitet	36
5.6 Ethiske overveielser	38

6.	Resultat og diskusjon	40
6.1	Opplevelse av formell organisasjonskontekst	40
6.1.1	Hvordan formell struktur påvirker kulturen.....	40
6.1.2	Visjonen «Idrettsglede for alle».....	44
6.1.3	Forståelse av uttrykte verdier.....	46
6.1.4	Arbeid med uttrykte verdier.....	50
6.1.5	Utfordringer med uttrykte verdier	53
6.1.6	Utenforstående aktørers organisasjonsforståelse	55
6.1.7	Oppsummering av hovedfunn i del 6.1.....	58
6.2	Identiteten til sentraladministrasjonen.....	59
6.2.1	Stemningen i sentraladministrasjonen	59
6.2.2	Identitetstrekk ved sentraladministrasjonen.....	60
6.2.3	Ytre forventningers effekt på identiteten	65
6.2.4	Forventninger som ikke påvirker identiteten	68
6.2.5	Medieomtalen påvirkning på ansatte.....	72
6.2.6	Samsvar mellom uttrykte verdier og bruksverdier	80
6.2.7	Oppsummering av hovedfunn i del 6.2.....	80
7.	Konklusjon og avslutning.....	82
	Referanser.....	85
	Tabelloversikt	91
	Forkortelser	92
	Vedlegg	93
	Vedlegg 1: Organisasjonskart over sentraladministrasjonen	93
	Vedlegg 2: Intervjuguide	94
	Vedlegg 3: Godkjenning NSD	96
	Vedlegg 4: Informert samtykkeskjema	98

Forord

Det siste året har bydd på mange oppturer og nedturer. Det er ikke bare å skulle forstå institusjonell teori for eksempel. Året har vært utrolig lærerikt, både faglig og personlig. Å få lov til å fordype seg i et tema over så lang tid og prøve meg på mange nye utfordringer har vært spennende.

Først vil jeg takke NIF og de ansatte jeg har snakket med for at dere lot meg få gjennomføre forsøket mitt selv om dere har gått igjennom omstruktureringer. Dere var imøtekommende og hyggelige, noe som gjorde intervju situasjonen mindre skummel for en nybegynner. Og takk for at dere svarte så ærlig som dere gjorde.

Jeg vil også takke mine to veiledere Per Øystein Hansen og Anna-Maria Strittmatter. Dere har satt krav til meg, vært tydelige i tilbakemeldinger og støttet meg på veien det siste året. Jeg har satt stor pris på all hjelpen jeg har fått, og jeg hadde aldri utviklet en så gjennomført oppgave uten dere. Jeg setter også pris på at dere har funnet tid til meg, også når dere har hatt hektiske perioder, både i arbeid og det private.

Mine medstudenter har gjort det siste året levelig ved å bryte opp tunge dager. Den sosiale stemninga på brakka og vaffelfredag huskes med gode minner, selv om det til tider ble noen lange pauser. I tillegg vil jeg rette en takk til seksjonen for muligheter gjennom studietiden med blant annet utenlandsopphold og masterseminarer. Takk til professorene som stilte opp på masterseminar. Det har hjulpet å få flere kritiske blikk på oppgaven. Dag Vidar Hanstad må også nevnes, som tok på seg å lese en lang oppgave i innspurten. Takk!

Til slutt vil jeg takke familien min og venner som har presset meg til å jobbe mer, men også vært et sted jeg har kunnet slappe av og koble ut. Å ha noen som presser deg til å prestere bedre og noen som ber deg fokusere på livet utenfor og etter masteren er ikke dumt. Det har heller aldri vært feil med en 90210-pause av og til. Kjæresten min har også gjort et ærlig forsøk på å motivere meg når jeg har vært lei. Det er ikke enkelt!

NIH, forelesere og medstudenter, takk for fem fantastiske år!

Ane Nørstebø Laache, mai 2018

1. Innledning

Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) har vært en institusjon i det norske samfunnet i lang tid. Ifølge Selznick (1957) er kultur, og med det verdier som et aspekt av kultur, en viktig del av institusjoner som styrende for institusjonens arbeid. NIF viser til et verdsett som skal lede alt arbeid i organisasjonen, og illustreres blant annet på nettsiden hvor det står at «[o]rganisasjons arbeid skal preges av frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd» (NIF, 2009d). I tillegg skal all idrettslig aktivitet bygge på verdiene idrettsglede, felleskap, helse og ærlighet (NIF, 2009d). Selv som en institusjon har NIF i flere år nå opplevd press fra andre aktører, som truer NIFs institusjonaliserte plass i samfunnet. Ved at kritikkverdige hendelser er belyst i mediene har NIF opplevd en krisetid med stor nedgang i legitimiteten.

En tydelig kultur kan gi en organisasjon legitimitet i et samfunn ved at samfunnet aksepterer kulturen og verdiene (Kirkhaug, 2013; Scott, 2014). Ved å ha legitimitet er det større mulighet at en organisasjon overlever (Busch, 2014; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Verdiene kan i tillegg brukes for å styre adferden til ansatte for å oppnå ønsket handling (Busch, 2014; Kirkhaug, 2013). En organisasjon bør derfor ha et bevisst forhold til sine verdier for å kunne bruke verdiene på en aktiv måte som gagnar organisasjonen. For å oppnå legitimitet og endret handling er det viktig at verdiene gjenspeiles i hele organisasjonen, ikke bare enkeltdeler (Kirkhaug, 2013; MacIntosh & Doherty, 2005). NIF kan altså styrke sin truede plass ved å være bevisst om sin egen kultur styrer organisasjonen. Hensikten med denne oppgaven er å forstå hvordan administrativt ansatte i NIF forstår egen kultur, og hva som påvirker deres forståelse. Disse momentene har ført til følgende problemstilling:

Hvordan opplever NIF-ansatte kulturen i egen organisasjon?

Kultur er «hvordan de ansatte forstår sine omgivelser og hendelser i dem, og hvordan de takler situasjoner og utfordringer» (Hennestad, 2015, s. 14). Med organisasjon menes «en sosial enhet av mennesker, som har ett eller flere felles mål som de over tid forsøker å realisere gjennom en bevisst koordinering av innsats og aktiviteter» (Skogstad, 2017, s. 373). NIF er en organisasjon bestående av flere organisasjoner. I oppgaven brukes ordet organisasjon om hele NIF, fra idrettslag gjennom særforbund, idrettsråd,

idrettskretser til idrettsstyret og idrettstinget med alle respektive administrasjoner. Ordet NIF refererer også til hele NIF, ikke enkeltorganisasjoner i NIF-systemet.

For å forstå en kultur er det viktig å identifisere felles fortolkningsrammer (Alvesson, 2013). Disse felles forståelsene kan studeres i en organisasjon som helhet eller en spesifikk del av organisasjonen. Sentraladministrasjonen er det øverste administrative leddet i NIF, og skal bistå idrettstinget, idrettsstyret og koordinere oppgaver for særforbund. Sentraladministrasjonens mandat resulterer i kontakt med mange aktører, blant annet andre organisasjonsledd og eksterne aktører som Kulturdepartementet (KUD). Kontakten gjør administrasjonen til et viktig kommunikasjonsledd. På denne måten kan verdienes plass i organisasjonen forankres både internt og eksternt, og NIF kan oppnå større legitimitet. Kommunikasjonsleddet er med på å gjøre sentraladministrasjonen til et spennende organisasjonsledd å fokusere på siden administrasjonen kan påvirke og påvirkes av andre aktører. Oppgaven bidrar til økt forståelse av hvilke verdier som eksisterer i sentraladministrasjon, hva ansatte i sentraladministrasjonen legger i uttrykte- og brukte verdier, hva som påvirker verdiene, og hvordan disse verdiene påvirker hverdagsarbeidet. Dette har resultert i følgende underproblemstillinger:

- (i) *hvordan påvirker verdier, normer og holdninger praksisen til ansatte i sentraladministrasjonen?*
- (ii) *hvordan påvirker krav og forventninger fra aktører i NIFs omgivelser kulturen i sentraladministrasjonen?*

Verdier er hva som oppfattes som viktig og verdifullt, normer er hvordan man bør oppføre seg, mens holdninger er innstillinger personer har til ting, situasjoner og andre mennesker (Bjørklund, 2017; Skogstad, 2017). NIFs omgivelser viser til eksterne aktører for NIF som KUD, medier og lokalsamfunn. I begrepet sentraladministrasjonen inkluderes ansatte som sitter på Ullevål stadion. Olympiatoppen og idrettskretser inkluderes ikke. Ordet administrasjonen også benyttes om sentraladministrasjonen. Heretter viser ordet ansatte til administrativt ansatte i sentraladministrasjonen.

Oppgaven vil nå fortsette med en gjennomgang av tidligere studier før oppgavens kontekst beskrives. Deretter blir det analytiske rammeverket introdusert og valg for gjennomføringen av oppgaven beskrevet, før resultatene fremlegges og diskuteres.

2. Tidligere studier om organisasjonskultur og verdier

Organisasjonskultur ble introdusert på slutten av 1970-tallet, og mengden studier på temaet har økt i ettertid (Maitland, Hills & Rhind, 2015). Kapitlets hensikt er å beskrive eksisterende litteratur på temaet. Fokuset ligger på idrettsrelatert litteratur, men det eksisterer en begrenset mengde. Først blir effekten av organisasjonskultur på en organisasjon presentert, før artikler omhandlende identifisering av organisasjonskultur beskrives. Til slutt i kapitlet blir studier i en norsk idrettskontekst fremlagt.

Hvilke effekter organisasjonskultur kan ha, er studert både på administrativt nivå og idrettsaktivitetsnivå (Aicher & Cunningham, 2011; Bell-Laroche, MacLean, Thibault & Wolfe, 2014; Cresswell & Eklund, 2007; Girginov, 2010; Kerwin, MacLean & Bell-Laroche, 2014; Lee, Whitehead, Ntoumanis & Hatzigeorgiadis, 2008). På administrativt nivå er det blant annet sett på hvordan verdibasert ledelse, at verdier styrer arbeidet i en organisasjon, påvirker ytelsen og prestasjonen til organisasjoner (Kerwin et al., 2014). Forskerne fant positive sammenhenger mellom verdibasert ledelse og prestasjonen, og henviser også til andre studier. For å oppnå resultatet er det viktig at verdiene er representert i hele organisasjonen, og etterleves. Hvordan kulturen påvirker trivsel på arbeidsplassen og ønske om ny jobb er også studert, hvor det er funnet en positiv sammenheng (MacIntosh & Doherty, 2010). Det er også forsket på ledernes forståelse av verdier og viktigheten av de, hvor flertallet mente verdier er viktig for ytelse og prestasjon (Bell-Laroche et al., 2014). Disse studiene viser viktigheten av å være bevisst kulturen i en organisasjon for å kunne endre kulturen til å bli hensiktsmessig. NIF bør altså være bevisst sin egen kultur. MacIntosh og Doherty (2007) fant i sin studie at organisasjonskultur påvirker kundens tilfredshet med organisasjonen, og viser videre at det er viktig for en organisasjon at samfunnet godkjenner deres kulturen for å opprettholde legitimitet og dermed overleve. Muligheten til legitimitetsoppretholdelse gjør det også viktig for organisasjoner å være bevisst hvordan kulturen oppfattes utenfra. På idrettsaktivitetsnivået har Lee et al. (2008) sett på om det er sammenheng mellom prestasjonsorientering, verdier og holdninger til yngre utøvere, og fant en sammenheng. Moralske avgjørelser tas på bakgrunn av verdigrunnlaget og det kan derfor være hensiktsmessig å fokusere på kompetanseverdier istedenfor statusverdier.

Disse funnene legger grunnlag for hvorfor organisasjonskultur burde studeres siden studier av organisasjonskultur kan skape forståelse for en organisasjons utvikling.

Et annet tema som er studert innenfor organisasjonskultur og idrett er identifisering av eksisterende kultur og forståelse av kulturen (Colyer, 2000; Ensign, Yiamouyiannis, White & Ridpath, 2011; Gibson, 1993; Hamm, MacLean, Kikulis & Thibault, 2008; Lee, Whitehead & Balchin, 2000; Loland, Kristiansen & Vaagbø, 2003; Loland & Ommundsen, 1996; Seippel, 2002; Eivind Åsrum Skille & Hanstad, 2013; E. Å. Skille, Syversen & Hanstad, u.å.; Thomas, Ward, Chorba & Kumiega, 1990). Verdier er ofte brukt som studert komponent av kultur. Det er utviklet kvantitative skjemaer for identifisering av kultur og for å måle viktigheten av forskjellige elementer innenfor kulturen. Flere studier har testet skjemaene gyldighetsgrad (Cameron & Quinn, 2013; Colyer, 2000; Lee et al., 2000; MacIntosh, Doherty & Walker, 2010; Thomas et al., 1990). Noen av skjemaene er «organizational culutre assessment insturment» og «the competing values framework». MacIntosh et al. (2010) gjennomførte en studie for å se om det var forskjell på kulturen innenfor fitnessindustrien ut fra om organisasjonen var non-profit eller for-profit, noe forskerne jevnt over ikke fant. Flere studier er også gjennomført ved hjelp av intervju som metode (Hamm et al., 2008; Harris & Ogbonna, 1997; Maitland et al., 2015). Harris og Ogbonna (1997) identifiserte kulturen i tre butikkjeder gjennom dybdeintervju, og analyserte intervjuene ut fra en tre-perspektivtilnærming som er utviklet av Joanna Martin. De fant sammenheng mellom Martins perspektiv og de tre butikkjedene i form av forskjellig syn på kultur ut fra om personen var på hovedkontoret, butikksjef eller butikkmedarbeider. I en studie av Hamm et al. (2008) ble verdier i en frivillig idrettsorganisasjon i Canada identifisert, og det ble sett etter likheter mellom ansattes og organisasjonens verdier. Seks av ti som ble intervjuet sa at deres personlige verdier var sammenfallende med verdiene til organisasjonen. Det interessante med studien er at det de intervjuede anså som organisasjonens verdier ikke var de samme verdiene som frivillige identifiserte med organisasjonen. Altså var ansatte og frivillige uenige om organisasjonens verdier.

I den norske konteksten har Loland og Ommundsen (1996) og Seippel (2002) identifisert verdier som representerer idrett og oppslutningen rundt verdiene sett fra det norske samfunnets syn og medlemmer i NIF. Loland og Ommundsen (1996) studerte egenverdier, instrumentelle verdier og hvordan verdiene burde være i fremtiden. Blant

egenverdiene mente forskningsdeltagerne det var altfor mange som opplevde press eller nederlag i sammenheng med idrett. På tross av press og nederlag stod glede sentralt i idretten. Som instrumentelle verdier trekkes det frem at barn som deltar i idrett kan lære å følge regler og vise respekt, det gis et positivt miljø for vekst, og det har en klar helseeffekt å delta i idrett. I fremtiden bør fokuset ligge på de positive effektene av idrett, og ikke gode prestasjoner. Seippel (2002) identifiserte verdiene prestasjon, rettferdighet, solidaritet og helse som gjeldende for idretten, og fant oppslutning rundt verdiene. De tre første hadde stor oppslutning blant deltagerne, mens helse var mer variert. Selv om støttet mange opp under verdien helse.

Organisasjonskultur er også studert med annet fokus i Norge. Loland et al. (2003) gjennomførte en evaluering av etikk- og verdiarbeidet til NIF fra 1993 til 2003. Første del av rapporten gjennomgikk NIFs arbeid med etikk og verdier. NIF startet et stort verdidefineringsarbeid i perioden 1992-1994. I 1996, da Norges idrettsforbund og Norges Olympiske komité ble sammenslått, ble dagens verdier fastsatt, både på aktivitetsfeltet og for organisasjonsarbeidet. Andre del av rapporten studerte hvordan ungdom, trenere, toppidrettsutøvere og et utvalg fra det norske folket så på forskjellige verdier. Nesten identiske spørreskjemaer ble benyttet i 1993 og 2003. De verdiene som fikk størst oppslutning som gjeldende for norsk idrett generelt var idrettsglede, sosialt fellesskap, fairplay, helse og idrett for alle. En studie av Holthe og Skille (2017) som studerte hvilke elementer som utgjorde organisasjonskulturen til organisasjonskomiteen til ungdoms-OL på Lillehammer i 2016. Uttrykte verdier stod sterkt i organisasjonen i tillegg til råskap, ungdommelighet og nyteknung. Verdiene var normdannende for valg påstod forfatterne, selv om de ikke studerte oppslutningen til verdiene. Derimot var offentlig sektor, som samarbeidet med organisasjonskomiteen, enig i at verdiene ledet arbeidet. Studien fokuserte ikke på eksterne aktørers innvirkning på kulturen, noe som er et av fokusene i denne oppgaven. I tillegg arbeider E. Å. Skille et al. (u.å.) nå med en lignende artikkel, men med fokus på organisasjonsidentiteten til organisasjonskomiteen til ungdoms-OL på Lillehammer 2016. Også her ble de uttrykte verdiene, rå, ydmyk, leken og målrettet, identifisert som påvirkende for arbeidet gjennom hele prosessen ved at ledere var bevisst hvilken virkning verdiene skulle ha. I tillegg ble eksterne organisasjoner som påvirket identiteten identifisert. Inkludert var den internasjonale olympiske komité, NIF, lokale idrettslag og den olympiske parken. Begge de to sistnevnte studiene så på en midlertidig organisasjon med en tydelig begynne og en

tydelig slutt. Tidsrammen skaper utfordringer ved sammenligning til denne oppgavens kontekst, men illustrerer hvilken innvirkning verdier og eksterne aktører kan ha på en organisasjon. Studiene illustrerer også en organisasjon hvor uttrykte verdier har hatt stor innvirkning

Som litteraturgjennomgangen har illustrert er det lenge siden det er gjennomført studie på organisasjonskultur med NIF som kontekst. Argumenter for å studere organisasjonskultur er illustrert gjennom studiene som forsket på effekten organisasjonskultur kan ha på en organisasjon. Organisasjonskultur er heller ikke studert hos ansatte i NIF. Studien til Hamm et al. (2008) viser at det kan være interessant å studere forskjellen mellom ansatte og frivillige siden de fant forskjell i forståelsen av verdier mellom de to gruppene. Oppgaven er også en begynnelse for å kunne sammenligne verdiforståesler i hele NIF. Det er ikke studert om verdier faktisk påvirker organisasjonen, både frivillige og ansatte, noe oppgaven studerer med tanke på ansatte. Som en institusjon i Norge er det interessant å studere om kultur og verdier har den plassen det burde for å bevare legitimiteten. NIFs fremtid kan sees i lys av funnene i et sånt studie. I tillegg vil oppgaven bidra til å øke kunnskapen rundt hvilken organisasjonskultur som eksisterer i en norsk idrettskontekst med fokus på en bestående organisasjon, og ikke en midlertidig som er studert under ungdoms-OL. Som en frivilligbasert organisasjon er det også mulig å illustrere hvordan ansatte i en organisasjon under press reagerer og responderer på presset, og hvilken påvirkning eksternt press kan ha på en frivillig organisasjon. Lærdom fra oppgaven kan være relevant for andre frivillige organisasjoner i Norge.

3. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

Hensikten med kapitlet er å presentere oppgavens kontekst. Først vil NIFs oppbygning forklares for å plassere sentraladministrasjonen i organisasjonen. Senere blir NIFs plass i samfunnet belyst. Til slutt blir det en gjennomgang NIFs verdigrunnlag.

3.1 NIFs oppbygning og sentraladministrasjonens plassering

NIF skiller seg fra mange andre frivillige organisasjoner i sin oppbygning ved å være en paraplyorganisasjon. Organisasjonen består av enkeltmennesker som har medlemskap i idrettslag. Idrettslagene igjen er medlem av to forskjellige linjer, NIF-linjen og særforbundslinjen. Linjene samles på toppen i sentral-NIF (NIF, 2009d). Sentral-NIF inkluderer idrettsstyret og sentraladministrasjonen. Særforbundslinjen består av særkretser og særforbund, mens NIF-linjen består av idrettsråd og idrettskretser (NIF, 2009d). Sentral-NIF arbeider for hele organisasjonen sitt beste (NIF, 2009d).

Organisasjonens oppbygning skaper mange ledd og selvstendige juridiske enheter innenfor NIF, som igjen kan skape utfordringer når det kommer til å fremstå som en samlet organisasjonen.

Sentraladministrasjonens mandat er å iverksette idrettspolitisk dokument, vedtak fattet på idrettstinget, og å samordne oppgaver for særforbundene og idrettskretsene (NIF, 2009d). Mandatet innebærer blant annet kontakt med statlige organer, søknader, videreformidling av spillemidler, oppfølging av tiltak, internasjonalt arbeid, juridiske forhold og kommunikasjon utad (NIF, 2009a, 2009d). Sentraladministrasjonen er delt inn i forskjellige virksomhetsområder (vedlegg 1). Sentraladministrasjonen følges opp i det daglige arbeid av generalsekretæren og idrettsstyret. Arbeidsoppgavene og plasseringen i organisasjonen gjør at administrasjonen arbeider med mange forskjellige aktører, eksternt og internt, og kan derfor påvirke eller bli påvirket av mange aktører. Selv om idrettsstyret og generalsekretæren overser sentraladministrasjonens daglige arbeid kan særforbund, idrettskretser og andre organisasjonsledd påvirke utførelsen av arbeidet. Påvirkning er mulig siden sentraladministrasjonen skal samordne saker for særforbund og idrettskretser.

3.2 NIFs plass i samfunnet

NIF har en sentral rolle når det kommer til idrettsaktivitet for barn, men også som en frivillig organisasjon i det norske samfunnet. I dag har NIF monopol på organisert idrett, og er den største frivillige organisasjonen i Norge (Hanstad, 2011).

Organisasjonen inkluderer mange deler av samfunnet, som toppidrettsutøvere, barn, unge, voksne, mennesker med forskjellig etnisk bakgrunn, og mennesker med forskjellige funksjonsnivå. Med en så variert medlemsmasse kan NIF påvirke og påvirkes av fra mange deler av samfunnet. Viktige momenter i NIF, som styrker organisasjonens posisjon i samfunnet, er toppidretten, breddeidretten, dugnads- og frivillighetsaspektet (Breivik, 2011; Hanstad, 2011). Toppidretten skaper en samlende følelse ved idrettsprestasjoner landet er stolt av, i tillegg til å stå for en prestasjonskultur. Barneidretten er der NIFs største medlemsmasse finnes. Idrettslagene skaper tilhørighet i et samfunn som ofte står for individualisering, og idrettslagene kan skape trygge rammer og rollemodeller for barn og unge. Når det kommer til dugnads- og frivillighetsaspektet, er dette verdier som står sterkt i det norske samfunnet. Ved at mennesker kan få en forståelse av aspektene gjennom deltagelse i NIF, gjør at NIF er en sosialiseringssaktør inn i det norske samfunnet. NIF har også vært opptatt av å ha et sterkt antidopingarbeid innenfor norsk idrett (Breivik, 2011). Fokuset på arbeid mot doping er vanskelig å være mot, og kan skape forståelse av skader doping medfører både innenfor idretten og sivilsamfunnet. Fremlagte punkter er verdier som står sterkt både i NIF og samfunnet, og gjør at NIF sees på som en viktig aktør for å opprettholde samfunnets verdier. NIFs mulighet til å sosialisere barn inn i samfunnets verdier ser staten, og det styrker NIFs posisjon som en viktig samfunnsaktør og er med på å skape legitimitet.

Norsk Tipping AS sitt overskudd skal uavkortet gå til samfunnsnyttige formål (Norsk Tipping AS, 2017b). Overskuddet fordeles mellom idrett, kultur og humanitære forhold, hvor idrett får 64 prosent av beløpet etter grasrotandelen og Ekstrastiftelsens beløper er trukket fra (Norsk Tipping AS, 2017a, 2017b). Gjennom sin institusjonelle plass i samfunnet har NIF styrket sin økonomiske stilling i forhold til andre kulturformål og aktivitetsskapende organisasjoner ved å få økt sin andel av spillemidlene (Bergsgard, 2011; Goksøyr, 2008; Rafoss, 2011). Den økte prosentdelen av spillemidlene har resultert i store beløper for NIF (Kulturdepartementet, 2017b). Det er KUD som fordeler midlene på ulike deler av NIF ut fra fastsatte poster (Kulturdepartementet, 2017a,

2017b). For at NIF skal få støtten, må de hvert år sende en søknad til KUD hvor de oppgir ønsket fordeling og beskrivelse av arbeidet og målene til organisasjonen. For NIF utgjør overskuddet fra Norsk Tipping AS et stort økonomisk bidrag, og da også for sentral-NIF (Goksøyr, 2008). Det økonomiske bidraget gir KUD påvirkningsmuligheter på NIF.

Åpenhet rundt NIF har vært mye i mediene de siste to-tre årene. Det har ikke vært mulig allmenheten å få innsyn i NIFs pengebruk, noe samfunnet reagerte på (Christiansen, 2017; Haugli & Saltbones, 2016; Stavrum, 2017). Det norske samfunnet er vant til full åpenhet i sammenheng med statsforvaltningen, og vanen skaper forventninger om åpenhet i samfunnet også utenfor statsforvaltningen. NIF er en uavhengig organisasjon, og derfor kan det ikke kreve full åpenhet i organisasjonen. Mange ser ikke på NIF som så selvstendig som organisasjonen selv ønsker å være grunnet pengestøtten fra spillemidlene. Pengestøtten fører til et moralsk dilemma om samfunnet kan kreves full åpenhet når det kommer til NIF. Her har NIF og det norske samfunnet hatt forskjellig mening om hva normen burde være, og forskjellig mening er en stor utfordring for NIF som institusjon. Mangelen på åpenhet rundt pengebruken har ført til en kritisk periode for NIF ved at aktører både internt og eksternt har satt press på NIF, og legitimiteten er svekket. Kulturministeren krevde at NIF fra 1. januar 2017 skulle ha full åpenhet rundt sin pengebruk, og har samtidig endret fordelingen av tippemidlene NIF mottar (Haugli & Saltbones, 2016). Både enkelte særforbund, idrettskretser, grasrota og samfunnet la press på NIF, og organisasjonen endte til slutt opp med mulighet for innsyn tilbake i tid (Murtne & Krogtuft, 2017). Press og krav både fra KUD og andre organisasjonsledd i NIF førte til store omstruktureringer i sentraladministrasjonen. Mediesakene har påvirket sentral-NIF de siste to årene, og er et viktig bakteppe for forståelsene i oppgaven. Sentral-NIF var tydelig påvirket av presset. Eksempelet viser mulighetene medier, staten, KUD, og andre organisasjonsledd i NIF har til å legge press på sentral-NIF til å handle på en spesifikk måte. Gjennom press og bevisstgjøring har ansattes tanker rundt kulturen startet, noe som er positivt for denne oppgaven siden ansatte da er mer bevisst sin kultur. Pressmulighetene utdypes i teorikapitlet.

Relevante aktører for sentraladministrasjonen, som illustrert i dette delkapitlet, er staten med KUD, mediene og det norske folk. Aktørene påvirker NIFs plass i samfunnet og om institusjonen har legitimitet. Aktørenes forventninger, handlinger og krav kan

påvirke NIF. I det videre går disse aktørene under samlebetegnelsen eksterne aktører. Når det derimot er snakk om utenforstående aktører inkluderes de eksterne aktørene i tillegg til andre organisasjonsledd i NIF utenom sentraladministrasjonen.

3.3 NIF og verdier

NIF har som mål å skape idretts glede for alle og samtidig være en positiv verdiskaper både for enkeltindivider og samfunnet (NIF, 2009b, 2009c). For å oppnå målene har NIF laget verdier som skal ha innvirkning på all idrettsaktivitet og alt organisasjonsarbeid. Det er identifisert fire verdier innenfor hver kategori, og det er dermed åtte verdier som skal lede organisasjons arbeid. Grunnet oppgavens fokus er det kun verdiene organisasjonens arbeid skal tuftes på som fremstilles under.

Alt organisasjonsarbeid i NIF skal ha fokus på frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd (NIF, 2009c). Hva som legges i verdiene utdypes på nettsiden for å gjøre det tydelig for alle hva NIF mener med verdiene (NIF, 2009b). Dermed kan det forventes at ansatte i administrasjonen har god forståelse for hva verdiene innebærer. Innenfor verdien frivillighet spesifiseres det at ulønnet arbeid skal ha en sterk plass i organisasjonen, og at arbeidet skal bygges opp under i organisasjonen. I tillegg skal det være fokus på overføringsverdien til samfunnet. Verdien demokrati står for at medlemmene skal høres, og flertallet skal bestemme. Begge disse punktene må respekteres. NIF ønsker også et fokus på å engasjere ungdommen i demokratiske prosesser innenfor idretten, og dermed skape innføring i demokrati som kan ha en samfunnsnyttig virkning. Med lojalitet menes at det legges opp til samarbeid og informasjon så alle blir del av helheten, i tillegg til at vedtak skal etterleves. Likeverd inkluderer at alle mennesker skal respektere hverandre og det skal være likebehandling. Det skal ikke ha noe å si hvilken rolle du har på banen, i klubben eller på kontoret. Med disse spesifikasjonene er det potensiale for alle nivåer av NIF å kunne arbeide etter verdiene, også sentraladministrasjon. Deler av spesifiseringen til verdiene gir inntrykk av å representere hva NIF skal arbeide mot, og ikke like mye hvordan verdiene skal påvirke arbeidet.

4. Analytisk rammeverk

Kapitlet presenterer teori og annen litteratur benyttet i analysen av datamaterialet. Først blir konseptet kultur beskrevet før relevante aspekter ved institusjonell teori presenteres.

4.1 Kultur

Bang (2011) definerer organisasjonskultur som «...de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre» (s. 23). Kirkhaug (2013) definerer verdier som «preferanser for en gitt type adferd foran en annen type atferd» (s. 56), normer som «uformelle, og i noen sammenhenger formelle påbud om skikk og bruk samt rettigheter og plikter i samfunnet» (s. 74), og holdninger som «en persons oppfatninger av spesifikke objekter, handlinger eller situasjoner» (s. 73). Schein (2010) hevdet kultur eksisterer på tre nivåer ut fra bevissthet rundt kulturinnhold. Nivå én består av gjenstander, nivå to av bestemte verdier og oppfatninger, og nivå tre av grunnleggende antagelser. I studier av kultur er det viktig å inkludere informasjon fra nivå tre selv om det er utfordrende grunnet personens ubevissthet rundt innholdet i nivået.

Fenomenet kultur deles i kulturinnhold og kulturuttrykk (Bang, 2011). Kulturinnhold er et «nettverk av betydninger, meninger og modeller av og for handling som definerer innholdet i kulturen, og som kan sies å befinne seg i medlemmenes hoder» (Bang, 2011, s. 45). Kulturinnholdet påvirker reaksjoner og handlinger i ulike situasjoner.

Kulturuttrykk er de synlige delene av en kultur som handlingsmønstre, ritualer og symboler. Gjennom kulturuttrykk vises kulturinnhold, mens kulturinnhold skaper mening til kulturuttrykk. Det kan oppstå misforståelser hvis samme kulturuttrykk har forskjellig kulturinnhold i ulike kulturer (Cameron & Quinn, 2013; Hennestad, 2015). Hos NIF er verdien demokrat kulturinnhold, mens valg til idrettsstyret er kulturuttrykk.

Verdier er et mye brukt kulturuttrykk når kultur studeres (Burton & Peachey, 2014; MacIntosh & Doherty, 2005, 2007; MacIntosh et al., 2010; MacIntosh & Walker, 2012; Parent & MacIntosh, 2013). Kirkhaug (2013) skrev at «verdier er over alt og påvirker atferd, prioriteringer og mål med stor kraft» (s. 11). Med tyngde i nevnte forskere, er fokuset for oppgaven verdier.

Verdier kan skilles i uttrykte verdier og bruksverdier (Busch, 2014; Busch & Vanebo, 2000). Uttrykte verdier bestemmes av en styrende gruppe, ofte nedskrevet i offisielle dokumenter, og forklarer hvordan ting skal gjøres «her». Bruksverdier er hvordan ting faktisk gjøres «her». Uttrykte verdiene og bruksverdiene trenger ikke stemme overens (Busch & Vanebo, 2000; MacIntosh & Doherty, 2005). Uoverensstemmelse gjør det utfordrende å finne eksisterende verdier i en organisasjon siden uttrykte verdier ofte blir nevnt grunnet bevissthet. Avstanden mellom uttrykte verdier og bruksverdier kan variere mellom virksomhetsområdene ut fra internalisering av uttrykte verdier. Forskjellen mellom uttrykte verdier og bruksverdier er en av grunnene til at organisasjoner bør være bevisst egen kultur. Er bruksverdier motstridende med uttrykte verdier kan uheldige konsekvenser skapes i form av blant annet misforståelser og usikkerhet rundt forventninger (Busch & Vanebo, 2000; MacIntosh & Doherty, 2005). Videre kan innføringen av nye uttrykte verdier, for å endre uheldige handlingsmåter, miste effekten siden eksisterende uttrykte verdier ikke følges (Busch & Vanebo, 2000). Bevissthet rundt forholdet mellom uttrykte verdier og bruksverdier er vesentlig for en verdibasert organisasjon. Med andre ord, det er viktig for NIF.

4.2 *Institusjonell teori*

Institusjonell teori forklarer hvorfor noen organisasjoner overlever mens andre forsvinner. Hovedargumentet er at organisasjoner overlever grunnet legitimitet, uavhengig av effektiviteten til organisasjonen (Scott, 2014). I det følgende redegjøres det for ulike retninger innenfor institusjonell teori, hva en institusjon er, identitet og image, og institusjonell ledelse. Kapitlet avsluttes med å forklare hvordan legitimitetsbegrepet forstås i ny-institusjonell teori og hvordan eksterne aktører påvirker hvorvidt en institusjon har legitimitet.

Institusjonell teori består av «gammel» institusjonell teori og ny-institusjonell teori (Selznick, 1996). Begge retningene fokuserer på handlingsmønstre i en institusjon, og bakgrunnen for handlingsmønstrene. De eldste studiene fokuserer på forhold i organisasjonen (Scott, 2014). Det er viktig å presisere at omgivelsene ikke ekskluderes i «gammel» institusjonell teori, selv om noen kritikere hevder det er lite fokus på omgivelsene i «gammel» institusjonell teori (Selznick, 1996). Ny-institusjonell teori flyttet fokuset til organisasjons sensitivitet for omgivelsene og legitimitet som begrunnelse for handling (Scott, 2014; Selznick, 1996). Ny-institusjonell teori har to

retninger hvor den første ser på endringer innenfor et organisasjonsfelt (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014; Washington & Patterson, 2011). Aktører innenfor samme organisasjonsfelt påvirker og påvirkes av feltet. Den andre retningen innenfor ny-institusjonell teori fokuserer på ytre press og påvirkningsmuligheter på bakgrunn av organisasjoners ønske om legitimitet for å overleve (Gammelsæter, 2016; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2014; Tolbert & Zucker, 1996). En viktig aktør for NIFs legitimitet er KUD. For oppgaven er det viktig med forståelse for hva som påvirker kulturen til NIF av både interne og eksterne forhold. For å inkludere både interne og eksterne forhold trekker oppgaven på momenter fra «gammel» institusjonell teori og den siste presenterte retningen av ny-institusjonell teori.

Institusjoner kan forklares som organisasjoner med tydelig styringsgrunnlag som leder alle handlinger og valg, og er sterkt påvirket av verdier (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2014; Gammelsæter, 2016; Selznick, 1957; Tolbert & Zucker, 1996; Washington, Boal & Davis, 2008). Styringsgrunnlaget består av prosesser, praksiser, myter og ideer som kan være regler, verdier, normer og forestillinger om hva som er rasjonelt og riktig, og ligger ofte ubevisst hos mennesker (Gammelsæter, 2016; Washington & Patterson, 2011). Er styringsgrunnlaget tydelig og akseptert i samfunnet, skapes legitimitet for organisasjonen. Det som skiller institusjoner og organisasjoner er at institusjoner har sterkt forankrede verdier som leder institusjonen, noe som ikke er tilfellet i organisasjoner (Selznick, 1957; Washington et al., 2008). Verdiene og styringsgrunnlaget må være lojale mot grunnideen til institusjonen. En institusjon er endringsvillig ut fra sosiale behov og press (Selznick, 1957). Gjennom sosial interaksjon skapes og endres institusjonen, og påvirkes av interne og eksterne forhold (Gammelsæter, 2016; Scott, 2014; Selznick, 1957; Tolbert & Zucker, 1996). Nye personer sosialiseres inn i institusjonen, og blir institusjonalisert (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; Gammelsæter, 2016; Scott, 2014). Det eksisterer mange institusjoner i det norske samfunnet, og en person kan påvirkes av flere institusjoner samtidig. Ved påvirkning av flere institusjoner kan personen stille spørsmål ved en institusjon når den sammenlignes med andre institusjoner. En ny personer kan også være kritisk til institusjonen. Spørsmålene kan føre til endring internt i institusjonen grunnet indre spenning om hva som er riktig og galt.

NIFs fokuset på verdier fører til at NIF kan karakteriseres som en institusjon, ikke bare en organisasjon, siden verdienes stilling og tydelighet rundt verdiene skiller en institusjon fra en organisasjon (Selznick, 1957; Washington et al., 2008). I tillegg har NIF lenge hatt sosial aksept som viktig aktivitetsskaper med tanke på det norske samfunnet og statlig politikk. For å forbli institusjonalisert er sosial aksept viktig, og den sosiale aksepten forklarer NIFs sentrale posisjon i mange år (Selznick, 1957; Washington et al., 2008).

4.2.1 Institusjoners tre søyler

Ifølge Scott (2014) består institusjoner av «... regulative, normative, and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life» (s. 56). De regulative, normative og kulturell-kognitive elementene, også kalt søyler, er institusjoners byggesteiner og vil bli beskrevet mer inngående under. Søylen har påvirkningskraft på medlemmenes handlinger, og beveger seg fra det bevisste til det ubevisste. En institusjon består av alle søylene, men det er varierende hvor dominerende de forskjellige søylene er. Søylenes innhold illustreres gjennom bærere, og kan sammenlignes med kulturuttrykk nevnt i forrige delkapittel (Bang, 2011; Scott, 2014). Gjennom bærerne kan andre personer i institusjonen forstå søylenes innhold, og med det riktige handlinger og valg. Bærere kan være regler, verdier, roller, rammer og identitet (Scott, 2014). Institusjonens bærere er aldri helt nøytrale, men vil påvirke naturen i innholdet i tillegg til hvordan innholdet blir mottatt. Scott (2014) deler bærerne inn etter hvilken søyle de tilhører. Selv om bærerne er inndelt etter tilhørende søyle, påvirker de hverandre. En lov, regulativ søyle, påvirkes av standardene som blir satt ved bruk av loven, normativ søyle. På samme måte må en institusjons verdier, normativ søyle, forstås i lys av de kulturell-kognitive bærerne. En verdi er bare ord hvis ikke kulturell-kognitive bærere gir verdien mening. For oppgaven vil den normative og kulturell-kognitive søylen ha størst fokus siden kulturen illustreres mest i disse søylene, og det forventes at normer, verdier og forståelser spiller en større rolle i administrasjonen enn lovverk.

Den regulative søylen består av regelsetting, sanksjoner og goder (Scott, 2014).

Reglene, sanksjonene og godene må samsvare med institusjonens grunnidé og verdier.

Sanksjoner eller goder oppnås ved å gå imot eller følge reglene, noe som overvåkes.

NIFs lov er et eksempel på regelsetting. Reglene kan fungere preventivt ved å skape

redsel for negativ sanksjon ved uønsket handling (Scott, 2014). Eksempelvis at særforbund får penger fra sentral-NIF for å gjennomføre visse typer aktiviteter.

I motsetning til den regulative søylen som uttrykker tydelig lovlig og ulovlig handling, er den normative søylen mer rettleidende for handling, og innebærer vurdering (Scott, 2014). Den normative søylen uttrykker ønsket handling, og består av tydelige forventninger til det sosiale livet. Forventningene pliktes å følge. Uønsket handling resulterer ikke i en formell sanksjon, men den sosiale gruppen vil gi en form for sosial sanksjon. Eksempelvis kan sanksjonen være reduksjon i status. En ansatt bør tenke på hvilke handlinger som er passende ifølge den sosiale gruppen i en gitt situasjon, ikke hva som ganger den ansatte. Verdier og normer er sentrale momenter i søylen (Scott, 2014). Søylen viser både til målet og middelet for å nå målet. Ikke alle normer og verdier er gjeldene for alle i institusjonen, og på denne måten blir forskjellige roller innad i en institusjon formet (Scott, 2014). Ut fra rollen kan ansatte ha tilgang på ulike ressurser. Søylenes fokus på verdiers, normers og holdningers påvirkning på atferd skaper forventninger om at verdier, normer og holdninger som eksisterer i sentraladministrasjonen er styrende for ansattes handlinger. At NIF har en egen ansatt med ansvar for verdiarbeid bygger opp under forventningen at verdiene er viktige og ledende i institusjonen. Det forventes også å finne andre styrende elementer som standarder og rutiner for å nevne noe.

Den kulturelt-kognitive søylen består av delte forestillinger om den sosiale virkeligheten. Forestillingene skaper rammer for hvordan mening skapes og en fortolkningsramme for å forstå den sosial verden (Scott, 2014; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Mening skapes gjennom interaksjon mellom mennesker og deres forestillinger (Scott, 2014). En leder besitter muligheten til å påvirke meningsdannelsesprosessen til institusjonsmedlemmer (Fiss & Zajac, 2006; Weick et al., 2005). Ved fokus på viktige elementer kan lederen påvirke medlemmers forståelser og meninger gjennom ordvalg, handling og informasjonsstruktur (Foldy, Goldman & Ospina, 2008; Gioia & Thomas, 1996; Starbuck & Milliken, 2006). Meninger oppstår ut fra hva medlemmer legger merke til, og lederen kan påvirke hva som legges merke til ved å fokusere på enkelte områder (Starbuck & Milliken, 2006). Ifølge søylen forventes det at administrasjonen har felles forståelse om deres sosiale virkelighet, og at den felles forståelsen gjenspeiles i administrasjonens handlinger og valg. Det kan diskuteres om

tidligere generalsekretær gikk av som et symbol på endring i organisasjonen etter åpenhetsdebatten og for å skape en sosial virkelighet om at problemet er løst. Siden en av verdiene til NIF er likeverd, at alle betyr like mye for organisasjonen samme hvilken stilling som innehas, kan det forventes at likeverd gjenspeiles i sentraladministrasjonen. Det vil være naturlig å forvente at den sosiale virkelighetsforståelsen, med grunnlag i verdien, tilsier at en ansatt kan gå og snakke med sjefen uten å bli avvist grunnet lav status i organisasjonen.

Søylene kan gi forskjellig retning, og det er derfor viktig å vite hva som skal ha størst ledende betydning i en institusjon (Scott, 2014). Eksempelvis har ikke NIF noen lov som tilsier at de skal ha åpent regnskap og informere offentligheten om alle hendelser i organisasjonen. Derimot trekker de to andre søylene opp diskusjonen rundt hva som er moralsk riktig å gjøre ut fra at NIF får spillemidler, altså offentlighetens penger.

4.2.2 Organisasjonsidentitet og image

Kultur i en organisasjon kan studeres ved å se på organisasjonsidentiteten (Pedersen & Dobbin, 2006). Identitet er et kulturuttrykk, og er en bærer for den kulturell-kognitive søylen (Scott, 2014). Organisasjonsidentitet er hvordan organisasjonens medlemmer definerer organisasjonen, og inkluderer ofte hva som skiller organisasjonen fra andre (Corley & Gioia, 2004; Gioia & Thomas, 1996; Stenling, 2014; Stenling & Fahlén, 2016). Identiteten er typisk svar på spørsmålene hvem er vi og hva gjør vi. Identiteten går på hovedhensikten og praksisen til organisasjonen, og er et fundament for hvordan organisasjonen presenteres for eksterne (Corley & Gioia, 2004). Medlemmers forståelse og mening påvirker identiteten. En organisasjons identitet påvirker fortolkninger og forståelser i organisasjonen, i tillegg til implementering av tiltak. Det er diskutert i litteraturen om identiteten til en organisasjon er stabil eller kan endres (Gioia, Patvardhan, Hamilton & Corley, 2013). Denne oppgaven har et institusjonelt syn på organisasjonsidentitet, og mener derfor identitet kan endres. Endring kan forekomme på bakgrunn av omgivelsene til institusjonen og ønske om legitimitet (Gioia et al., 2013). Mye av identiteten settes når organisasjonen grunnlegges med bakgrunn i visjon og institusjonelle forhold, men identiteten vil endres når institusjonelle forhold endres (King, Klemens & Fry, 2011). Samtidig spiller ledelse en viktig rolle for identitetsendring gjennom å påvirke meningsdannelsen til medlemmer. Noe som kan skape utfordring for identitetsendring er at identiteten defineres av medlemmene.

Medlemmene selv må ønske endring for at endring skal oppnås, ikke eksterne aktører eller ledelsen (Stenling, 2013; Stenling & Fahlén, 2016). Gjennom ledelse må endringene forankres i hele organisasjonen for å oppnå identitetsendring (Foldy et al., 2008). Det er heller ikke enkelt for eksterne aktører å oppnå endring uten samsvar mellom tiltak og institusjonens grunnidé. KUD kan initiere et prosjekt NIF skal implementere mot goder for å skape identitetsendring. Hvis prosjektet strider mot identiteten, kan NIF implementere prosjektet og motta godene, men ikke implementere prosjektet nok til at identitetsendring oppstår (Stenling, 2013, 2014). Endring i institusjonelle forhold om at organisasjoner skal ha åpenhet vil ha større påvirkningskraft på identitetsendring (Stenling, 2013). Samsvaret mellom ønsket endring, eksisterende aktivitet og institusjonelt press må både ledelsen i organisasjonen og staten forholde seg til (Stenling, 2013).

I sammenheng med identitet kan image studeres. Image representerer hvordan personer tror eksterne aktører ser på organisasjonen (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994), men kan også knyttes til hvordan institusjonen ønsker at andre skal se dem (Gioia & Thomas, 1996). Som identitet kan også image endres. Skal organisasjonen lykkes med endring må identiteten og imaget rekonstrueres (Gioia & Thomas, 1996). En organisasjon kan bestemme seg for hvordan de ønsker å bli oppfattet av omgivelsene, og jobbe mot ønsket image. Endret image kan endre identiteten ved at medlemmer begynner å se på organisasjonen sånn organisasjonen ønsker å være (Gioia & Thomas, 1996).

Utfordringen for NIF er at hvert organisasjonsledd har forskjellig identitet. Sentralledet skal koordinere fellesoppgaver for særforbund og idrettskretser, mens idrettslag skal skape aktivitet. De forskjellige mandatene til organisasjonsleddene kan skape motstridende formeninger om hvilke handlinger og oppgaver som går overens med NIFs identitet. Ulike formeninger kan resultere i at administrasjonen mister tillit hos andre organisasjonsledd.

4.2.3 Institusjonell ledelse

Institusjonell ledelse består av «promotion and protection of values» (Selznick, 1957, s. 28). Det må være felles fortolkninger av verdiene i institusjonen, og ledere har ansvar for å oppnå felles fortolkning slik at verdiene kan lede arbeidet. Er verdiene godt

forankret og ledende for arbeidet, er det mindre behov for sentralstyring av arbeidet siden lederen da hva som styrer handlinger og valg. Lederen må også ha et bevisst forhold til institusjonens visjon og mål, og lederen må skape mening til visjonen, verdiene og målene med bakgrunn i institusjonens grunnidé (Selznick, 1957). Meningene må bygges inn i den sosiale strukturen, blant annet gjennom lederens handlinger og sosial utveksling (Kirkhaug, 2013). Hvis mening uteblir kan det oppstå en overfladisk aksept, og verdiene, visjonen og målene påvirker ikke institusjonen fullt ut. En institusjonell leder har tre hovedoppgaver (Selznick, 1957; Washington et al., 2008). Den første oppgaven er å ivareta intern likhet rundt visjon, mål og verdier, mens den andre oppgaven er å strebe etter sosial aksept hos eksterne. Sosial aksept kan oppnås hvis lederen påvirker verdiene, så verdiene er tilpasset omgivelsene (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Den tredje oppgaven er å beskytte mot eksterne fiender som truer videre drift (Selznick, 1957; Washington et al., 2008). Eksterne fiender er andre som truer institusjonaliseringen, eksempelvis treningssentre i sammenheng med NIF. Institusjonelle ledere må altså arbeide internt og eksternt med forankring og forståelse av verdier, visjon og mål. Et moment som må huskes på er at ikke alle ledere av institusjoner er institusjonelle ledere (Washington et al., 2008). En leder av en institusjon som ikke forsøker å oppnå intern og eksternt forankring av visjon, mål og verdier kan ikke karakteriseres som en institusjonell leder.

Som det er illustrert, kobles ofte institusjonell ledelse og personer i en lederstilling nært sammen ved at lederen har ansvar for å ivareta institusjonen (Selznick, 1957). Derimot er det ikke bare personer med lederansvar som kan drive institusjonell ledelse. En innflytelsesrik person i institusjonen kan utøve institusjonell ledelse ved å bidra med å forankre verdiene internt og eksternt, nettopp det som er en institusjonell leders ansvar (Washington et al., 2008). Ofte får ledere innflytelse på bakgrunn av sin stilling, men andre personer kan også få innflytelse gjennom personlighet, egenskaper eller kunnskap. Som det er beskrevet tidligere, oppstår endringer i institusjoner ved interaksjon mellom mennesker. Hvis en ansatt fokuserer på institusjonens verdier og verdienes betydning kan fokuset påvirke andre ansatte til selv å fokusere mer på verdigrunnlaget (Kirkhaug, 2013; Scott, 2014; Selznick, 1957). Gjennom fokuset kan verdiene forankres i ansatte og bli en viktig del av identiteten til institusjonen. Det er ikke ansattes ansvar å ivareta institusjonen gjennom forankring av verdier internt og

eksternt, men de kan være en viktig brikke for at institusjonen overlever gjennom å utføre institusjonell ledelse.

4.2.4 Legitimitet og ytre press

En organisasjon trenger legitimitet fra omgivelsene for å overleve (Gammelsæter, 2016; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2014; Suchman, 1995; Tolbert & Zucker, 1996).

Legitimitet er «generalized perception 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). Legitimitet viser til grad av kulturell støtte en organisasjon har i samfunnet, og med legitimitet kan en organisasjon virke mer troverdig, meningsfull, forutsigbar og verdig (Suchman, 1995; Washington & Patterson, 2011). For å oppnå legitimitet må aktivitetene en organisasjon bedriver være ønskelige, ordentlige eller passende ifølge eksterne aktører (Suchman, 1995). Organisasjoner endrer prosesser for å oppnå legitimitet, selv om nye prosesser ikke skaper større effektivitet for organisasjonen. Siden organisasjoner endrer seg for å oppnå legitimitet, er det viktig å inkludere omgivelser og ytre press når en organisasjon skal studeres. I sentraladministrasjonens tilfelle inkluderer det aktører administrasjonen samhandler med og aktører som har påvirkningskraft på administrasjonen, eksempelvis kulturdepartementet, samfunnet, treningssenterbransjen og særforbund.

Organisasjoner kan oppnå tre typer legitimitet; pragmatisk-, normativ- og kognitiv legitimitet (Suchman, 1995). Pragmatisk legitimitet oppnår organisasjoner ved at eksterne aktører får selvnytte av organisasjonen og dens legitimitet. Eksempelvis at KUD bruker NIF for å utføre sin idrettspolitikk. Normativ, eller moralsk, legitimitet oppnås ved å gjennomføre moralsk riktige handlinger. Et eksempel er antidopingarbeid som er moralsk riktig å gjøre, men som nødvendigvis ikke gjør idretten mer spennende i lengden. Flere forfattere trekker frem normativ legitimitet som likhet mellom en organisasjons og samfunnets forståelse av rett og galt (Gammelsæter, 2016; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2014). Kognitiv legitimitet oppnår en organisasjon når den blir tatt for gitt som nødvendig i samfunnet ut fra et kulturelt ståsted. Denne siste typen legitimitet illustrerer institusjonaliserte organisasjoner, og disse institusjonene er vanskelig å endre (Scott, 2014). Derfor vil institusjonaliserte organisasjoner overleve lenge grunnet deres status i samfunnet. NIF har hatt en sterk stilling i samfunnet i lang tid. Stillingen har vært under press en stund nå grunnet all medieomtalen som viste til

dårlige valg sett med samfunnets øyne, og personers endrede ønsker rundt trening, hvor treningssentre møter ønskene på en bedre måte.

Eksterne aktører er vesentlig for å ha legitimitet. Påvirkningskraften en ekstern aktør har på en institusjon kommer an på aktørens plass i omgivelsene og mulige pressmidler (Scott, 2014). DiMaggio og Powell (1983) trekker frem tre måter organisasjoner kan bli påvirket på; tvang, normativ- og mimetisk påvirkning. Tvang er mulig for alle aktører som kan sanksjonere sentraladministrasjonen om administrasjonen ikke følger aktørens ønsker. Normativ påvirkning oppstår når ressurser hentes fra lignende steder, for eksempel utdannede personer fra Norges Idrettshøgskole (NIH). Mimetisk påvirkning oppstår ved usikkerhet, og en organisasjon hermer etter en suksessfull organisasjon. Eksempelvis hvis NIF endrer hele sin logikk om medlemmer til å få et mer kundeforhold som treningssentre har.

Ut fra teorien kan det forventes at selv om NIF påstår de er selvstendige, så påvirker omgivelsene NIF. Åpenhetsdebatten kan trekkes frem som et eksempel. KUD la regulativt press på NIF ved å kreve åpenhet i organisasjonen for at NIF skal få pengestøtte. Samfunnet og særforbund la kulturell-kognitivt press på NIF ved å presisere deres forestilling om at åpenhet i organisasjonen er viktig, og mener det er viktig med normdannelse av åpenhet i organisasjonen.

Selv om ytre press fører til endringer i en organisasjon, er ikke det ensbetydende med at endringene etterleves. I litteraturen omtales dette som dekobling, eller løselig koblede systemer (Gammelsæter, 2016; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2014; Tolbert & Zucker, 1996; Weick, 1976). En organisasjon gir inntrykk av likheter med samfunnet, og oppnår ønsket legitimitet, men måten organisasjonen arbeider og er strukturert på forblir det samme som tidligere. Ut fra denne delen av teorien kan det forventes at ansattes formening om at verdiene er ledende for alt arbeid bare er en illusjon utad som påvirker NIFs legitimitet. På samme måte kan forståelsen av verdiene være dekoblet ved at institusjonens fortolkning av verdiene ikke er ansattes forståelse av verdiene, og institusjonens forståelse ikke påvirker arbeidet. Lederes handlinger kan også være dekoblet fra verdiene ved at verdiene faktisk ikke styrer valg og handlinger. Om verdier faktisk leder arbeidet til ansatte i sentraladministrasjonen er deler av formålet med oppgaven.

5. Epistemologi, forskningsdesign og metoder

Kapitlets hensikt er å forklare metodiske valg. Først vil forskerens forståelse av virkeligheten, forskningsdesign og casen forklares før metodene og dataanalysen beskrives. Til slutt blir studiens kvalitet og etiske overveielser diskutert.

5.1 Epistemologi

Epistemologi er hvordan man ser på verden, og det legger grunnlaget for synet på sannhet (Crotty, 1998). Oppgaven er basert på sosialkonstruktivisme. Hovedtanken er at en person forstår sin sannhet og utvikler ny kunnskap gjennom interaksjoner med andre, og inkluderer tidligere opplevelser og kunnskap i forståelsene (Crotty, 1998; Guba & Lincoln, 2005). Dermed påvirker interaksjonen som oppstår i forskningsprosessen kunnskapen forskningen skaper (Thagaard, 2013). Ifølge sosialkonstruktivismen eksisterer det ikke en eneste sannhet, men hver enkel person skaper sin egen sannhet. En gruppe mennesker kan skape seg en felles sannhet ut fra de individuelle sannhetene, noe som er essensielt for denne oppgaven (Crotty, 1998; Thagaard, 2013). Den epistemologiske tilnærmingen står til temaet på oppgaven siden kultur blir skapt ved interaksjon, men kan oppfattes på forskjellig måte av ulike personer ut fra tidligere erfaringer og kunnskap. Ved å se på ulike personenes tilnærming får man en bredere forståelse av kulturen.

Oppgaven studerer et fenomen, og derfor introduseres fenomenologi. Fenomenologi studerer hvordan personer opplever og forstår en situasjon de har levd, og det er ikke ønske om å manipulere personer, kontekst eller opplevelser (Giorgi & Giorgi, 2008). De levde erfaringene reflekteres over på en gjennomtenkt måte, samtidig som det forsøkes å være fri fra teoretiske og fordømmende påvirkninger (van Manen, 2007). Fenomenet som studeres er ansattes oppfattelse av organisasjonskulturen og verdier.

5.2 Kvalitativ casestudie

I casestudie brukes en eller flere spesifikke caser for å samle informasjon og kunnskap rundt et komplekst fenomen (Andersen, 2013; Yin, 2014). Casestudie er et godt design når formålet med studien er å skape forståelse eller utvide kunnskap hvor det behøves dyptgående beskrivelser for å forstå fenomenet (Andersen, 2013; Stake, 2005; Yin, 2014). Som tidligere illustrert, er det nødvendig å gå i dybden når kultur studeres. Det er

derfor bestemt å gjennomføre casestudien kvalitativt, grunnet muligheten til å utforske interessante retninger, fordypning i casen og fortolkning av situasjon og data (Charmaz, 2006; Denzin & Lincoln, 2005; Thagaard, 2013). Yin (2014) påpekte at casestudie er ønskelig når en nåtidscase studeres og handling ikke kan manipuleres. Manipulasjon av kulturen er umulig ut fra oppgavens forutsetninger, og vil gå mot oppgavens hensikt om å identifisere og forstå verdiene i administrasjonen i tillegg til verdienes påvirkning på arbeidet. Kvalitativ casestudie er dermed egnet i denne oppgaven.

Opgaven gjennomføres som en enkel holistisk casestudie, som betyr at én undersøkelsesenheter studeres fra et helhetlig bilde (Yin, 2014). Valg av case kan gjøres på bakgrunn av casens egenart for å øke kunnskap rundt et tema, også kalt strategisk utvelgelse (Higginbotton, 2004; Silverman, 2006; Yin, 2014). Som beskrevet tidligere er det viktig for organisasjoner å være bevisst egen kultur for å utnytte kulturers effekt (Bell-Laroche et al., 2014; Kerwin et al., 2014; MacIntosh & Doherty, 2010).

Forståelsen av kultur er derfor valgt som case. Casen skal øke kunnskapen om et fenomen, noe som er viktig for å besvare oppgavens problemstillinger. Fenomenet og casen er det samme i denne oppgaven.

I institusjonell teori er kontekst viktig, og uten å inkludere konteksten er det utfordrende å forstå kultur. Valg av forskningsdesign må reflektere kontekstens viktighet.

Casestudier gir mulighet til å inkludere kontekst, noe ikke alle forskningsdesign gjør (Andersen, 2013). Dermed er casestudie hensiktsmessig å bruke som metodologi i studier av kultur. Case og undersøkelseskontekst må ikke forstås som samme ting (Andersen, 2013). Undersøkelseskontekst er der hvor casen studeres, og de personene som inkluderes i studien blir observasjonsenheter. Gjennom observasjonsenhetene ble casen belyst ved at intervjupersonene fikk mulighet til å uttrykke med egne ord deres oppfatninger og forståelse av kulturen. I oppgaven er konteksten sentraladministrasjonen i NIF med tilhørende relevante andre aktører. Muligheten til å inkludere kontekst er viktig for valget av casestudie som forskningsdesign.

Sentraladministrasjonen i NIF er valgt som undersøkelseskontekst siden NIF er en kompleks organisasjon med mange ledd (NIF, 2009d). Med bakgrunn i oppgavens rammer ville det bli et for stort prosjekt å identifisere kulturen i alle leddene.

Sentraladministrasjonen er et viktig kommunikasjonsledd, som beskrevet tidligere, ut

fra posisjonen som administrasjon for sentral-NIF (NIF, 2009d). Idrettsstyret er ansvarlig for daglig drift av NIF mellom idrettstingene, det høyeste politiske leddet i NIF, og gjør at idrettstingets bestemmelser føres videre til sentraladministrasjonen gjennom idrettsstyret. Det er derfor interessant å studere om sentraladministrasjonen ledes av fastsatte verdier. Administrasjonen er et serviceledd for særforbundene i tillegg til å bistå idrettsstyret, og kan bli påvirket fra to hold. Det setter sentraladministrasjonen i en annerledes posisjon. Den doble påvirkningen gjør sentraladministrasjonen spesielt interessant å studere.

5.3 Metoder

I delkapitlet vil innhenting av data beskrives. Intervju ble brukt for å innhente primærdata og beskrives først, mens innholdsanalyse av relevante dokumenter ble brukt for å supplere utsagn og innhente relevant informasjon.

5.3.1 Intervju

Oppgaven benyttet semi-strukturerte intervjuer grunnet muligheten til å generere informasjon om personers opplevelser og forståelser ved bruk av spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009; Van den Hoonaard, 2012). Det er mulig å følge opp interessante svar, og utydigheter kan avklares. Intervjupersonene fikk svare med egne ord, og er en styrke for å unngå størst mulig påvirkning av dataene. Lite påvirkning er viktig for å sikre at ansattes opplevelser av kulturen identifiseres. Semi-strukturerte intervjuers muligheter var en styrke for oppgaven ved at forskeren fikk gå i dybden og følge interessante tråder for å forstå kulturen. Mulighetene sikret at innhentet informasjon var riktig og kunne besvare problemstillingene.

Før intervjuene ble gjennomført, ble en intervjuguide utviklet (vedlegg 2) med temaer, hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2013). Temaene i intervjuguiden tok utgangspunkt i oppgavens problemstillinger.

Hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål ble påvirket av elementer i teorien og problemstillingene. Oppfølgingsspørsmålene ble laget med fokus på å utdype svarene, inkludere teoretiske momenter, og å få konkrete eksempler og hendelser. Tabell 1 illustrerer sammenhengen mellom problemstillinger, analytisk rammeverk og intervjuguide. Det ble valgt å trekke problemstilling og teori så tydelig inn i intervjuguiden for å sikre at innhentet data svarer på oppgavens problemstillinger.

Tabell 1: Sammenheng mellom problemstilling, teoretisk grunnlag og intervjuguide. UP=underproblemstilling, H=hovedspørsmål og O=oppfølgingsspørsmål.

Problemstilling	Teoretisk grunnlag	Spørsmål fra intervjuguide
UP1: Hvordan påvirker verdier, normer og holdninger praksisen til ansatte i sentraladministrasjonen?	Grunnleggende antagelser i egen organisasjon	H: Hva påvirker arbeidet i sentraladministrasjonen? O: Hva føler du er viktigst?
UP2: hvordan påvirker krav og forventninger fra aktører i NIFs omgivelser kulturen i sentraladministrasjonen?	Forventninger fra andre	H: Hvordan påvirker disse forventningene din arbeidshverdag? O: Påvirker forventningene prioriteringer du gjør i arbeidshverdagen?
UP1: Hvordan påvirker verdier, normer og holdninger praksisen til ansatte i sentraladministrasjonen?	Verdier	H: NIF har fire kjerneverdier som alt organisasjonsarbeid skal påvirkes av. Hva betyr verdien frivillighet for deg? O: Hvordan påvirker verdiene din arbeidshverdag?
UP2: hvordan påvirker krav og forventninger fra aktører i NIFs omgivelser kulturen i sentraladministrasjonen?	Legitimitet	H: De senere årene har flere saker om idretten av negativ karakter vært oppe i mediene, hvordan påvirker sakene deg? O: Snakker dere om dette?

Intervjuguiden begynte med enkle innledende spørsmål for å skape trygge rammer fra starten av, før spørsmålene etter hvert tok opp temaer som kunne virke mer utfordrende og pressende (Fontana & Frey, 2005; Thagaard, 2013). Til slutt i intervjuguiden ble det valgt å legge inn et spørsmål om forskningsdeltagerne ønsket å legge til eller utdype noe, og forskningsdeltagerne benyttet seg av muligheten. Forskningsdeltageren fikk da mulighet til å komme med ting og hendelser han/hun så som relevante for oppgaven i

tillegg til å utdype eventuelle tidligere svar (Thagaard, 2013). Muligheten sikret at deltagerne fikk frem sin opplevelse av kulturen, og ikke bare den siden av opplevelsen forskeren ønsket å belyse. Det styrket oppgaven og skapte en tydelig avslutning på intervjuene. Hele veien i intervjuguiden ble spørsmålene utformet for å være åpne og nøytrale for å sikre minst mulig påvirkning av svarene (Charmaz, 2006). Da førsteutkastet av intervjuguiden var utformet ble et testintervju på en ansatt i et sårforbund i NIF gjennomført. Etter testintervjuet ble det gjort justeringer på intervjuguiden med tanke på ordlyd, lite treffende spørsmål og rekkefølge på spørsmålene for å sikre innhentet informasjons relevans. Den godt gjennomarbeidede intervjuguiden gjorde forskeren sikker på spørsmål hun stilte, og på den måten klarte å konsentrere seg om hva forskningsdeltageren sa, og dermed plukke opp svar som måtte følges opp (Charmaz, 2006).

Strategisk utvelgelse ble benyttet i oppgaven grunnet muligheten til å inkludere personer med relevant informasjon for oppgaven (Charmaz, 2006; Higginbotton, 2004; Silverman, 2006). Grunnlaget for valg av forskningsdeltagere var arbeidsoppgaver med relevans for oppgaven, i tillegg til forslag fra representanter i NIF. Det ble vektlagt å ha et representativt utvalg. NIFs administrasjon er ikke stor. Den bestod av 119 ansatte 1. januar 2018 (Markussen, e-post, 14. mai 2018). Ut fra størrelsen på administrasjonen, begrensningene til oppgaven og studiens eksplorative tilnærming ble det gjennomført intervjuer med fire menn og seks kvinner. Intervjuene ga datametning ved at de siste intervjuene ikke genererte ny data (Charmaz, 2006). Utvalget representerer tre virksomhetsområder, men intervjupersonene tilhørte forskjellige avdelinger. Det er inkludert fagansatte og ledere, og har representanter spredt med tanke på alder, arbeidstid i sentraladministrasjonen og tidligere arbeidserfaring. Utvalget i oppgaven er ikke dekkende for å kartlegge organisasjonskulturen i hele NIF, men er en god begynnelse for å skape en forståelse av hva som foregår i organisasjonen.

Intervjuene ble gjennomført mellom slutten av januar og starten av april. Før de siste intervjuene var allerede innhentet data gjennomgått for å skape bevissthet rundt områder som trengte ekstra fokus og oppfølging av interessante spor på en mer hensiktsmessig måte (Miles, Huberman & Saldaña, 2014). Det siste intervjuet ble gjennomført som et kvalitetsintervju for å sikre at det ikke kom ny informasjon ved gjennomføring av flere intervjuer. Intervjuene ble gjennomført på lukkede rom på Idrettens Hus på Ullevål eller

NIH, ut fra intervjupersonens preferanse. Da intervjutidspunktene ble avtalt påså forskeren å avsette god tid til gjennomføring, så kvaliteten ikke ble redusert grunnet tidspress. Uforutsette hendelser reduserte avtalt tid for enkelte intervjupersoner uten at det reduserte kvaliteten nevneverdig ifølge forskeren. Intervjulengden varierte fra 44 minutter til 1 time og 42 minutter, med et gjennomsnitt på 70 minutter. Lydopptak ble brukt på alle intervjuene for å redusere forskerens påvirkning på datamaterialet i intervjusituasjonen. Tiltakene sikret troverdige data.

5.3.2 Innholdsanalyse

Innholdsanalyse er en detaljert og systematisk gjennomgang av en tekst, video eller lydopptak med kommunikasjonsinnhold i den hensikt å analysere og tolke budskapet (Gratton & Jones, 2010; Hassmén & Hassmén, 2008). Innholdsanalyse ble brukt for å skaffe tilleggsinformasjon til intervjuene i oppgaven. Siden oppgaven fokuserer på NIFs sentraladministrasjon, har benyttede dokumenter hovedsakelig vært relatert til administrasjonen. I tillegg har styrende og relevante dokumenter bestemt av idrettstinget og idrettsstyret, eksempelvis idrettspolitisk dokument, rapporter og nettsiden til NIF blitt benyttet. Innholdsanalysen ble benyttet for å identifisere generell informasjon om NIF og sentraladministrasjonen, kartlegge uttrykte verdier, forklaringer av verdiene og å se om verdiene er representert i dokumentene.

5.4 Analyse

For å sikre helhet i oppgaven og påse at innhentet informasjon var nyttig, ble analysen av dataene gjennomtenkt før datainnsamlingen begynte. Det sikret at dataene ble analysert med bakgrunn i problemstillingene (Kvale & Brinkmann, 2009). Alle lydfiler ble transkribert fortløpende ettersom intervjuene ble gjennomført. Fortløpende transkribering ga mulighet til å begynne analyseprosessen smått og ta med seg lærdom fra tidlige intervjuer inn i senere intervjuer. Alle tidligere intervjuer var analysert og kodet før det siste intervjuet ble gjennomført for å sikre forståelse for hvor ytterligere informasjon var nødvendig og bevissthet rundt eventuell ny informasjon. Under transkriberingen ble eventuelle bemerkelser som lange pauser og spesiell ordleggelse inkludert for å fremstille informasjonen bemerkelsene viste til (Charmaz, 2006).

Koding ble benyttet på datamaterialet for å se likheter i og mellom intervjuene, og sammenhengen mellom dataene, problemstillingene og det analytiske rammeverket

(Miles et al., 2014). Analysen ble gjennomført i to omganger. Den første kodingen ble gjennomført på en induktiv måte med utgangspunkt i problemstillingene og intervjuguiden (Miles et al., 2014). Det var fokus på tekstens mening, og koder ble skapt ut fra innholdets betydning, ikke forutbestemte koder (Kvale & Brinkmann, 2009). Underveis i prosessen ble kodene inndelt i kategorier for å skape bedre oversikt over dataene. Kategoriene var igjen inndelt etter temaer i intervjuguiden, men det ble større avstand til temaene utover i analyseprosessen. Eksempler på sammenheng mellom tema i intervjuguiden, kategorier, koder og sitater er illustrert i tabell 2. En kategori fra hvert tema i intervjuguiden er inkludert i tabellen.

Tabell 2: *Sammenhengen mellom tema i intervjuguide, kategori, kode og sitat.*

Tema	Kategori	Kode	Sitat
Grunnleggende antagelser	Stemning i organisasjonen	Forklaring av et ord	Men det handler altså ikke om at det ikke er ålreit å være her, men det handler om at det er litt utydelig hvor vi er akkurat nå og hvor vi skal hen. (Ansatt 5)
Forventninger	Orden i organisasjon	Ha ting på stell	Et åpenbart svar nå for tida er selvfølgelig oppgjør med gamle synder og vise en ny retning. (fra medlemmer) (Ansatt 9)
Verdier	Nedskrevne verdier	Frivillighet	... det betyr at du er der av egen fri vilje. Og for meg betyr det at du er fri, du er villig til å bidra til å gjøre en innsats. (Ansatt 8).
Legitimitet	Medieomtalen den siste tiden	Flau over å jobbe i NIF	Mange sier de jobber innenfor idretten. Du tåkelegger det litt. (Ansatt 6).

Fokuset gjennom kodingsprosessen var åpenhet, skape enkle og presise koder og kategorier, og å være trofast til dataene (Charmaz, 2006). Da alle intervjuene var kodet med fokus på innhold, ble dataene sett i lys av det analytiske rammeverket for å illustrere nye aspekter ved dataene. Det analytiske rammeverket ble først benyttet i andre del av analysen for å sikre trofasthet til dataene og dets innhold ved å unngå for stor teoretisk påvirkning gjennom hele analyseprosessen. Hadde kodingene blitt gjennomført kun med bakgrunn i det analytiske rammeverket ville mest sannsynlig noen av forståelsene og tolkningene ikke bli oppdaget, og nyttig informasjon kunne forblitt uoppdaget (Kvale & Brinkmann, 2009). Etter all koding og kategorisering var gjennomført ble de mest relevante sitatene fra hver ansatt i hver kode luket ut og inkludert i det videre arbeid med analyse og rapportering. På dette stadiet ble veiledere forespurt om råd på eventuelle endringer i koding og analysering før prosessen fortsatte.

5.5 Kvaliteten på studien

For å sikre en god studie må forskeren være bevisst noen elementer. Reliabiliteten og validiteten til oppgaven diskuteres under. Enkelte kvalitative forskere argumenterer for at reliabilitet og validitet er knyttet til kvantitative studier, og ønsker derfor å bruke troverdighet, gyldighet og overførbarhet. Det er ikke en praksis i kvalitativ forskning å benytte ordene, og derfor brukes reliabilitet og validitet i oppgaven (Thagaard, 2013).

5.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet, også beskrevet som troverdighet, er om studien er gjennomført på en forskningsmessig pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard, 2013). Ut fra et sosialkonstruktivistisk syn vil tillit oppnås ved å beskrive forskningsprosessen i detalj og valg begrunnes, for at andre forskere kan forstå prosessen og overbevises om at studien er gjennomført på en hensiktsmessig måte (Silverman, 2006; Thagaard, 2013). Det er forsøkt å beskrive prosessen dyptgående, men samtidig på en enkelt måte for å unngå uklarheter rundt metodiske valg. Forskeren må også være bevisst fordeler og ulemper med studien for å vise refleksjon rundt egen studie, noe som diskuteres i dette delkapitlet om kvaliteten på studien.

Reliabilitet inkluderer repliserbarhet (Thagaard, 2013). Kvantitative forskere argumenterer for at rutiner må følges for å sikre repliserbarheten, noe som kan føre til mekanisk datainnsamling. Hvis datainnsamlingen er mekaniske, kan viktig informasjon

utebli sett fra et sosialkonstruktivistisk synspunkt. I tillegg er ikke repliserbarhet noe å etterstrebe ut fra et sosialkonstruktivistisk syn siden to forskere aldri vil få samme resultat siden kunnskap oppstår i samspillet mellom forsker og forskningsdeltager (Andersen, 2013). Selv om, for å styrke oppgaven og skape større repliserbarhet, var intervjuguiden bygget på det analytiske rammeverket (Silverman, 2006). Andre forskere kan da ha samme utgangspunkt og forskerens personlige påvirkning reduseres. For å redusere forskerens tolkning av viktig informasjon i intervjusituasjonene, ble det brukt lydopptak og transkribering, en styrke for oppgaven. Nyanser i ansattes svar kunne da kodes på en god måte, og sikret at kulturen faktisk ble identifisert.

En metodisk svakhet ved studien er at for å gjennomføre en casestudie skal hele casen inkluderes (Andersen, 2013; Stake, 2005), noe som oppgavens rammer har gjort umulig. Tidsaspektet til oppgaven har påvirket hvor dyptgående forskeren har kunne gå med tanke på metodiske valg. Kontekst, intervjuer, dokumenter og avisartikler bør inkluderes, noe som er gjort, men ikke i den utstrekningen som kunne vært ønskelig grunnet tidsrammen. I tillegg tilsier litteraturen om kultur at det er utfordrende å virkelig forstå en kultur (Schein, 2010). Det kan derfor være hensiktsmessig for forskeren å være en del av kulturen gjennom blant annet deltagende observasjon. Andre metoder kunne også vært hensiktsmessige. Oppgavens rammer la begrensinger for å benytte flere metoder på en tilfredsstillende måte, og det var derfor heller fokus på å gjennomføre informasjonsrike intervjuer med svar som var reelle for personen og ikke pålagte av administrasjonen. Intervjuer er i litteraturen mye brukt, og trekkes frem som en viktig kilde til informasjon om en kultur (Hamm et al., 2008; Harris & Ogbonna, 1997; Maitland et al., 2015). Dermed er intervju et godt alternativ til observasjon når rammene for studier ikke gir rom for langtidsobservasjon. Som presisert tidligere ble det sett på som relevant at intervjupersonene uttrykte tanker rundt temaene til oppgaven med egne ord, for på den måten å utelukke et påvirkningsmoment og dermed sikre virkelighetsnære data. Metodiske valg har resultert i et godt inntrykk av kulturen, så ut fra rammene til oppgaven argumenteres det for at metodevalg ikke har svekket studien nok til å stille spørsmål rundt dataenes pålitelighet.

Noe som kan påvirke reliabiliteten til en studie er forskerens tidligere erfaringer (Fontana & Frey, 2005; Thagaard, 2013). Denne oppgaven er den første forskeren har gjennomført med intervju som metode, og intervjuene kan ha blitt påvirket av den bratte

læringskurven. Senere intervjuer ble gjennomført med større kunnskap om intervjusituasjonen, eksempelvis med tanke på oppfølgingsspørsmål og oppfølging av interessante tråder. Mangelen på tidligere intervjuerfaring er kompensert for ved aktiv bruk av veiledere gjennom hele prosessen, og særlig i utviklingen av intervjuguiden. Andre professorer ved NIH og lærebøker er også blitt benyttet i forberedelsesfasen. Et annet tiltak som ble gjennomført for å kompensere for forskerens manglende erfaring var gjennomføring av et testintervju (Silverman, 2006). Testintervju ble brukt som øvelse på intervjusituasjonen samtidig som intervjuguidens relevans ble testet. Med gjennomføring av nevnte tiltak følte forskeren seg forberedt til intervjuene og at alle intervjuene ble gjennomført på en tilfredsstillende måte. Dermed ble svakheter ved forskerens kompetanse kompensert for ved gode forberedelser.

5.5.2 Validitet

Validitet kan deles i indre validitet og ytre validitet (Andersen, 2013; Miles et al., 2014; Thagaard, 2013; Yin, 2014). Indre validitet viser til studiens representasjon av virkeligheten som forskes på, mens ytre validitet diskuterer overførbarheten til andre studier og den analytiske generaliseringen.

Indre validitet

For en forsker er det vanskelig å vite om forskningsdeltagerne svarer ut fra egen personlig mening på spørsmål eller om svarene er påvirket av hva deltageren tror han/hun burde svare (Kvale & Brinkmann, 2009). Samfunnet, organisasjoner og forskeren kan påvirke tanken om hva som er riktig svar. Både av forskeren og av ledere i NIF ble det poengtert overfor forskningsdeltagerne at de skulle svare ut fra egne forståelser i intervjuene. Gjennom intervjuene fikk forskeren inntrykk av at ansatte svarte ærlig ut fra egen forståelse av kulturen, og ikke noe ledelsen hadde uttrykt intervjupersonene måtte si, og vil dermed påstå at svarene er valide.

En fare ved å tolke andres utsagn, er at intervjupersonen ikke gjenkjenner seg i oppgavens fremstilling av vedkommende grunnet forskerens tolkning av intervjupersonen og koblinger mellom innhentet data, tidligere studier og teori. I tillegg kan forskeren ha vektlagt andre deler av intervjuet enn deltageren selv syntes var viktigst. For å sikre trohet til dataene, fikk forskningsdeltagerne mulighet til å lese igjennom oppgaven så den ansatte kunne oppklare steder personen følte seg feil sitert

(Silverman, 2006). Forskeren forsøke til det ytterste å ivareta forskningsdeltagernes meninger, og ikke la personlige syn påvirke intervjusituasjonen og tolkningen. Selv med disse tiltakene kan ikke forskeren påstå med full sikkerhet at virkeligheten er lik som fremstilt i oppgaven. Som sosialkonstruktivist er muligheten for forskjellig forståelse av virkeligheten noe som kan oppstå grunnet at resultatene oppstår i samspillet mellom intervjupersonen og forskeren, hvor forskeren inkluderer sin tidligere erfaringer og kunnskap.

Et annet aspekt som kan påvirke studiens indre validitet er forhold forskeren har til miljøet som studeres (Thagaard, 2013). Mulige påvirkningsfaktorer inkluderer forkunnskaper, hvor forkunnskapene har oppstått, og NIFs posisjon som mulig fremtidig arbeidsgiver. Som student ved NIH, er NIF mye diskutert gjennom studietiden, og synet på NIF er påvirket av NIH og foreleseres oppfatninger av organisasjonen. NIH har hatt et fokus på at studenter skal være kritisk til informasjon og hvordan ting gjennomføres. Fokuset på kritisk tenking kan medføre at forskeren har et for kritisk syn på NIF, og finner flest utfordringer ved NIF. I tillegg kan medier, venner og egen glede for idrett ha påvirket tolkningene. Å redusere påvirkningene er utfordrende, særlig når forskerens veilederne har studert og arbeidet på NIH, og dermed påvirket av den samme institusjonen og dens tanker om NIF. Med en sosialkonstruktivistisk tilnærming og som et kvalitativt studie, kan ikke denne påvirkningen unngås. Det påpekes at forskeren må være bevisst forhold som kan påvirke datainnsamlingen og analysen, for på den måten å beskrive for leseren hvorfor noen konklusjoner er trukket. For å styrke oppgavens troverdighet er mulige påvirkningsforhold forklart i metodekapitlet. I tillegg er tolkninger støttet opp med litteratur og teori for å styrke validiteten til oppgaven. For å redusere forskerens påvirkning er datamaterialet, tolkninger og konklusjoner diskutert med veiledere, og kan derfor påstås å være mer gyldige (Silverman, 2006; Thagaard, 2013).

Ytre validitet

I studiens ytre validitet har teori en viktig plass i tillegg til kontekstuelle forutsetninger. Teorien kan brukes for å forklare resultatene til studier. Oppgaven kan generaliseres til andre situasjoner og studier ut fra teoretiske forklaringer og kontekstuelle likheter (Andersen, 2013; Miles et al., 2014). I oppgaven gjelder ytre validitet om oppfatninger ansatte i sentraladministrasjonen har til sin kultur kan brukes for å forstå oppfattelse av

kultur i andre institusjoner. Siden utenforstående aktørers press på organisasjoner påvirker interne forhold, er kontekstuelle forutsetningers likhet viktig for å sammenligne oppgaven med andre organisasjoner. Hvis hendelser i sentraladministrasjonen står i stil med teoretiske forventninger, vil tolkninger og konklusjoner i oppgaven være representative for andre norske institusjoner som opplever ytre press fra blant annet stat, medier og medlemmer. Fokuset på nærhet til teori gjennom hele prosessen har styrket oppgavens analytiske generalisering ved å sikre at resultatene kunne diskuteres og slutninger trekkes med bakgrunn i teori.

5.6 Etiske overveielser

Når en studie gjennomføres er det viktig å ivareta forskningsdeltagerne på best mulig måte og utsette dem for minst mulig skade. For å sikre ivaretagelse av intervjudeltagerne ble det blant annet søkt om godkjenning til gjennomføring av oppgaven av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) siden det ble innhentet indirekte identifiserbare opplysninger (vedlegg 3). NSDs krav om oppbevaring av data og forskningsetikk ble fulgt gjennom hele prosessen. I tillegg ble andre vanlige etiske retningslinjer fulgt (Christians, 2005; Fontana & Frey, 2005; Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2013; Yin, 2014). Forskningsdeltagerne fikk på forhånd lese et dokument med informasjon om oppgaven, deres rolle og deres rettigheter ved å delta i studien (vedlegg 4). Ansatte ble også informert om rettighetene muntlig før intervjuet startet. De fikk da mulighet til å stille eventuelle spørsmål de måtte ha, og det ble spurt om godkjenning til å ta opp intervjuet.

I forskning er det viktig å ikke utsette forskningsdeltagerne for større risiko enn nødvendig, både fysisk og psykisk (Christians, 2005; Fontana & Frey, 2005; Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2013; Yin, 2014). Gjennom hele prosessen ble det arbeidet for å ivareta forskningsdeltagernes anonymitet for å unngå å sette dem i ubehagelige situasjoner på arbeidsplassen eller sosiale settinger. Anonymisering har vært utfordrende grunnet sentraladministrasjonens størrelse. Av den grunn kan det ikke loves at ansatte ikke gjenkjennes av noen. Denne muligheten er forsøkt å minimere ved å endre navn til mindre identifiserende titler og bruk av «hen» for å anonymisere kjønn. I tillegg er det bevisst valgt å unngå å poengtere hvilken ansatt som hadde et spesifikt sitat, siden sitatet var spesielt identifiserbart ut fra arbeidsoppgave. Valget tar bort

muligheten til å koble andre utsagn til det spesifikke sitatet. Sitatet inkluderes selv med identifiseringsmulighetene grunnet stor relevans for oppgaven.

Et annet etisk aspekt er å rapportere prosjektet på en god måte. Det er da viktig å unngå plagiat av andres verker og fremlegge resultatene på en uærlig måte (Christians, 2005; Yin, 2014). Fokuset gjennom hele rapportprosessen har ligget på å finne relevante, troverdige kilder som kan styrke rapporten, og derfor har det vært fokus på riktig kildehenvisning. Veiledernes rolle i oppgaven har hjulpet med å sikre god rapportering av resultatene. Forskningsdeltagerne har også fått gjennomlest oppgaven for å sikre at resultatene er rapportert etter virkeligheten og ikke etter forskers ønskede utfall. Bekreftelsen fra deltagerne om riktig sitering styrker oppgavens resultater og konklusjoner, som vil bli presentert i det følgende.

6. Resultat og diskusjon

Kapitlet fremstiller og diskuterer resultatene i lys av det analytiske rammeverket. Det må huskes at uttalelsene fra ansatte er representative for det tidspunktet intervjuene ble gjennomført. Hadde samme personen blitt intervjuet på et senere tidspunkt kunne svarene blitt annerledes grunnet administrasjonens ekstra tid til å sette seg etter store omstruktureringer. Kapitlet er delt i to hoveddeler hvor første del ser på opplevelser av den formelle organisasjonskonteksten. Andre del ser på identiteten til administrasjonen, og denne er identifisert gjennom intervjuene og illustrerer kulturen. Identiteten er den eneste bæreren oppgaven identifiserer.

6.1 *Opplevelse av formell organisasjonskontekst*

Delkapitlets hensikt er å belyse underproblemstilling 1: hvordan påvirker verdier, normer og holdninger praksisen til ansatte i sentraladministrasjonen? Problemstillingen belyses ved å diskutere ansattes opplevelse av strukturen, forståelsen av visjonen og uttrykte verdier, arbeid og utfordringer med uttrykte verdier, og utenforstående aktørers organisasjonsforståelse.

6.1.1 **Hvordan formell struktur påvirker kulturen**

NIF er en organisasjon med tydelig hierarkisk struktur. Idrettslag forholder seg til idrettskretser, særkretser og særforbund, som igjen forholder seg til idrettsstyret og idrettstinget. Sentraladministrasjonen er støttefunksjon til særforbund, idrettskretser, idrettsstyret og idrettstinget. NIF er tydelig på kommunikasjonslinjene sine, som inkluderer administrasjonen. I sentraladministrasjonen skal fagansatte forholde seg til sin nærmeste leder som igjen forholder seg til sin leder. «[V]i har fått beskjed om linja. Sånn at jeg må gå til min sjef, så må min sjef gå [videre]» (ansatt 1). Kommunikasjon mellom administrasjonen og idrettsstyret foregår i all hovedsak gjennom generalsekretæren. Eventuelle unntak er grunnet ansattes arbeidsoppgaver som inkluderer idrettsstyret. På samme måte opplever fagansatte at generalsekretærer i særforbund kommuniserer med ledere i sentraladministrasjonen, mens fagarbeidere kommuniserer med fagarbeidere.

I forhold til arbeidet i sentraladministrasjonen er det stor grad av selvstendighet når det gjelder arbeidsoppgaver, -form og -hverdag. «Jeg føler at vi er ganske selvstendig og

styrer og påvirker det i stor grad selv» uttrykte ansatt 8. Hvordan ansatte velger å løse oppgaver for å nå NIFs mål er ganske fritt, noe ledere er enige i. De får drive lederskap på sin måte. Med selvstendigheten ligger det forventninger om å levere på arbeidsoppgavene. Som ansatt 9 uttalte det:

[V]i blir ikke sånn veldig holdt i tøylene i hvert fall. Men det fordrer også at det er en stor grad av lojalitet overfor arbeidsoppgaven da, og det ligger jo i det at man har en så fri stilling, at man også forventer at folk gjør jobben sin og er faglig dyktig og leverer godt da.

Det er viktig med god kunnskap innenfor sitt fagområde for å levere godt på arbeidsoppgavene, og det oppleves forventninger fra både ledelse og kollegaer om å levere på arbeidsoppgaver.

De forventer jo at jeg skal kunne fagområdet mitt. Forventer at jeg skal lese meg opp og kurse meg opp og hele tida sørge for at det jeg kan og det jeg rådgir andre til er oppdatert i forhold til forskning og trender. (Ansatt 3).

Forventninger kan stilles gjennom styringsgrunnlaget og normer, og institusjonell ledelse er relevant for å oppnå ønsket handling (Gammelsæter, 2016; Scott, 2014). Ansatte har mye ansvar for valg av utførelsen på oppgaver, og det vil naturlig oppstå individuelle forskjeller. Forskjellene kan bli mindre hvis ansatte har samarbeidet tidligere og derfor skaper en norm for beste løsning av arbeidsoppgavene (Bang, 2011; Scott, 2014). I tillegg kan felles meningsinnhold i verdiene, visjonen og målene bidra til mindre forskjell i valg, noe som skal være tilfellet i en institusjon. Med et tydelig styringsgrunnlag er det mindre nødvendighet for overvåking siden styringsgrunnlaget gir tydelige rettesnorer for valg (Gammelsæter, 2016; Scott, 2014; Washington & Patterson, 2011). Som det blir illustrert senere i diskusjonen gir ikke ansatte inntrykk av at det eksisterer et tydelig styringsgrunnlag. Ansatte har da ikke noe som skal lede deres valg og handlinger, og ut fra teorien er det mulig å stille spørsmål om hvordan ledelsen vet at ansatte gjennomfører arbeidsoppgavene på en hensiktsmessig måte med grunnlag i institusjonen (Gammelsæter, 2016).

Kulturelle opplevelser av den formelle strukturen

Ansatte har et bevisst forhold til strukturen, og den påvirker kommunikasjonskulturen i administrasjonen. Strukturen illustrerer en holdning om at ansatte ikke skal gå til høyere

ledd enn nødvendig. «[A]vstanden fra styre til fag er ekstremt lang. Men den er nok ikke så lang til min avdelingsleder eller til dem som da har vært fagansvarlig for de tingene jeg har jobbet med. Så der er hierarkiet veldig tydelig» (ansatt 3). I forhold til arbeid med andre fagansatte mente ansatt 8 «det er ganske stor aksept for at du bruker dømmekraften til hvordan du kontakter, og på en måte jobber» i administrasjonen. Sitatet presenterer muligheten for en flatere samarbeidsstruktur mellom fagansatte. Når det kommer til «politikere og styrer og sånt, skal man være litt forsiktig herifra» med å gå for direkte (ansatt 8). Ansatt 1, ansatt 3 og ansatt 8 tilhører samme virksomhetsområde, og kan være en faktor for at de har samme inntrykk av den hierarkiske organisasjonen. Derimot uttrykte ansatte fra andre virksomhetsområder også at det er en linje som skal følges, som bygger opp under en kultur hvor kommunikasjonslinjene skal følges. Ifølge Hinings, Thibault, Slack og Kikulis (1996) er det sammenheng mellom strukturen og verdiene til en organisasjon, og dermed stemmer det godt at strukturen legger til rette for en kultur hvor det er den nærmeste lederen en fagansatt skal snakke med. Selv med en uttrykt tydelig organisasjonsstruktur opplevde ansatt 7 at det er mulighet til å gå utenom kommunikasjonslinjen:

Det er ikke noe sånn at jeg bøyer og bukker for de som sitter i ledergruppa. Jeg kan godt gå inn i en diskusjon med dem og si akkurat hva jeg mener. Det er ikke sånn at de står der med en lapp i panna som det står sjef på.

Ansatt 7s forståelse er altså dekket fra den offisielle strukturen. Enkelte ansatte får altså brutt ned den hierarkiske linja gjennom flatere samhandlingsstruktur, men dette gjelder ikke alle ansatte. Noen ansatte vil i form av arbeidsoppgaver være i større kontakt med ledergruppa, generalsekretær og idrettsstyret. Kontakten kan påvirke ansattes oppfattelse av strukturen. Det er kun inkludert ansatt 7 fra hens avdeling, og det er dermed ikke mulig å si noe mer om avdelingen har et løsere forhold til kommunikasjonslinjen generelt eller om ansatt 7 gjennom tiden i NIF har opparbeidet seg et nærere forhold til enkeltpersoner, og dermed føler seg komfortabel med å gå i diskusjon med fagansatte og ledere. Forskjellen i hvor strengt en ansatt må følge kommunikasjonslinjen skaper et utydelig styringsgrunnlag som kan føre til usikkerhet for ansatte og påvirke deres opplever av kulturen i administrasjonen, og dermed deres prestasjoner (Gammelsæter, 2016; Washington & Patterson, 2011).

Ulikheter mellom ansattes kulturelle oppfattelse av strukturen illustreres også i hva det kan snakkes om i administrasjonen. Kommunikasjonen med nærmeste leder er ansatte enige om at så å si alt kan diskuteres, «[s]å lenge du snakker på et ordentlig språk og kan begrunne ting du sier og det er noe mening bak det» (ansatt 1). Ansatt 7 var enig:

[D]et er ingen ting [du] ikke kan si til noen her. Altså hvis du er uenig i noe, om det er innafor ditt eget fagområde eller om det er noe i den litt større avdelinga du er en del av, så er det alltid mulig å stille de vanskelige spørsmålene. Det har aldri vært sånn at jeg ikke har stilt et spørsmål jeg har lurt på fordi jeg har følt for at det ikke har vært riktig å spørre om. Det har det aldri vært.

Sitatet bygger opp under at enkelte ansatte oppfattet en flat samarbeidsstruktur i administrasjonen når fagansatte kommuniserer seg imellom eller med sin næreste leder.

Ikke alle ansatte er enige i at det har vært åpenhet for å ta opp vanskelige spørsmål med ledelsen. Ansatt 6 følte «vi har høy takhøyde for å ta ting her. Nå. Men det har vi ikke hatt». Det har altså skjedd en endring, som har forandrer ansatt 6 sin mening. Ansatt 3 er enig i at «[d]et er noen ganger kanskje litt lav takhøyde. ... Det er litt vanskelig å si ifra». Sitatene fra ansatt 1, ansatt 3, ansatt 6 og ansatt 7 viser at forskjellige personer kan oppleve forskjellige kulturelle trekk, selv under samme ledelse. Ansatt 1 og ansatt 3 er fra samme virksomhetsområde, mens ansatt 6 og ansatt 7 er fra et annet virksomhetsområde. Det er altså ikke en sammenheng mellom virksomhetsområde og kulturell forståelse av strukturen. Det er derfor viktig for ledelsen å være tydelig på hvordan de ønsker å ha det for å unngå usikkerhet blant ansatte (Foldy et al., 2008; Selznick, 1957; Starbuck & Milliken, 2006). Det må være likhet for alle ansatte hvis åpenhet for å ta diskusjoner og å stille spørsmål, altså gå utenfor den hierarkiske strukturen, skal være en del av kulturen til administrasjonen. Det er mulig ansatt 3 og ansatt 6 har opplevd noe som gir dem inntrykk av at ledelsens uttrykte kultur, om å ha mulighet til å ta diskusjoner og ikke alltid følge den hierarkiske strukturen, ikke gjelder i alle situasjoner for alle ansatte (Scott, 2014). Utsagnene til ansatt 3 og ansatt 6 gir inntrykk av at deres kulturelle forståelse av den formelle strukturen er at strukturen skal følges. Det samme har ikke andre ansatte uttrykt. I tillegg poengterte ansatt 6 at:

[en tidligere leders] avgang var sunn for norsk idrett. Hen fikk for mye makt over for lang tid, og tok ikke innspill fra hverken verneombud eller fra ansatte direkte. Hen feide det bare under teppet og sa 'dette er mitt ansvar, det er mitt

ansvar. Det er ikke noe dere skal bry dere om'. Det ble litt sånn bare bagatellisert.

Sitatet illustrerer en opplevd form av makt, og kan vært årsak til ansatt 3 og ansatt 6 sin opplevelse av manglende muligheter for å ta diskusjoner i administrasjonen. En leder kan ha uttrykt forventninger til hvordan de to ansatte skal handle gjennom sin formelle stilling ved å avfeie innspill de har kommet med (Scott, 2014). En slik håndtering av saker skaper forventninger til det sosiale livet, den normative søylen, om at ikke alle hendelser skal poengteres til ledelsen (Scott, 2014). En institusjonell leder må være bevisst sine handlinger, siden handlingene er viktige i kulturdannelse gjennom å være et eksempel for ønsket kultur (Selznick, 1957). Hvis bare enkelte ansatte opplever bagatelliseringen, noe intervjuene ga inntrykk av, kan det antyde forskjellsbehandling av ansatte og en naturlig forklaring på forskjellig oppfattelse av takhøyden i administrasjonen. Forskjellsbehandling vil arbeide mot en felles kultur og styringsgrunnlag i sentraladministrasjonen, og kan igjen skape usikkerhet i administrasjonen. Ansatte sitter med en opplevelse av at en ny sentral leder arbeider mot en mer intern åpen administrasjon gjennom blant annet å spise lunsj i kantina og introdusere en åpen-dørpolitikk for hens kontor. Disse to tiltakene kan gjøre det enklere å påvirke ansattes meningsdannelsesprosess ved å kommunisere med ansatte på deres arenaer og ved å selv demonstrere ønsket handling.

Ansatte har altså ikke samme kulturelle forståelse av strukturen. Forskjellen gjør det mer utfordrende for ansatte å forholde seg til strukturen, og skaper usikkerhet rundt hva som gjelder i administrasjonen. Å oppleve forskjell kan også påvirke ansattes opplevelse av stemningen i organisasjonen, og det arbeider mot felles forestillinger om den sosiale verden (Scott, 2014). Forskjellige forestillinger om den sosiale verden er lite ønskelig i institusjoner siden disse forestillingene påvirker ansattes meningsdannelse i de andre søylene. Oppgaven vil nå gå videre til å belyse ansattes forståelse av NIFs visjon.

6.1.2 Visjonen «Idrettsglede for alle»

Ansatte er enige om at visjonen er viktig og skal lede arbeidet i administrasjonen, noe som er relevant i institusjonell teori og -ledelse (Scott, 2014; Selznick, 1957). Visjonen blir det øverste sjekkpunktet i arbeidet:

Så kan du spørre deg om, akkurat det her jeg gjør nå, er det med på å bidra til idrettsglede for alle. Så lenge du kan svare ja på det spørsmålet, da er det okay, da er det rettferdiggjort, da er det greit å bruke tid og energi på å gjøre de oppgavene. (Ansatt 7).

Visjonen står sterkt for ansatte. Hvis ansatt 4 «skal presentere [seg], så er det sånn ‘jeg jobber for idrettsglede for alle’. Det er derfor [hen] sitter i NIF, for at [hen] skal skape idrettsglede med det». Gjennom tilretteleggelse for frivillige er administrasjonen med å skape aktivitet og idrettsglede, og dermed oppnå visjonen. For ansatt 2 er visjonen en tydelig rettesnor:

Visjonen vår synes jeg er veldig bra. Visjonen sier idrettsglede for alle. Og det opplever jeg at er noe som alle kjenner seg igjen i. At man jobber for idrettsglede for alle. Implisitt også at det skal ikke bare være idrettsglede for dem som er enere eller dem som er best, men det er idrettsglede for alle. Det er vel litt sånn veldig klar verdiforankring.

Visjonen inkluderer alle som er med i NIF. Alle utøvere, trenere, ledere, ansatte og frivillige skal oppleve glede i deres engasjement. Visjonen er viktig for ansatt 6 fordi «[h]ar du ikke glede så gidder du ikke. Du gidder ikke gå på jobb heller hvis du ikke synes det er fint å komme dit. I hvert fall ikke over veldig lang tid».

Det er en stor ambisjon å oppnå idrettsglede for alle, men ansatt 7 trakk frem at det er positivt å ha visjonen å strekke seg etter i arbeidet. Med en så stor visjon er det muligheter for forskjellige forståelser hvis ikke en felles mening er institusjonalisert. Ut fra intervjuene kan det virke som det eksisterer en generell felles forståelse av visjonen, men visjonen er ikke fullt gjennomarbeidet. Noen ansatte tenker at alle skal med, mens andre fokuserer på at de som er med i NIF skal oppleve glede gjennom idrett.

Om hovedpoenget med visjonen er at alle skal ha mulighet til å oppleve idrettsglede eller om alle må med i NIF kommer ikke tydelig frem i intervjuene. Uansett ligger visjonen i bakhodet hvor det skal huskes på glede i arbeidet. «Så utfordringa er nok mer å komme på det i den hverdagen du sitter i og de spesifikke oppgavene du sitter med» tenkte ansatt 7. Og det å huske på visjonen i arbeidet er viktig for at visjonen faktisk skal lede arbeidet ifølge institusjonell teori (Scott, 2014). Oppgaven vil nå gå videre til de uttrykte verdiene.

6.1.3 Forståelse av uttrykte verdier

NIF har åtte verdier inndelt i aktivitetsverdier og organisasjonsverdier.

Organisasjonsverdiene er fokus i oppgaven grunnet at «organisasjonens arbeid skal preges av frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd» (NIF, 2009b), og ut fra inndelingen er det organisasjonsverdiene sentraladministrasjonen sitt arbeid går under. Forståelsene av verdiene blir presentert i samme rekkefølge som over, før verdiene blir diskutert i lys av å være del av styringsgrunnlaget.

Frivillighet

For ansatt 8 betyr frivillighet «at du er fri, du er villig til å bidra, til å gjøre en innsats». Mange ansatte fokuserer på «alle de frivillige ute i lagene og idrettskretsene og særforbundene som legger til rette for idrett for andre» (ansatt 1). Alle ansatte ser viktigheten av at organisasjonen er tuftet på frivillighet. Ansatt 10 uttrykte at «[h]adde vi ikke hatt frivillighet, så ville vi ikke klart å få til alt det vi får til i norsk idrett». Og med en organisasjon tuftet på frivillighet kan det være utfordrende med betalt arbeid. Ansatt 2 påpekte at det ikke betyr «at det ikke skal finnes betalte, men det betyr at i alt betalt arbeid så skal vi gjøre det lettere å være frivillig, og vi skal bidra til at frivilligheten er det fundamentale». For ansatt 2 er altså verdien ledende for oppstartede tiltak, noe som ikke er tilfellet for alle ansatte. Og med de frivillige i tankene er det paradoksalt ut fra sentraladministrasjonens funksjon i norsk idrett som rådgivende- og samordningsorgan at ingen arbeider direkte med frivillighet:

Hos oss er det ingen som jobber med frivillighet, og det synes jeg er helt utrolig pussig. Og jeg har løftet det mange ganger. Og så er det noen som kommer til å si at [en ansatt] jobber med det. Men hen jobber med 900 ting, og ja, frivilligheten er et av de, men jeg vil ha en som leser forskning, finner ut av hvordan motiverer man frivillige. Hvilke råd kan vi gi til våre idrettslag for at de skal klare å ta vare på sine frivillige? (Ansatt 3)

Ved at frivillighet trekkes frem som så viktig for organisasjonen og administrasjonens funksjon kunne det vært hensiktsmessig med en person som var oppdatert på fagområde frivillighet for å kunne veilede idrettslag og særforbund. Å ha en rådgiver på frivillighet kunne muligens resultert i bedre ivaretagelse av frivillige, og dermed at flere frivillige fortsatte sitt arbeid. Det er en generell felles forståelse av frivillighet som verdi, men det eksisterer småanser som illustrer at verdien ikke er fullt institusjonalisert.

Demokrati

Verdien demokrati beskrev ansatt 1 som at «[a]lle skal være med og avgjøre hvordan vi skal ha det i norsk idrett, hvordan vi skal jobbe, hvilken retning det skal gå». I tillegg gir demokratiet «retning for hvordan vi forholder oss til beslutninger» mente ansatt 6. For ansatt 2 er «problemet med et demokrati, at demokratiet bestemmer hva som er rett eller galt uten at det nødvendigvis behøver å være rett». Selv om demokratiet mener et valg er riktig, betyr det ikke at avgjørelsen er etisk riktig. Det er en felles forståelse at demokrati betyr at flertallet bestemmer, og valgte personer skal representere en gruppe mennesker. Demokrati er en utfordring hvis representasjonssystemet ikke fungerer optimalt. Medlemmer kan da føle at vedtak bestemt på idrettstinget ikke gjelder dem hvis de ikke føler seg representert, og medlemmene kan føle stor avstand til idrettstinget og idrettsstyret. Videre kan følelsen av avstand til idrettstinget og idrettsstyret føre til omkamper hvis særforbund og idrettslag ikke er fornøyd med avgjørelser. For de ansatte betyr også demokratiet et nytt idrettsstyre hvert fjerde år, og da en følelse av å begynne på nytt siden forskjellige idrettsstyrene har ulike kampsaker. Meningsinnholdet til verdien er relativt lik, men verdiens faktiske virkning i NIF problematiseres i varierende grad av ansatte. Det er altså ikke en grunnleggende felles forståelse av verdien demokrati.

Lojalitet

Lojalitet betyr at man skal stå «for det fellesskapet har bestemt» (ansatt 8). Ansatt 3 trekker frem at «[j]eg trenger ikke være enig, men jeg er forpliktet til å forfekte det som flertallet har bestemt». Ansatt 4, ansatt 5 og ansatt 7 presiserte at ansatte ikke skal være lojal til personer, men til organisasjonens grunnidé:

[L]ojal betyr og at en skal si ifra når en opplever at ting er urett. Hvis det hadde vært en leder som jeg mente tok organisasjonen i feil retning, så er det min lojalitet knyttet til organisasjonen. 'Dette her strider med sånn som for eksempel dokumentet er vedtatt', så da er det å kunne si de tingene der da. (Ansatt 4).

Det er del av lojaliteten til institusjonen å påse at frivillige og ansatte jobber etter institusjonens fundament. Ifølge institusjonell teori er det viktig med tydelighet i institusjonens grunnidé for å oppnå legitimitet, og hva institusjonen står for skal lede arbeidet (Gammelsæter, 2016; Scott, 2014). En institusjonell leder skal tydelig illustrere det viktigste organisasjonen står for, nettopp for at punktene skal lede institusjonens

valg (Selznick, 1957). Med tydelighet i tankene er poengteringen til ansatt 4, ansatt 5 og ansatt 7 viktig. Det er organisasjonens hovedhensikt som holder institusjonen levende, ikke en enkelt person. Derfor bør ansatte være lojal mot institusjonen og ikke enkeltpersoner i institusjonen for å bevare legitimiteten. At man blir for lojal til en person med makt trekkes frem av ansatt 6 som tilfellet med en tidligere leder. Det er mulig ansatte var påvirket til å tolke verdien på en måte som ikke stemte overens med egen forståelse, men fulgte tolkningen grunnet en leders formening. Da vil tolkningen ha kommet på bakgrunn av en maktperson. Eksempelet over illustrerer påvirkningen en leder kan ha på ansatte, og årsaken til at institusjonelle ledere burde fokusere på grunnideen til institusjonen for å sikre at handling og valg er tro til institusjonen (Selznick, 1957). Selv om en leder kan påvirke forståelsen av verdier, og på den måten ønsket kultur, bør lederen forholde seg lojal til institusjonens grunnidé og forståelser. Går en leder bort fra institusjonens grunnidé kan institusjonen skades blant annet ved å miste legitimitet. Altså må både ledere og ansatte være tro til institusjonen for å sikre overlevelse (Selznick, 1957).

Verdien lojalitet er diskutert mer etter all medieomtalen, nettopp på grunn av ulike hendelser i sentral-NIF hvor ansatte er usikre på hvor lojal ledelsen har vært til institusjonens grunnidé. Ut fra institusjonell teori er det positivt for sentraladministrasjonen at verdien er diskutert, grunnet muligheten til å skape felles meningsinnhold i verdiene (Gammelsæter, 2016; Scott, 2014; Tolbert & Zucker, 1996). Derimot må diskusjon rundt verdiene gjøres med hele sentraladministrasjonen, og ikke bare mellom enkeltpersoner, for at ønsket effekt oppnås. Intervjuene tyder på manglende diskusjon. Det er altså ikke et dypt felles meningsinnhold i verdien lojalitet.

Likeverd

Likeverd betyr at «alle skal ha lik rett til å utøve sin aktivitet med respekt uansett etnisitet og bakgrunn og seksuell legning og kjønn og alder» (ansatt 1). Muligheten gjelder også ansatte og frivillige, ikke bare idrettsutøvere. Verdien knyttes sterkt til visjonen. «På en måte er den litt sånn selvsagt, og den ligger veldig i idretts glede for alle visjonen» (ansatt 9). Hvis alle skal kunne oppleve idretts glede må det være likeverd. For ansatt 5 går likeverd på muligheten til å være med:

Om du er kvinne eller mann, om du er ung eller gammel, og du har funksjonsnedsettelse eller ikke, så har du muligheten til å kunne være del av den samme idrettsbevegelsen. Jeg sier ikke at den er like god for alle, men den er en mulighet der. (Ansatt 5).

Ansatt 3 «vet ikke hvor godt den sitter i ryggmargen hos alle. Så vet jeg ikke om alle forstår godt nok, hva mener vi egentlig med den?». Sitatet indikerer mangel på institusjonell ledelse siden ansatt 3 ikke ser en felles forståelse blant alle ansatte (Selznick, 1957). Et annet sitat av ansatt 3 illustrerer forskjellig vektlegging i verdiinnholdet:

Det der med at alle skal med er jeg helt enig i, men også å tørre å være helt tydelig på at det å behandle alle likt, det er ikke nødvendigvis rettferdig. Hvis vi ønsker at alle skal med, så er det ikke det samme tilbudet som passer for alle. Det er det fler og fler som skjønner. (Ansatt 3).

Ansatt 3 problematiserte forskjellen mellom likeverd og likhet, noe de tidligere sitatene ikke gjorde. Å behandle alle likt er ikke likeverd. Hvis alle behandles likt vil ikke alle ha mulighet til å delta i NIFs aktivitet. For at alle skal kunne være med kreves tilretteleggelse. Denne distinksjonen har ikke NIF gjort i sin konkretisering av likeverdverdien: «Likeverd er at alle mennesker behandles likt og krever at vi viser respekt for hverandres egenart og særpreg innen de forskjellige idretter og idrettene i mellom» (NIF, 2009b). Sitatet til ansatt 3 og konkretiseringen av verdien illustrerer to helt grunnleggende forskjellige forståelser av verdien, og kan resultere i stor forskjell på handling. For ansatt 3 er hens forståelse viktig for å sikre at flest mulig i det hele tatt har mulighet til å delta. Ansatt 3 trakk også frem at arbeidet med likeverd ikke bare bør inkludere igangsetting av tiltak, men bør ligge naturlig i alt arbeid.

Igjen eksisterer det en generell felles forståelse, men ved dypere studie eksisterer det store individuelle forskjeller i meningsinnholdet. Alle ansatte har heller ikke en felles forståelse for hvordan verdien påvirker arbeidet i hverdagen.

Verdiene som styringsgrunnlag

Som det er illustrert ved fremstillingen av de fire uttrykte verdiene, har ansatte stort sett en generell felles forståelse av verdiene ved en overfladisk gjennomgang. Den felles forståelsen kan tyde på at verdiene er mer enn bare ord skrevet ned på et papir.

Gjennomgangen av verdiene illustrerte i tillegg at verdiene ikke er arbeidet nok med til å ha en dyp felles forståelse. Dermed kan ikke verdiene lede valg og handlinger på samme måte for alle ansatte, og styringsgrunnlaget minster noe av dets verdi (Scott, 2014). Noen ansatte kommenterte selv at de følte det manglet dypere refleksjon rundt verdiene og verdienes betydning for arbeidet i sentraladministrasjonen.

Alle vil snakke om de felles verdiene så lenge vi kan beskrive de på veldig generelt plan, så vil alle være enige at vi har felles verdier. Med en gang vi begynner å konkretisere hva disse verdiene står for, så har vi jo ikke felles verdier. Da har vi jo ulike opplevelser av disse verdiene. Slik at verdier blir av og til et skalkeskjul som skjuler reell uenighet og som skjuler etisk refleksjon heller enn å stimulere til etisk refleksjon. Og dette mener jeg er et problem generelt. (Ansatt 2).

Altså eksisterer det forskjeller på det kulturell-kognitive nivået til de ansatte. Det kan virke som det ikke har vært nok samhandling, diskusjon og institusjonell ledelse til å påvirke den kulturell-kognitive søylen i den grad at felles fortolkningsrammer og meningsdannelsesrammer har oppstått. Når det ikke eksisterer felles forestillinger om den sosiale verden, er det mer utfordrende å skape felles meningsinnhold til verdier, visjon og mål for en institusjonell leder (Scott, 2014). Resultatet er et utydelig styringsgrunnlag som kan føre til usikkerhet blant ansatte. Ved å skape felles fortolkningsrammer innenfor den kulturell-kognitive søylen vil alle ansatte gi verdiene likere mening siden den grunnleggende forståelsen for den sosiale virkeligheten er lik (Scott, 2014). Uten en felles forståelse om den sosiale virkeligheten vil også sosialisering av nyansatte blir mer utfordrende. Mangel på felles fortolkningsrammer kan være en grunnleggende årsak for verdiers ulike meningsinnhold, som er lite hensiktsmessig for en institusjon. (Scott, 2014; Selznick, 1957). Det vil altså være hensiktsmessig for ledelsen å arbeide mot felles fortolkningsrammer, for deretter å lettere kunne påvirke de andre søylenes meningsinnhold og oppnå et felles tydelig styringsgrunnlag. I det videre vil arbeidet med de uttrykte verdiene diskuteres. Ved å se på arbeidet er det mulig å diskutere i hvilken grad institusjonell ledelse har eksistert i administrasjonen tidligere.

6.1.4 Arbeid med uttrykte verdier.

Innenfor institusjonell ledelse er det viktig at lederen arbeider for felles meningsinnhold til verdier, visjon og mål ved å påvirke ansattes meningsdannelsesprosess, og forankrer meningsinnholdet i institusjonen for å oppnå et tydelig styringsgrunnlag for arbeidet

(Foldy et al., 2008; Selznick, 1957). Ved at verdier, visjon og mål representeres i arbeidet kan utenforstående forstå hva som leder arbeidet i NIF, og dermed oppnå legitimitet for NIF. Et sitat fra ansatt 1 illustrerer tydelig hvordan arbeidet med uttrykte verdier har vært. «Vi hadde sånn kick-off på mandag, og da spurte en én av de andre som har jobba her lenge hvor ofte de hadde tatt det opp, og det hadde de aldri gjort før» (ansatt 1). Felles arbeid med verdiene med hele administrasjonen er altså ikke noe som har vært vektlagt jevnlig. Enkelte virksomhetsområder har et større fokus på arbeid med verdiforståelse på bakgrunn av arbeidsoppgavene til virksomhetsområdet. Eksempelvis påpekte ansatte innenfor virksomhetsområdet organisasjon og kommunikasjon et bevisst forhold til verdiene grunnet produksjon av taler og presentasjoner for idrettsstyret hvor verdiene skal gjenspeiles. Det er ikke lett å få et tydelig styringsgrunnlag gjennom verdiene hvis ikke ledere skaper felles meningsinnhold (Foldy et al., 2008), og det blir utfordrende for utenforstående å skjønne hva som leder sentraladministrasjonen (Scott, 2014).

Mengden arbeid med uttrykte verdier problematiseres i varierende grad. Ansatt 7 så ikke noe problem med lite arbeid rundt verdiene:

[Verdiene]er så innarbeida at jeg føler ikke at man trenger å snakke om dem, fordi de ligger der som en slags fundament for det man gjør, sånn at man trenger ikke å snakke om det, fordi for de fleste da så er det liksom så naturlig at det er det her det er bygd på. Man trenger ikke liksom 'nå må vi huske de der organisasjonsverdiene igjen, hm, demokrati, likeverd bla bla bla'.

Dersom det eksisterer felles meningsinnhold til verdiene, har ansatt 7 delvis rett ved at det ikke trengs å arbeide for å skape en felles mening. Derimot trengs det arbeid for å opprettholde en felles mening og gi mulighet for andre synspunkter å slippe til (Foldy et al., 2008; Scott, 2014). Derfor kan ikke arbeidet med verdier oversees. Arbeid med verdiene kan skape bevissthet rundt bruken av verdiene i arbeidet, og vil bidra til at verdiene leder arbeidet. Felles meningsinnhold til verdiene eksisterer ikke i sentraladministrasjonen, som illustrert over. Heller ikke for stor bevissthet rundt verdiene eksisterer. «Jeg føler at det ikke er så bevisst [forhold til verdiene]. For meg er det derfor jeg er var på de verdiene. Prøver å jobbe systematisk med å få det inn i arbeidet vårt» (ansatt 8). For ansatt 3 er noe av årsaken til utfordringene de siste årene nettopp det at det er arbeidet lite med verdier tidligere. «[J]eg mener at skal verdier ha noe å si, så må man bruke dem aktivt, og snakke om dem ofte og mye» (ansatt 3). Det

kan diskuteres om alle valgene som er illustrert i mediene er tatt med bakgrunn i verdigrunnlaget til NIF. Datamaterialet har ikke illustrert verdikonflikt mellom handling og meningsinnhold, men ansatte trakk frem at de skjønnte hvorfor folk er kritiske til handlingene. Hadde institusjonen med ledelsen i spissen arbeidet med verdiforståelse og forankring tidligere, ville verdiene styrt handlingene til sentraladministrasjonen, og deler av mediepresset kunne vært unngått (Foldy et al., 2008; Gammelsæter, 2016; Scott, 2014). I tillegg kunne samfunnet sett grunnpilaren i NIF og dermed ikke stilt de samme spørsmålene om redeligheten til institusjonen (Gammelsæter, 2016; Meyer & Rowan, 1977; Suchman, 1995). Ifølge teorien ville NIFs legitimiteten forblitt på et høyere nivå hvis verdiene ledet alle valg (Meyer & Rowan, 1977).

Blant de ansatte er det heller ingen felles forståelse av hvilke verdier som er viktigst, som igjen kan illustrere manglende arbeid med verdiene (Foldy et al., 2008; Selznick, 1957). Likeverd, lojalitet, ærlighet og frivillighet er hver for seg trukket frem som den viktigste verdien av to eller flere ansatte. Tre av de nevnte verdiene er fra organisasjonsverdiene og en fra aktivitetsverdiene. Ingen andre enn de uttrykte verdiene er nevnt som viktigst av to eller flere personer, og kan illustrere at ansatte har et nært forhold til de uttrykte verdiene i ordlyd. Derimot ga intervjuene inntrykk av at ansatte ga de uttrykte verdiene sitt eget meningsinnhold, og dermed fikk inkludert andre verdier i de uttrykte verdiene. Ansatte la altså merke til punkter de selv ønsker å arbeide med, men fikk meningsinnholdet til å passe den formelle strukturen for å forsvare handlingene (Starbuck & Milliken, 2006). Eksempelvis, sammen med ærlighet ble etterrettelighet og åpenhet nevnt. Det kan argumentere for at å arbeide etterrettelig og å være åpen er en form for ærlighet. Ledelsen, med deres fokus på bestemte elementer, kan påvirke så ansatte tillegger verdiene det samme innholdet, noe det kan virke som ikke er tilfellet i sentraladministrasjonen (Foldy et al., 2008).

At likeverd, lojalitet og ærlighet nevnes kan sees i sammenheng med mediepresset for to-tre år siden. Ansatte har stilt spørsmål ved noen handlinger og valg i lys av de uttrykte verdiene. Ifølge institusjonell ledelse påvirker personers meninger ut fra hvilke elementer som får fokus (Selznick, 1957; Starbuck & Milliken, 2006). Hvis ledere ikke fokuserer på enkelte elementer for å skape mening, kan dermed andre aktørers fokus påvirke ansattes forståelse og mening. I administrasjonen sitt tilfelle kan det innebære skepsis til ledelsens handlinger og valg ut fra medienes fremstilling. I tillegg kan

utfordringer ansatte har opplevd med tidvis manglende lojalitet til beslutninger være en årsak til at lojalitet trekkes frem av enkelte som den viktigste verdien.

For noen ansatte er det ikke nødvendig å trekke frem spesifikke verdier som viktigst for arbeidet, men heller fokusere på hva verdiene representerer. Ansatt 5 uttrykte at det viktige er «det å ha et bevisst forhold til det at verdier styrer vår virksomhet, og styrer våre valg. Og så tror jeg det vil variere litt fra sak til sak og dag til dag på hva som er det viktigste». Ifølge institusjonell teori er det viktig å være bevisst at verdiene skal styre arbeidet, men i tillegg er det viktig å vite meningen bak verdiene for at verdiene skal kunne lede arbeidet (Scott, 2014). Ansatt 9 mente «bare det å gå i seg selv, ‘gjør jeg ting på en god måte akkurat nå?’. Det er det viktigste». Ansatte må altså kjenne på det selv om en handling er riktig å gjøre, ut fra eget skjønn. Hvis verdiene er internalisert i ansatte med en felles forståelse, er det mulig å gå i seg selv for å finne ut om handlinger er riktig å gjøre. Da vil verdiene styre valg og handlinger uten bevissthet rundt påvirkningen. For at verdiene skal styre ubevisst krever det at kognitiv-kulturelle elementer er like for ansatte, som igjen påvirker meningsinnholdet i verdiene (Scott, 2014). Intervjuene har illustrert at likhet i den kulturell-kognitive søylen sjeldent er tilfellet i administrasjonen.

Forestående diskusjoner illustrerer i stor grad muligheten for manglende institusjonell ledelse. Verdier, visjonen og mål har ikke vært godt nok forankret i institusjonen gjennom felles meningsdannelse, og dermed ikke ledet arbeidet (Foldy et al., 2008). Det norske samfunnet har ikke fått se hva NIF står for, hva som skal lede arbeidet, og vil da ikke gi NIF legitimitet (Scott, 2014; Suchman, 1995). Ved at det har vært lite arbeid med verdiene tidligere, identifiserte ansatte noen utfordringer med verdisetten til NIF. Utfordringene blir presentert under.

6.1.5 Utfordringer med uttrykte verdier

Dagens verdisett ble vedtatt i 1996, og har ikke vært igjennom noen store endringer siden den gang (Loland et al., 2003). Idrettstinget og idrettsstyret har altså ikke arbeidet med verdigrunnet på lang tid. Ansatte ser utfordringer ved dagens verdisett, og illustrerer at det med fordel kan gjøres en evaluering og konkretisering av verdiene. For ansatt 9 er «det grunnleggende problem at vi har skilt mellom organisasjonsverdier og aktivitetsverdier, for vi er én organisasjon, og de verdiene som gjelder når vi driver med

noe, bør jo absolutt gjelde når vi driver med noe annet». Flere ansatte er enige. Ansatte trakk frem at aktivitetsverdien ærlighet er vel så viktig for organisasjonsarbeidet som den er for aktivitetsarbeidet hvor den er kategorisert. Det samme kan være tilfellet for de resterende aktivitetsverdiene som er glede, helse og fellesskap. Uten arbeid med verdiene og forankring av meningen har det oppstått uenighet i idrettsstyret når det kommer til ærlighet. Åpenhetsdebatten omhandlet nettopp ærlighet. Ærlighet om hva som har vært gjort i sentral-NIF tidligere. To idrettsstyremedlemmer var så uenig med et vedtak som ble fattet på styremøtet i mai 2016, at det kun skulle åpnes for innsyn på bilag tilbake til juni 2015, at de protokollførte deres uenighet (Christiansen & Johannessen, 2016). Protokollføring er måten idrettsstyremedlemmene kan viste uenighet innenfor den formelle strukturen.

En annen utfordring med dagens verdisett er at NIF i utgangspunktet er en komplisert organisasjon i dens oppbygning. Det er mange selvstendige organisasjonsledd. Organiseringen kan gjøre det vanskelig å enes om noen verdier som skal gjelde for hele organisasjonen siden sentral-NIF og idrettslag har forskjellig hverdag. Selv med forskjellig hverdag burde organisasjonen kunne identifisere verdier som leder alt som foregår i NIF siden alle skal oppnå samme mål. Ved å skille mellom organisasjonsverdier og aktivitetsverdier kan organisasjonen oppleves mer fragmentert, styringsgrunnlaget blir utydelig, og delingen kan føre til at idrettslagene kun identifiserer seg med enkelte verdier. Åtte verdier kan også være utfordrende å forholde seg til når verdiene skal styre arbeidet. Færre verdier som er gjeldende for hele organisasjonen, samme hva man driver med, vil tydeliggjøre styringsgrunnlaget og gjøre det lettere å etterleve (Scott, 2014). Et tydeligere styringsgrunnlag er det allerede i oppgaven illustrert at administrasjonen burde arbeide mot. Ansatt 6 er enig med at «det er vanskelig å leve etter 8 verdier hele tida. Personlig så skulle jeg ønske at man tok en gjennomgang av hvilke verdier er det faktisk vi trenger, for at det kunne vært enklere styringsverktøy». Ved å ha åtte verdier organisasjonen skal forholde seg til, kan det oppstå verdikonflikter ved at det ikke er åpenlyst hva valg skal tas på bakgrunn av. Det å ha lojalitet til en demokratisk beslutning kan gå på bekostning av ærligheten til institusjonen hvis beslutningen er tatt på feil grunnlag eller strider med samfunnets normer. Ansatte har ikke illustrert noen verdidilemmaer gjennom intervjuene, og det vil derfor ikke bli gått noe mer inn på verdidilemma i oppgaven.

Det kan altså være formålstjenlig for NIF å gjennomgå hvilke verdier som burde gjelde for organisasjonen, og hvordan verdiene skal forstås. NIF vil da bli en tydelig institusjon som kan gjenoppbygge legitimitet i samfunnet (Scott, 2014). Utfordringene illustrerer igjen tidligere mangel på institusjonell ledelse i sentraladministrasjonen siden verdiene ikke er godt forankret i ansatte (Selznick, 1957). I tillegg illustrerer utfordringen viktigheten av arbeid med verdier for å opprettholde allerede etablert felles meningsinnhold og forankring av meningsinnholdet for å unngå at verdiene ender opp med å bare være ord på et papir. Oppgaven vil nå gå videre til å se på utfordringer ved utenforstående aktørers organisasjonsforståelse.

6.1.6 Utenforstående aktørers organisasjonsforståelse

Noe som påvirker sentraladministrasjonens arbeid er utenforstående aktører og deres forventninger til administrasjonen (DiMaggio & Powell, 1983). En utfordring administrasjonen har opplevd er forventninger fra utenforstående på bakgrunn av manglende forståelse for sentraladministrasjonens rolle. Disse forventningene vil først beskrives før en felles diskusjon følger.

Sentraladministrasjonen har kjent på mange forventninger som omhandler pengebruk. I sammenheng med pengebruk har ansatte følt på en manglende forståelse for at vedtak fattet utenfor sentraladministrasjonen påvirker administrasjonens pengebruk. Forventningene kommer hovedsakelig fra folket og KUD, men også fra særforbund. En manglende forståelse går på at organiseringen til NIF koster penger, og at valg utenfor organisasjons kontroll påvirker pengebruken. Sentraladministrasjonen er et eksempel på hvordan idrettens organisering koster penger. Ansatt 10 poengterte at «det å være både den olympiske og paralympiske komité og drive med bredde, det er liksom to forskjellige virksomheter egentlig. Er det tre OL i Asia på rad, så koster det vilt mye penger». Hvor OL skal arrangeres kan ikke NIF avgjøre, og så lenge Norge ønsker å representeres i OL, må NIF ta kostanden.

Noen områder som krever mye penger oppstår altså grunnet organisasjonens særegenhet, tilfeldigheter og vedtak fattet av idrettstinget. Et vedtak fattet av idrettstinget er at NIF skal prøve å få arrangere OL. Å søke om å arrangere OL krever at det settes av årsverk i sentraladministrasjonen til å lage søknad og promotere søknaden. OL-søknaden illustrerer et eksempel hvor organisasjonen har fattet et vedtak som får

store økonomiske konsekvenser. Ansatte følte ikke at andre organisasjonsledd forstod konsekvensen av vedtaket organisasjonsleddene var med på å fatte. Alle forstår nok heller ikke resultatet hvis sittende idrettspresident går. Ansatt 9 mente det er interessant at «avisen nesten pålegger at idretten må ha et ekstraordinært ting, men uten at det er noe diskusjon om hva slags ressurser det faktisk krever, og hva det skal føre til i organisasjonen». Et ekstraordinært idrettsting må forberedes, som tar ansatte bort fra nåværende arbeidsoppgaver, og dermed kreves mer ressurser enn å vente til det ordinære tinget i 2019. Organisasjonen bør diskutere om ressursene er verdt det. Om idrettspresidenten går av kan det illustrere for samfunnet at NIF gjør endringer, og dermed kan NIF øke legitimiteten (Suchman, 1995). Samtidig kan pengebruken på et ekstraordinært idrettsting kritiseres. Idrettsstyret og administrasjonen kan altså ikke anklages for all pengebruk som er kritisert i media. Administrasjonen gjennomførte tiltak som var vedtatt av idrettens høyeste organ, idrettstinget. Det unnskylder på langt nær all pengebruken, men viser det er flere sider av en sak, noe ikke alle får med seg.

Et annet område sentraladministrasjonen føler forventninger ansatte opplever som feil, omhandler NIFs samfunnsansvar. Forventningene kommer hovedsakelig fra KUD. Ansatte føler en manglende forståelse for at det er frivillige som skal utføre samfunnsoppdraget NIF blir pålagt av eksterne aktører. «[D]et her med folkehelse. ... At den frivillige mammaen og pappaen skal ta ansvaret for folkehelse i samfunnet. Den synes jeg er litt drøy. Og den føler jeg at dem ikke har forstått helt» (ansatt 1). For ansatt 5 var det viktig å poengtere «forskjellen på et samfunnsansvar og et bidrag til samfunnet. Jeg mener helt prinsipielt så har ikke vi noe ansvar. Vi har kun ansvar for egne medlemmer. Men vi skal bidra til å utvikle det samfunnet vi vil ha». NIF kan gjennom sin opprinnelige aktivitet bidra til å oppnå samfunns mål, men NIF er ikke ansvarlig for måloppnåelse.

En forventning som har oppstått etter all medieomtalen går på hva administrasjonen skal gjøre ut fra dagens situasjon. Sentraladministrasjonen har nedbemannet og mistet økonomisk støtte, og har derfor ikke lenger den samme arbeidskapasiteten og økonomi i administrasjonen som tidligere. Ansatte opplever at idrettsstyret og KUD ikke har forståelse for konsekvensen av kuttene i spillemidlene. «Det kommer inn fagområder som [idrettsstyret] ikke har tenkt konsekvensen av. Hva det betyr ressursmessig både på folk og på økonomi» (ansatt 1). «[Idrettsstyret] kommer med 'å dette skulle vi gjort, og

dette skulle vi gjort og sånt'» (ansatt 4). NIF kan altså ikke starte nye prosjekter fordi det høres bra ut, noe idrettspolitikere må bli bevisst. I sine valg må idrettspolitikere ha tidligere vedtak og avgjørelser i bakhodet for ikke å gå på akkord med tidligere valg. Verdier, visjon og mål må også være i bakhodet under avgjørelser.

Ytre forventninger og press kan endre kulturen og praksisen i sentraladministrasjonen ved at ansatte forsøker å møte forventningene for å oppnå legitimitet (Scott, 2014). Det er utfordrende for administrasjonen å møte forventninger som oppleves som feil ved at forventningene går på akkord med mandatet og ressursene til administrasjonen og logikken i idretten. Selv om kan forventningene påvirke handlinger og strukturen gjennom pressmidler. KUD har mulighet til å endre fordelingen av spillemidlene hvis forventninger fra KUD og folket ikke følges opp. Eventuelle kutt i spillemidlene påvirker NIF og sentraladministrasjonen som illustrert gjennom følgende av åpenhetsdebatten med blant annet nedbemanning. KUD vil da utføre tvang overfor administrasjonen ved sanksjon gjennom mindre økonomisk støtte (DiMaggio & Powell, 1983). Gjennom tvang kan særforbund og idrettslag velge å melde seg ut av paraplyorganisasjonen, og da minske sentral-NIFs grunnlag for eksistens. Ut fra institusjonell teori burde sentral-NIF forholde seg til forventningene for å ivareta legitimiteten i samfunnet. Å møte forventningene er ikke enkelt når forventningene oppstår på bakgrunn av misforståelser, og misforståelsene ikke blir oppklart. Et viktig punkt innenfor institusjonell ledelse er at identiteten til institusjonen må forankres internt og eksternt (Selznick, 1957). Misforståelsene er en indikator på manglende institusjonell ledelse, og kan derfor være en årsak for reduksjonen i NIFs legitimitet. Imaget til NIF har blitt negativt grunnet mangel på arbeid med imaget. Tidligere ledere har ikke godt nok kommunisert bakgrunnen for økonomiske valg eller hva NIF faktisk bidrar med. Imaget, og dermed også legitimiteten, kan bedres ved tydelig ledelse som illustrerer for det norske folk hensikten med sentral-NIF og begrunnelser for valg (Gioia & Thomas, 1996). Da vil institusjonens hovedmål forankres eksternt og illustrere viktigheten av alle organisasjonsleddene.

Noe som også kan påvirke legitimiteten er endring i forventningene, og kan oppstå ved normativ påvirkning (DiMaggio & Powell, 1983). Hvis en ansatt går fra å arbeide i sentraladministrasjonen til å arbeide i Badmintonforbundet, kan en forståelse for administrasjonens mandat og arbeid spres i Badmintonforbundet. Forståelse for

forventingene kan også oppnås hvis en ansatt kommer fra et forbund og til NIF. Det samme gjelder hvis arbeidskraft byttes ut mellom forbund, sentraladministrasjonen, idrettskretser, idrettslag og det offentlige.

6.1.7 Oppsummering av hovedfunn i del 6.1

Som illustrert i den foreliggende diskusjonen påvirker den formelle konteksten ansattes meningsdannelse. Den formelle strukturen som er hierarkisk har alle ansatte en forståelse for. Personer i formelle maktposisjoner har påvirket enkelte ansattes forståelse ved at ansatte skal følge hierarkiet og ikke skal bry seg om ting som ligger innenfor ledernes ansvarsområde.

Meningsinnholdet til de uttrykte verdiene og visjonen er på et generelt plan like, men individuelle forskjeller forekommer. Diskusjonen rundt arbeidet med verdiene kan være et tegn på manglende institusjonell ledelse, og kan være utfordrende for en institusjon som ønsker å overleve (Scott, 2014; Selznick, 1957). Ansatte har en forståelse om at verdiene skal påvirke arbeidet, men meningsinnholdet varierer. Som diskusjonen rundt de viktigste verdiene illustrerte, påvirker den formelle organisasjonskonteksten ansattes meningsdannelse ved at de tillegger deres meningsinnhold i de uttrykte verdier siden det ikke eksisterer en felles fortolkning av verdiene. Ei eksisterer det heller en felles fortolkningsramme i den kulturell-kognitive søylen, som gjør det utfordrende å skape felles meningsinnhold i den normative søylen.

Presset NIF har opplevd de siste årene, i tillegg til uklarheter rundt meningsinnholdet til verdier, visjon og mål, skaper uro for ansatte. Mediesakene har satt dagsorden for ansatte de siste årene, og dermed påvirket ansattes meningsdannelse ved å legge fokus på kritikkverdige forhold. Ansatte fikk startet tankevirksomheten rundt hendelser og verdier, som igjen påvirker ansattes forståelse av verdier, normer og holdninger. Det er en leders oppgave å skape ro for ansatte til å gjennomføre jobben de er satt til både ved å bekjempe eksterne fiender og skape et tydelig styringsgrunnlag (Washington et al., 2008). Hvordan ansatte opplever den formelle organisasjonskonteksten påvirker identiteten til administrasjonen. Identiteten blir diskutert i det følgende delkapitlet.

6.2 Identiteten til sentraladministrasjonen

Delkapitlets hensikt er å belyse underproblemstilling 2: hvordan påvirker krav og forventninger fra aktører i NIFs omgivelser kulturen i sentraladministrasjonen? Identitet brukes for å illustrere kulturen. Stemningen i administrasjonen, identitetstrekk, identitetsendring og grad av likhet mellom uttrykte verdier og bruksverdier presenteres i delkapitlet.

6.2.1 Stemningen i sentraladministrasjonen

Ansattes opplevelse av stemningen i administrasjonen gir et inntrykk av kulturen. Stemningen illustrerer hvordan ansatte føler det er i administrasjonen på et gitt tidspunkt, og representerer ansattes fokus. Fokuset til ansatte påvirker kulturen i administrasjonen gjennom diskusjoner og meningsdannelse (Gioia & Thomas, 1996).

Intervjuene illustrerte at stemningen i sentraladministrasjonen har vært sterkt påvirket av uroen rundt NIF de siste årene, og viser at utenforstående aktørers press påvirker interne forhold. Da ansatte skulle beskrive stemningen i administrasjonen, uttrykte halvparten av de ansatte at stemningen var nedtrykt, energiløs og usikker. Ansatt 7 utdypet med at det er «jo 15, eller 14 kollegaer som har mista jobben som ikke er her lengre. Det er ikke artig å sitte igjen heller. Det tar jo litt tid før sånne ting legger seg». Siden flere mistet jobben opplevde ansatt 3 at «mange lurte litt på hva skal [de selv og andre ansatte] egentlig gjøre, hvordan ser det ut de neste månedene». For ansatt 5 var det «litt utydelig hvor vi er akkurat nå og hvor vi skal». Denne usikkerheten er ikke positiv sett fra et institusjonelt perspektiv (Scott, 2014). Ansatte kan ikke ledes hvis det ikke er tydelig hvor de skal og hva som skal lede dem dit. For en institusjon skal verdier, mål og visjon lede, men disse må ha felles meningsinnhold for å ha ønsket effekt (Scott, 2014). Tydeliggjøring gir ansatte felles retning og påvirker identiteten til administrasjonen (Stenling & Fahlén, 2016). Mangel på ansatte i noen sentrale lederposisjoner er en naturlig forklaring på uroen ansatte opplevde ved at de ikke har en naturlig leder å forholde seg til (Selznick, 1957).

På motsatt side opplevde den andre halvparten at administrasjonen hadde beveget seg videre fra usikkerhet til at stemningen nå var mer forventningsfull og optimistisk. «[D]et virker som at folk ser på en måte lyset i tunellen og at det er rom for at ting faktisk skal sette seg på en bra måte. At vi får til bra ting fremover da» (ansatt 9). Ifølge

institusjonell ledelse er det lederne sin oppgave å skape roen og retningen (Selznick, 1957), og det var ansatt 10 enig i. Ansatt 10 opplevde tydelige forventninger blant ansatte for hvordan ledere skal føre administrasjonen videre:

Det å ta NIF videre tror jeg det er store forventninger til. Både hvordan vi jobber internt, men også hvordan vi blir sett på eksternt. ... Det å få oss på rett kjørl kanskje, å få opp omdømme. (Ansatt 10).

Sitatet illustrerer sterke forventninger til institusjonell ledelse, og at institusjonell ledelse skal bidra til ny identitet og nytt image for administrasjonen (Corley & Gioia, 2004). Videre vil det føre til legitimitet og NIFs overlevelse (Scott, 2014).

Det var ingen felles forståelse av stemningen i sentraladministrasjonen da intervjuene ble gjennomført. Selv med forskjeller i ansattes syn på stemningen i organisasjonen på intervjuetidspunktene var det enighet om en positiv fremtid. I det følgende vil tre hovedtrekk ved identiteten til administrasjonen identifiseres.

6.2.2 Identitetstrekk ved sentraladministrasjonen

Identiteten til sentraladministrasjonen har likhetstrekk med mandatet om at de skal være med på å skape idretts glede for alle. Mandatet legger grunnlaget for hovedformålet til sentraladministrasjonen, og dermed også grunnideen til administrasjonens eksistens. I det følgende vil forholdet til idretten introduseres før forholdet mellom ansatte og informasjonsdeling belyses. Identitetstrekkene er foreløpig lite påvirket av ytre press, men mer av interne formeninger om identiteten.

Engasjement for idrett

Et identitetstrekk ved sentraladministrasjonen er engasjementet for idrett og gleden ved å jobbe innenfor feltet. Ansatt 10 opplevde «at alle er veldig engasjerte og dedikerte. Man er med på noe større enn seg selv. ... Det har stor verdi, det man er en del av». For ansatt 1 er mye av gleden å få arbeide med frivillige. «Å møte [frivillige] ute i styrene og se hva de investerer i tid og følelser i en idrett» (ansatt 1). Da er det lett å gi litt utover det normale syntes ansatte. Mange ansatte er også frivillige på fritiden, noe som illustrerer engasjementet. Ansatte har ofte en bakgrunn fra enten egen deltagelse, frivillighet eller studier, og disse erfaringene påvirker også ansattes forståelser (Scott,

2014). Engasjementet for idrett påvirker altså implementeringen av tiltak ved at ansatte strekker seg litt lengre enn de behøver (Corley & Gioia, 2004). Ansatt 7 illustrerte også det ved å poengtere at ansatte er villig til å ta en økt utenfor normal arbeidstid for å løse en oppstått utfordring. Eventuelle ansatte uten det samme engasjementet for idrett vil muligens ikke føle seg hjemme i administrasjonen grunnet forskjeller i den kulturell-kognitive søylen (Scott, 2014). På motsatt side kan en ansatt bli mer engasjert i idretten ved å påvirkes av andres engasjementet. Den genuine interessen og troen på idrett påvirker hvordan ansatte forstår arbeidsoppgaver og den sosiale verden, og er en tydelig bærer av den kulturell-kognitive søylen til NIF (Scott, 2014).

Engasjementet for idrett ligger i bunn for alt som gjøres i sentraladministrasjonen, også handling og valg (Corley & Gioia, 2004). Ansatte mente at alt som gjøres i NIF skal bidra til å skape aktivitet, og at administrasjonens viktigste oppgave er å gjøre det lettere å være frivillig. «Altså, vi er til for medlemmet, men de viktigste for oss er nesten de som tilrettelegger for aktiviteten. ... Det er de vi må være gode til, og så kommer medlemmene hvis de lager et godt tilbud» (ansatt 4). Samtlige var enige om at de som tilrettelegger for aktivitet er de viktigste. Gjennom å skape god aktivitet og fornøye medlemmer kan imaget til NIF forbedres og legitimitet oppstå (Gioia & Thomas, 1996). Synet på frivilliges plass i NIF ligger godt forankret i ansatte, selv om verdien frivillighet hadde smånyanser. Dermed er også de frivilliges plass en del av den kulturell-kognitive søylen. Logikken med å ha ansatte i en frivillig organisasjon er nettopp for å bistå frivilligheten poengterte ansatte. Det er ikke lenger mange som ønsker å investere like mye tid i idretten som tidligere (Hanstad, 2017; Kristiansen, Skille & Hanstad, 2014), og ansatte kan gjøre det mulig å være frivillig på ønsket nivå ved å gjennomføre oppgaver frivillige ikke påtar seg.

[For] at noe skal være bærekraftig hos [NIF], så må det være slik at du kan gi ressurser som frivillige trenere og lederne kan ta til seg på kort tid og så bruke. I alt vi gjør, er det sånn å tilpasse alt til frivillige. (Ansatt 2).

Fokuset må ligge på «at det skal være enklere å være idrettslag og enklere å være frivillig» (ansatt 6), og tanken er godt institusjonalisert i sentraladministrasjonen. Engasjementet bør ha mulighet til å lyse igjennom og påvirke imaget (Gioia & Thomas, 1996), noe som kan være både positivt og negativt. Å brenne for saken er en styrke ved at ansatte gir en ekstra innsats, men det kan også tolkes til at ansatte skjuler eventuelle

negative sider siden de har så sterk tro på grunnideen. Det er da viktig å inkludere i identiteten at for å ivareta grunnideen, må ansatte være lojal til grunnideen og skeptisk til handlinger og valg som ikke bidrar effektivt til grunnideen. Da kan imaget utad reflektere identiteten, og skape legitimitet. Hvor synlig identitetstrekket har vært for utenforstående aktører kan diskuteres siden sentral-NIF har mistet legitimitet. Folket har altså ikke troen på at sentral-NIF arbeidet for å oppnå hovedmålet til NIF.

Fellesskap og samhandling

Det andre identitetstrekket går på forholdet mellom ansatte. Ansatt 3 kommenterte at «det er et veldig hyggelig arbeidsmiljø». Fellesskapet har bestått selv med pressende situasjoner og nedbemanning. Ansatt 2 «opplevde at den var veldig god for et år siden, og opplever at den er veldig god i dag». I administrasjonen ligger det forventninger om å engasjere seg i fellesskapet gjennom at ansatte «bryr [seg] om de andre og hjelper til der det trengs» (ansatt 6). Om forventningene innfris er det større usikkerhet rundt blant ansatte. Ansatte opplevde at det er lite samarbeid på tvers av virksomhetsområder og avdelinger. «Jeg føler at vi er alle litt sånn egen satellitt. ... Det har det vel vært ganske lenge. Vi styrer med vårt her. ... Og så samarbeider vi godt med enkeltpersoner» (ansatt 4). Administrasjonen er altså avhengig av enkeltpersoner for å oppnå samarbeid på tvers av virksomhetsområder, noe som illustrerer en norm om lite tilgjengelighet for hverandre. Hvis særforbund og idrettskretser får inntrykk av at utilgjengelighet er del av imaget, er det lite heldig ut fra administrasjonens mandat. Ifølge ansatt 3 «har det ikke vært noe god kultur for eller noen gode rammer for» samhandling på tvers av avdelinger og virksomhetsområder. Uten samhandling er det vanskelig å oppnå felles forståelse av styringsgrunnlag siden meningsinnholdet oppstår gjennom interaksjon (Gammelsæter, 2016; Scott, 2014). Det kan kreve mer av en institusjonell leder for å oppnå samme resultat med identiteten uten samhandling i administrasjonen siden lederen må påse at meningsinnholdet spres over alt, noe som lettere oppstår ved samhandling. Ansatt 5 opplevde at en ny sentral leder ønsket å endre tilgjengeligheten ansatte har overfor hverandre ved at lederen selv «sa det at når døra mi er åpen, så er alle hjertelig velkommen inn» (ansatt 5). Lederen vil da gå foran som et forbilde for å forankre identitetstrekket, noe som er viktig for å oppnå felles meningsinnhold (Selznick, 1957). Videre kan lederens handling og en eventuell identitetsendring påvirke imaget til administrasjonen i en mer heldig retning (Gioia & Thomas, 1996).

Lite samhandling opplevde ansatt 8 har oppstått grunnet nøye prioritert tidsbruk blant ansatte med stor arbeidsmengde, hvor ansatte ikke prioriterer å være tilgjengelige for hverandre. I tillegg ble utfordringen å huske på samhandling i en travel hverdag poengtert. «[D]et handler om å ta seg tid til andre enn seg selv. Det handler om å prioritere noe som kanskje er med på å skape noe som er større enn akkurat det som du driver på med» (ansatt 8). Ved å hjelpe andre ansatte med å fullføre deres oppgaver på en god måte er en ansatt samtidig med på å oppnå NIFs overordnede mål, noe som er hele poenget med sentraladministrasjonens eksistens. Ansatte sitter på forskjellig kompetanse, og samarbeid kan derfor styrke måloppnåelse ved å utnytte eksisterende styrker i administrasjonen. Ved mer samhandling kan administrasjonen også gi et inntrykk utad av å være mer samlet enn utenforstående aktører opplever i dag, som igjen kan styrke NIFs legitimitet ved å endre imaget (Gioia & Thomas, 1996; Scott, 2014). Å opptre samlet er viktig for ansatt 10:

Jeg er opptatt av at vi skal opptre som ett NIF, og at vi har et felles mål. At alle forstår hvordan avdelingene og helt ned på medarbeidernivå bidrar til at NIF kommer dit. Der tror jeg vi har en vei å gå. Vi er faktisk et fellesskap som skal bidra til at NIF når de målene som er satt.

For å oppnå et samlet NIF er et sted å begynne å samle sentraladministrasjonen, og etter hvert forankre administrasjonens eksistens både i egne organisasjonsledd og samfunnet (Selznick, 1957). Selv med lite samarbeid på tvers av virksomhetsområder trodde ansatt 5 at alle ansatte «kjenner nok at de er en del av en organisasjon de også. I hvert fall de som jobber her oppe hos oss. Sånn i andre sammenhenger, i lunsj og sosiale sammenhenger». Årsaken kan være det samme engasjementet og troen på idrettens sak som skaper et fellesskap selv uten bidrag fra lederne. Administrasjonen har altså et godt sosialt samhold, mens når det kommer til arbeidsoppgaver er det mindre samhandling.

Informasjonsdeling mellom ledere og fagansatte

Et element i fellesskapet er hvem som får og hvem som ikke får informasjon. Ansatt 5 mener det er viktig med informasjon for å levere godt arbeid:

[J]eg [er] helt avhengig av god informasjon. Jeg er nødt til å vite hva som skjer. Jeg kan liksom ikke sitte her og få ting tredd ned over hodet. Da blir jeg veldig dårlig. Det er ikke min måte å bli god på.

Hvem som får og ikke får informasjon har vært et tema lenge for enkelte ansatte, men temaet har fått økt fokus i administrasjonen grunnet mediepresset på NIF. Flere fagansatte har ønsket mer informasjon enn de har fått fra ledelsen. Fagansattes følelse av manglende informasjon over lengre tid kan være et tegn på at ledelsen ikke tar til seg ønsker og meninger fra fagansatte. Hvis ledelsen ikke tar til seg fagansattes meninger kan det være vanskelig for ledelsen å endre identiteten til sentraladministrasjonen siden identiteten må forankres blant de ansatte (Selznick, 1957). Hvis ansatte ikke kjenner tilhørighet til det som forsøkes og forankres, er det ikke sikkert ansatte tar det til seg.

Fagansatte uttrykte forståelse for ledelsens utfordring med deling av informasjon, særlig knyttet til nedbemanningen. Noe informasjon har ikke ledelsen lov å gi, men likevel følte det frustrerende å ikke forstå prosesser og ledelsens tanker bak handlinger. Ansatt 7 uttrykte det på denne måten:

[D]et litt sånn vanskelig det der med den der offisielle kommunikasjonen, det som kommer fra organisasjonen i en sånn prosess. Fordi at du skjønner jo at det er mye personlige hensyn ... men likevel så må man gi såpass mye informasjon at vi føler at vi er godt informert. Det skal ikke være sånn at du leser en artikkel i VG og så virker det som VG-journalistene veit mye mer om din arbeidsplass enn du som faktisk sitter der fra 8-4 hver dag.

Informasjonsdeling i nedbemanningsprosessen viser tydelig forskjell på informasjonsinkludering mellom fagansatte og ledere. Enkelte ansatte opplevde også forskjell på informasjonsdeling fra ledelsen og til forskjellige fagansatte. At ledelsen ikke kan gi all informasjon er riktig, men det er en frustrasjon som burde møtes av ledergruppen for å skape tillit og ro sett ut fra et institusjonelt perspektiv (Scott, 2014). Det er ikke snakket inngående om informasjonsdeling med personer i ledergruppen, og dermed er det hovedsakelig en side av saken som er illustrert i oppgaven. En leder som er inkludert i oppgaven nevnte frustrasjon over at ansatte ikke forstod at all informasjon kunne deles. Her er det altså forskjellig oppfattelse mellom en leder og fagansatte.

Ved at det er forskjellig hvor mye ansatte blir inkludert i informasjon, har det vært flere samtaler blant enkeltpersoner nå enn tidligere. De personene ansatte har best kontakt med, er de som snakkes med, og samtaler blir til tider skjult for andre.

Jeg opplever at det er mye lukkede dører. At det er mye sånn 'kan du bli med inn hit litt for jeg skal snakke med deg om noe'. Og så lukker vi døren bak oss, og så

er det egentlig en sak som man like gjerne kunne tatt ved pulten eller i et åpent landskap da. Og det er egentlig vært litt sånn, føler jeg, har blitt litt sånn kultur. (Ansatt 3).

I organisasjonen kan samtaler hvor spesifikke personer inkluderes resultere i ryktespredning og sladding. Ansatte mangler informasjon fra ledelsen og dermed vet ikke sannheten. Normer i organisasjonen påvirker i hvilken grad sladder er en godkjent kommunikasjonsform (Michelson, van Iterson & Waddington, 2010), og igjen kan ledere påvirke normdannelsen (Scott, 2014). Rykter og sladder oppstår lettere når personer befinner seg i et tvetydig miljø, og er en av årsakene til at ledere bør strebe etter rolige, tydelige omgivelser for sine ansatte (Michelson et al., 2010). Rykter og sladder kan også påvirke ansattes opplevelse av identiteten og verdier, og resultere i forskjellig forståelse av disse. Rykter og sladder kan bidra til større forskjeller i sentraladministrasjonen, og føre til usikkerhet blant ansatte. Usikkerhet er uheldig for administrasjonen fordi ansatte ikke presterer optimalt i usikre omgivelser. Samtidig kan sladder føre til en annen form for kommunikasjon som resulterer i at ansatte som er mindre hørt til vanlig får en stemme (Maitland et al., 2015). Dette er positivt. Det er altså ikke bare negativt med sladder, men det er uheldig hvis det kommer på bakgrunn av uro. Ledere burde eventuelt prøve å inkludere seg i de uoffisielle samtalene for å ivareta sin maktposisjon. Informasjonsdelingen som identitetstrekk er påvirket av presset de siste to årene. Identitetstrekket er selv om valgt å inkludere i 6.2.2 grunnet at det ikke er forventninger fra utenforstående aktører som har påvirket endringen i informasjonsflyten rundt åpenhetsdebatten. Derimot vil oppgaven nå gå videre til å diskutere identitetstrekk som er påvirket av utenforstående aktørers forventninger.

6.2.3 Ytre forventningers effekt på identiteten

Noen identitetstrekk har kommet tydeligere frem i sentraladministrasjonen grunnet NIFs ytre press de siste årene, og vil bli diskutert i det følgende. For at ytre press skal påvirke identiteten må administrasjonen velge å ta til seg forventningene, eller oppleve tvangsmessig- eller normativ påvirkning (DiMaggio & Powell, 1983; Gioia et al., 2013; Stenling, 2013; Stenling & Fahlén, 2016). De viktigste aktørene for administrasjonen ifølge ansatte er særforbundene og idrettskretsene. Med mandatet i tankene burde særforbundene og idrettskretsene sine forventninger veie tyngst, men hvilken aktør som er viktigst avhenger av forskjellige aktørers pressmidler. I tillegg er det hovedsakelig samfunnet ved blant annet lokalsamfunn som påvirker NIFs legitimitet og overlevelse

(Scott, 2014). Dermed får staten og KUD større pressmidler gjennom å forvalte og ivareta fellesskapets penger og interesser.

Ha orden i egen organisasjon

Forventningen om å ha orden i egen organisasjon går på å ha ting på stell, arbeide etterrettelig, levere på oppgaver, og ha fokus på mål og resultater. Eksterne aktører forventer at sentral-NIF tar «oppgjør med gamle synder og vise[r] en ny retning» (ansatt 9). Forventningen illustrerer hvilket image administrasjonen fikk etter all medieomtalen. Ansatte bør være åpne, redelige, ha riktig pengebruk, og ikke drikke alkohol på fellesskapets regning. Hendelsene trukket frem i media gjelder ikke de fleste ansatte, noe som ikke kom frem i mediene. Imaget til sentral-NIF er at alle, både frivillige og ansatte, er som mediene beskrev. Gjennom institusjonell ledelse kan identiteten til administrasjonen bli en del av imaget, og det norske folk kan få et mer positivt inntrykk av sentral-NIF ved å se at det ikke er en norm med dyre restaurantbesøk (Gioia & Thomas, 1996; Washington et al., 2008). Tilkommende retningslinjer etter medieomtalen beviser administrasjonens identitetsendring grunnet ytre press, selv om noen ansatte poengterte at enkelte retningslinjer bare har satt ord på allerede eksisterende normer. Forventningen har ført til endring i institusjonelle forhold ved at NIF må bevise at de arbeider på en hensiktsmessig, nøktern måte som forvalter fellesskapets penger på best mulig måte. Som følge har det kommet endring i identiteten, å være mer etterrettelig, for å imøtekomme de institusjonelle forholdene og oppnå legitimitet (Gioia et al., 2013; King et al., 2011). For ansatt 1 innebærer etterrettelighet at «omgivelsene skal kunne gå meg etter i sømmene og at jeg skal kunne stå rakrygga og se folk i øynene».

Identitetstrekkets fokus kan sees i lys av NIFs minkende legitimitet i samfunnet. Ansatte ønsker å gjøre det de kan for at NIF skal bedre legitimiteten gjennom et mer positivt image, og det skal ikke tviles på arbeidet i administrasjonen. Ansattes tro på saken de arbeider for, gjør at de ønsker at NIF overlever, og ønsker dermed å endre identiteten (Stenling & Fahlén, 2016). Ønsket kommer fra ansatte etter å ha blitt opplyst via mediene om uheldige hendelser og valg. At ansatte uttrykker ønsket, øker sannsynligheten for identitetsendring (King et al., 2011).

Fokus på mål og resultater

Et annen identitetstrekket som er påvirket av utenforstående sine forventninger, er fokuset på mål og resultater. Ansatt 3 opplevde det er «[v]eldig mange som har lyst til å skape resultater», noe som kan sees i sammenheng med troen ansatte har på saken de jobber for. Selv om påpekte ansatt 4 at:

[D]et som er litt synd her, er at det er så mye idealisme og lite realisme. Alt skal fremstå positivt. Og selv tiltak som egentlig ikke går bra, blir beskrevet som flinke. ... Det finnes en del tiltak og prosjekter som, til tross for at de får penger, ikke fungerer. ... Så det prøver vi å jobbe med nå, at vi må legge bort følelser når vi snakker om det, for det er utrolig mange engasjerte folk, og det er kjempebra, men det er ikke alt som de engasjerte folkene [gjør] som gir effekt.

Mangel på ressursbevissthet har ansatt 9 stusset på siden vedkommende startet i administrasjonen, og dermed stusset på deler av identiteten. Ifølge teorien trenger ikke institusjonen NIF fokusere på ressursbruk så lenge de har legitimitet (Scott, 2014). I dag har NIF mindre legitimitet enn tidligere. Noe av årsaken til legitimitetstapet er nettopp at dårlig ressursbruk forbindes med imaget til sentral-NIF (Dutton et al., 1994). Ansatt 4 følte mangelen på mål- og resultatorientering er et tidligere identitetstrekk hvor mål skal skrives lite konkret for å unngå å bli tatt på dårlig måloppnåelse senere. Videre kan det føre til dårlig ressursbruk. For å gjenvinne legitimitet bør administrasjonen gi inntrykk av bedre ressursbruk, noe ansatte forsøker. I tillegg får sentral-NIF mindre økonomiske ressurser nå enn tidligere. Derfor følte ansatt 9 at riktig bruk av ressurser burde inkluderes i identiteten:

Vi har mindre penger og ikke så fritt spillerom, så må være enda tydeligere at det vi gjør skaper resultater. Så jeg tror det er, om det ikke er så tydelig enda, som kommer til å bli tydeligere etter hvert da, at det er et krav for at den målgruppa vi sier at vi treffer faktisk treffes. Og at den effekten vi sier at vi skal oppnå faktisk oppnås.

Her har enkelte ansatte uttrykt et ønske om endret identitet grunnet endringer i institusjonelle forhold, og er en viktig begynnelse for å endre identiteten siden ansatte ønsker endring (King et al., 2011; Stenling & Fahlén, 2016).

Endringen i identiteten kan også ha fått normativ påvirkning (DiMaggio & Powell, 1983). Ansatt 9 har arbeidet i sentraladministrasjonen i et par år, og siden hen har

stusset på ressursbruken tidligere kan vedkommende ha forsøkt å påvirke ledelsen. En ny sentral leder kommer også fra næringslivet hvor det er fokus på resultater som kan påvirke identiteten normativt (DiMaggio & Powell, 1983).

Mest sannsynlig er det en blanding av normativ påvirkning, ansattes oppmerksomhet på uheldige handlinger og valg, og ytre press som har ført de to nevnte identitetstrekkene frem i lyset. At temaene fikk fokus nå er ytre press, og sentral-NIF kunne ikke lenger overse utfordringene. En institusjon kan ikke overse hvordan legitimiteten utvikler seg. Disse to identitetstrekkene illustrerer hvordan ytre press kan endre identiteten (Gioia et al., 2013). Pressmidlene utenforstående aktører har på administrasjonen kan også forklare hvorfor forventningene innfris (DiMaggio & Powell, 1983). Så lenge sentral-NIF er avhengig av spillemidler vil staten og KUD ha pressmuligheter. Særforbundene kan true med å trekke seg ut av NIF, og dermed mister administrasjonen sin mening. Oppgaven vil i det følgende se på forventninger som ikke påvirker identiteten.

6.2.4 Forventninger som ikke påvirker identiteten

Denne delen tar for seg identitetstrekkene tydelighet, og å stille med kunnskap og service. Mulige årsaker til manglende påvirkning vil også bli diskutert.

Tydelighet

Forventningen om tydelighet kommer hovedsakelig fra særforbundene og idrettskretsene. Det innebærer å være tydelig på normer og hvilke oppgaver som tilhører hvilket organisasjonsledd i NIF. Tydelighet kan påvirke at andre forventninger administrasjonen kjenner på blir imøtekommet ved å få kommunisert misforståelser. Blant annet at særforbund forventer at ansatte skal kunne sitt fagområde, noe som alt er del av identiteten til administrasjonen som illustrert i del 6.1.

De ønsker at NIF skal være tydeligere sånn at vi får noen felles normer i idrettskretsene så det blir lettere å skjønne dem og at særforbundene lettere kan bruke dem på en sånn komplett måte da. Du kan forvente litt det samme over alt da. På det dem i hvert fall skal drive med. (Ansatt 8).

Idrettskretsene er administrasjonens forlengede arm ut i Norge. Derfor er det vesentlig med klar fordeling av ansvarsområder. Tydeligheten bør også gjelde i arbeidet med særforbundene. Ansatt 9 mente «det er riktig at vi også skal være mer tydelig og mer

samla da. At det er nyttig både for oss selv og særforbundene». Ansatt 9 tenkte altså det kan være en fordel å inkludere tydelighet i identiteten til administrasjonen. Enkelte ansatte forsøker å bevege seg mot et ønsket image om å være tydelig overfor utenforstående aktører både når det gjelder arbeidsoppgaver, forventninger og normer. Arbeidet mot ønsket image kan påvirke identiteten (Gioia & Thomas, 1996). Tydelighet kan redusere antall ganger særforbundene blir kontaktet av administrasjonen når kontakten kunne vært koordinert. Dermed kan tydelighet føre til et inntrykk av en mer ressursbevisst sentraladministrasjon både på egne vegne og særforbundenes vegne (Gioia & Thomas, 1996; Suchman, 1995). Administrasjonen har begynt å se hva som burde inkluderes i deres arbeid, og dermed skape tydelighet. Arbeidet er et viktig steg for å være tydelig overfor særforbund og idrettskretser, og dermed forsøke å endre imaget og legitimiteten til sentral-NIF (Gioia & Thomas, 1996; Suchman, 1995). Siden tydelighet ikke ble beskrevet som eksisterende på intervjuetidspunktene konkluderes det med at forventningen enda ikke har endret identiteten til sentraladministrasjonen. Som det har kommet frem tidligere kan tydelighet gjøre det klart for andre organisasjonsledd og samfunnet hva som foregår i sentral-NIF. Dermed kan imaget og legitimiteten forbedres ved å vise hva som faktisk foregår i administrasjonen, og dermed oppklare uklarheter som har ført til forventninger som ikke kan innfris (Gioia & Thomas, 1996; Suchman, 1995). Oppklaringen er ledelsens ansvar, men ansatte kan påvirke prosessen gjennom deres handlinger.

Stille med kunnskap og service

Ansatte føler på forventninger om å være informasjonsbesittere, kunnskapsformidlere, nettverksbyggere og et servicekontor. Forventningene kommer fra idrettsstyret, særforbundene, idrettskretser og mediene. Forventningen ligger nært det å kunne fagområdet, noe som alt er del av administrasjonens identitet. I tillegg er det del av sentraladministrasjonens mandatet. Mangel på tydelighet kan ha påvirket forventningens innfrielse grunnet forskjellig forståelse av mandatet til administrasjonen, som beskrevet over.

Informasjonen ansatte besitter skal deles med andre organisasjonsledd. Ansatt 3 mente «de forventer at vi skal ha svar på det de lurer på når det kommer til alt som har med [fagområdet] å gjøre». Det skal altså være mulig for utenforstående aktører å gå til

sentraladministrasjonen og få nødvendig informasjon innenfor et felt. Når det kommer til mediene følte ansatt 2 en forventning om

at når noen kontakter eller kommer i kontakt med meg, så er det jo en forventning om at jeg som fagansvarlig på et fagområde skal ha en form for kunnskap på det. Og det synes jeg er viktig og riktig. Det er jo et utgangspunkt for at vi får mulighet til å delta i det offentlige ordskiftet, at vi blir spurt. Og det at vi blir spurt er jo hvis vi blir sett på som noen som kan gi gode svar.

Ansatt 2 ser ikke på forventningen om å være informasjonsbesitter som noe negativt, noe flere ansatte er enige i. Å være informasjonsbesitter gir ansatte mulighet til å få dele av sin kunnskap, og dermed endre mulig image administrasjonen har ved å få kommunisere blant annet identiteten med grunnideen bak sentraladministrasjonen til utenforstående aktører (Gioia & Thomas, 1996).

Ansattes følte forventninger om å være servicekontor ved at særforbund, idrettsstyret, idrettskretser og medlemmer skal kunne henvende seg til administrasjonen og få levert en tjeneste. Styret forventer «at trenger de en presentasjon til noe de skal på, så leveres den med en gang» (ansatt 3). Særforbund forventer å få hjelp til «[a]lt i fra regnskap til justjenester, kanskje særlig. Vi har jo en egen HR-avdeling som tar seg av personalspørsmål, som hjelper de små særforbundene» (ansatt 5). Små særforbund forventer mer enn store særforbund grunnet forskjell i tilgjengelige ressurser. En viktig avklaring i sammenheng med administrasjonen som servicekontor er i hvilken grad administrasjonen kan gjøre oppgaver for særforbund. Ansatt 8 påpekte at små særforbund forventer at administrasjonen skal gjøre mer for dem enn administrasjonen burde. Administrasjonen blir låst hvis de begynner å gjennomføre tiltak for særforbund, noe som ikke vil være en heldig utvikling i lengden. Her er det også behov for tydelighet på hva administrasjonen kan hjelpe til med og ikke.

For at administrasjonen skal kunne være servicekontor i tillegg til å dele informasjon, er det nødvendig at administrasjonen er tilgjengelige for andre aktører. Informasjonsdeling kan foregå gjennom kurs og seminarer hvor den nyeste informasjonen innenfor et fagfelt representeres, noe særforbund forventer. På kurs og seminarer er det også mulighet for nettverksbygging, som kan være nyttig for særforbundene senere. Å stille med arenaer for informasjonsutveksling mener sentraladministrasjonen selv de imøtekommer. Fremover kan det variere i hvor stor grad tidligere tiltak kan fortsettes

grunnet endring i administrasjonens ressurser. Her blir da tidligere handlinger endret grunnet kontekstuelle endringer, og vil føre til endret identitet hvor administrasjonen ikke nødvendigvis kan fortsette samme kursvirksomhet (King et al., 2011). Imageendring vil følge identitetsendringen (Gioia & Thomas, 1996).

Derimot er det varierende hva ansatte mente utenforstående aktører følte når det gjelder å komme i kontakt med administrasjonen. Ansatt 9 påpekte at «på min seksjon er vi veldig opptatt av at særforbundene skal vite hvem vi er og hvor vi sitter og at de kan komme og spørre», og inkluderer dermed tilgjengelighet som et identitetstrekk for avdelingen (Corley & Gioia, 2004). På motsatt side trodde ansatt 3 «at [særforbundene] har følt at å komme opp i 4. etasje til NIF er en bøyg». Altså er imaget annerledes enn ansatt 9 ønsker det skal være. Ansatt 3 og ansatt 9 tilhører samme virksomhetsområde, og dermed kan sitatene til en viss grad sammenlignes. Hvis det eksisterer en relasjon mellom særforbundene og en ansatt i administrasjonen trodde ansatt 3 det er lettere å ta kontakt. Eksempelet har sterke likhetstrekk til tilgjengeligheten ansatte i administrasjonen har overfor hverandre. Det kan dermed oppfattes som at en del av identiteten er nettopp viktigheten av relasjoner for å oppnå ting i NIF (Corley & Gioia, 2004). For å oppfattes som tilgjengelige kan det være vesentlig for administrasjonen å oppsøke organisasjonsleddene de arbeider mot, som kan skape et bedre inntrykk av at administrasjonen ønsker å være tilgjengelig og dermed endre imaget administrasjonen har hos andre organisasjonsledd (Gioia & Thomas, 1996).

Sentraladministrasjonen som servicekontor er allerede en stor del av identiteten med begrunnelse i mandatet (King et al., 2011). På samme måte er det del av identiteten å kunne fagområdet. Hva som er årsaken til identitetstrekkenes eksistens er vanskelig å identifisere ut fra oppgavens rammer. Forventninger fra utenforstående aktører kan ha resultert i identiteten, eller forventningene kan ha oppstått grunnet identiteten (Gioia et al., 2013). Uansett påvirkes ikke identiteten av forventningene i stor grad siden det forventningene etterspør er en del av identiteten gjennom det administrasjonen ser som deres mandat. Hvis administrasjonen får illustrert at forventningene egentlig innfris, kan de endre imaget, og sentral-NIF få mer legitimitet. Endret image må institusjonelle ledere arbeide mot (Selznick, 1957). Som det har kommet frem kan tydelighet skape forventningsavklaring og oppklare misforståelser. Oppgaven vil i det følgende flytte fokus til hvordan medieomtalen de siste årene har påvirket ansatte og deres identitet.

6.2.5 Medieomtalenens påvirkning på ansatte

Medieomtalen har skapt uro i sentraladministrasjonen, og ansatte har følt på kroppen hvordan det er å være i en situasjon hvor arbeidsplassen får kritikk uten nødvendigvis å vite om de kritikkverdige hendelsene. Hensikten med denne delen er å ta for seg ansattes reaksjoner på medieomtalen, og diskutere hvordan medieomtalen har påvirket administrasjonen. Det må huskes på at bare sentraladministrasjonen er intervjuet. Andre aktører har andre tanker om de samme situasjonene, både internt i NIF og eksternt. I tillegg er intervjuene gjennomført i en periode som har vært kritisk for NIF og sentraladministrasjonen grunnet minkende legitimitet. Med endringer i sentral-NIF er det mulig utsagnene fra intervjuene ikke er like gjeldende lengre for ansatte siden organisasjonen har utviklet seg. Først introduseres opplevelser som har påvirket ansattes forhold til omgivelsene. Deretter vil forholdet mellom sentraladministrasjonen og idrettsstyret bli belyst før det tilslutt diskuteres hvordan mediepresset har påvirket sentraladministrasjonen internt.

Sentraladministrasjonen og omgivelsene

Medieomtalen har for noen ansatte bidratt til et mer anstrengt og oppgitt forhold til omgivelsene. Til både mediene og staten har administrasjonen lagt ned ressurser for å tilrettelegge og forklare årsakene bak valg og bilag. Arbeidet har føltes unødvendig for noen ansatte når forklaringene ikke blir tatt hensyn til. En ansatt eksemplifiserte:

[S]å var det møte med KUD, som det har vært hver gang spillemiddelsøknaden skrives. Vi har fått noen tilleggs spørsmål. De ville ha detaljert budsjett for OL og noe tilleggsinformasjon på noen andre ting. Så sitter jeg og skriver det brevet, og sender det av gårde. Og når jeg leser mail etterpå så ser jeg at 20 min før jeg sendte svaret til KUD, så har kulturministeren på Facebook annonsert hva hun skal gi oss, at hun skal kutte ytterligere. Og da, da blir du jo frustrert. Fordi du jobber systematisk og grundig over tid. Vi la mye arbeid ned i spillemiddelsøknaden, vi la mye arbeid ned i å gi redelig informasjon i det tillegget, og så prosederer man på Facebook uten at man har sett det og uten at man bryr seg.

Å føle at arbeidet er unødvendig fordi utenforstående aktører ikke bryr seg om arbeidet, kan skape et identitetstrekk som tilsier at det ikke er vits å legge ned alt man kan i alt arbeidet fordi det ikke har noen hensikt. Særlig kan endring oppstå hvis ledelsen ikke står opp for ansattes arbeid overfor aktørene og tar kampen om å gjøre arbeidet gjeldene, særlig overfor KUD (Gioia et al., 2013). På samme måte tilrettela

administrasjonen for at mediene kunne stille spørsmål rundt bilagene. Selv etter samtale med administrasjonen skrev mediene deres opprinnelige antagelse, og rettet ikke opp feilantagelser etter oppklaringene. Ansatte følte enkelte medier hadde en agenda og kjørte sakene ut fra agendaen. Agendaen hindret nyanser ifølge ansatte. Flere nyanser kunne gjort det lettere å ta til seg kritikken følte ansatt 9:

Det hadde vært lettere å svelge hvis det var noen med motforestillinger som fikk slippe til da. Men nå virker det som at alle bortsett fra vi som jobber i NIF synes at NIF er helt ubrukelig. Og det tror jeg, eller vet jeg at ikke er tilfellet.

For å fremstille agendaen opplevde ansatt 5, som andre ansatte, at mediene skrev artikler som kunne missvise med fullt overlegg. «Det betyr ikke at det er feil det som står der. Det betyr bare at måten det er fremstilt på er egnet til å skape et inntrykk som kanskje mediene ønsket» (ansatt 5). Feil fremstilling gjør det mer utfordrende for NIF å få frem deres sannhet til samfunnet. Mediene har stor effekt på imaget det norske samfunnet tillegger NIF, som er et image sentraladministrasjonen ikke ønsker å ha (Dutton et al., 1994; Gioia & Thomas, 1996). Ansatt 6 tenkte mediedekningen har ført til at ansatte er flau over å arbeide i sentraladministrasjonen, så «[m]ange [ansatte] sier de jobber innenfor idretten. [De] tåkelegger det litt» hvor de faktisk jobber. Ansatte er flau over imaget de opplever utenforstående aktører har av sentral-NIF, noe som ikke har likhetstrekk med identiteten til administrasjonen (Dutton et al., 1994). Medieomtalen viser til tilfeller som få ansatte kjenner seg igjen i.

Noe som også påvirker sentraladministrasjonen er nordmenns følelse av rett til å spørre ut ansatte om hendelsene belyst i media. «Senest i helga var jeg på hyttetur og måtte sitte og forsvare alt vi gjorde omtrent fra a-å. Og forklare» fortalte ansatt 1. Også ansatt 8 kjente på å måtte forsvare organisasjonen. «Merker jo det at det kommer flere spørsmål til meg om hva i all verden er det NIF driver på med. Så det er klart at det påvirker jo den praten i de sosiale nettverkene man er med i» (ansatt 8). Å bli utspurt hele tiden kan gjøre det mer utfordrende for ansatte å delta i sosiale sammenhenger de ikke har kontroll over. Å forsvare ledere som ikke har handlet i tråd med institusjonen er heller ikke en enkel sak. For ledelsen har ikke fremstått som institusjonelle ledere som handler ut fra verdier, normer, visjon og mål med utgangspunkt i en felles forståelse (Selznick, 1957). Selznick (1957) presiserte i sin bok det ansvaret ledere har for å beskytte institusjonen mot eksterne fiender og forankre institusjonens grunnidé

internt og eksternt *nettopp* ved å handle i tråd med institusjonen. Noen ansatte har følt en ekstra belastning ved utspørringen, mens andre ikke tar det så mye inn over seg siden det ikke er de som har tatt valgene.

Og den ubetenksomheten som er ute blant folk flest, som gjør at vi i enhver sosial setting blir grilla, gjør at det er noen kollegaer som har valgt å ikke oppsøke, eller ja, velger vekk sosiale settinger hvor du ikke har kontroll. For en ting er med gode venner, en annen ting er med venners venner. Det er mange forskjellige settinger som gjør at folk har grudd seg til jul. (Ansatt 6).

Mye av stemningen i administrasjonen er påvirket av utspørringene ved at ansatte ble slitne og lei av å måtte forsvare handlinger og valg de ikke hadde noe med. Derimot er det ikke bare negativt for NIF at ansatte ble utspurt. Utspørring gir ansatte mulighet til å forklare den egentlige situasjonen i sentral-NIF, og dermed oppklare at hendelsene i mediene er unntakstilfeller. Forklaringene kan være en viktig brikke for å endre imaget til sentral-NIF siden identiteten til administrasjonen bør spres og verdiene forankres for å øke legaliteten (Corley & Gioia, 2004). Når presset på NIF legger seg, og folket ser endring i sentral-NIF er det sannsynlig at stoltheten over å arbeide i sentraladministrasjonen og forholdet til samfunnet kan bedres. Det samme vil trolig hende med mediene og KUD når folks oppfatning av sentral-NIF endres og imaget til NIF endres til å fremstille en velfungerende organisasjon som er positiv for samfunnet ved å engasjere og skape aktivitet for befolkningen (Gioia & Thomas, 1996). Det imaget kan ansatte stå inne for.

Sentraladministrasjonen, idrettsstyret og den administrative ledelsen

Når det gjelder forholdet mellom administrasjonen, idrettsstyret og den administrative ledelsen har enkelte ansatte, som folket, mistet tillit til ledelsen i NIF, både den politiske og den administrative ledelsen. En tidligere administrativ leders avgang kan ha vært et forsøk på å utad vise endring i sentral-NIF og at institusjonen gikk mot nye tider, for å endre imaget og internt forankre ønske om endring (Gioia et al., 2013; Gioia & Thomas, 1996). For enkelte ansatte var ikke avgangen til én leder nok siden mesteparten av ledelsen fortsatt består av de samme som styrte for noen år siden, og ledelsen har dermed ikke oppnådd mulig ønsket effekt av lederens avgang.

[J]eg tenker at nå ha vi vært igjennom en endring hvor [en tidligere leder] måtte gå, men jeg synes ikke det har skjedd nok endringer i ledelsen til at jeg skal ha tillit til at nå går vi en annen vei. Hvis jeg skulle virkelig ha trodd på det, så måtte det ha skjedd større endringer. Det er de samme menneskene som sitter og bestemmer, som bestemte for et år siden. Og det de har gjort er å fjerne [en leder], og så ser jeg ikke noe mer. Og så vet jeg ikke om det er nok. (Ansatt 3).

Når egne ansatte i sentraladministrasjonen er usikre på om igangsatte tiltak er nok for å gjenskape tillit, er det forståelig at utenforstående er usikre på sentral-NIFs ønske om endring. Ord støttes ikke opp med nok handling til å illustrere handlingsvilje (Foldy et al., 2008). Mangelen på tillit er et område sentraladministrasjonen burde ta tak i. En situasjon hvor ansatte ikke har tillit til ledelsen er en utfordring. Det er vanskelig å være lojal overfor personer man ikke har tillit til at gjør det riktige for institusjonen, ved blant annet å tro ledelsen forsøker å bygge legitimitet for å skape overlevelse (Meyer & Rowan, 1977). Ledelsen i NIF har en vei å gå for å skape tro hos egne ansatte og samfunnet om at identiteten er endret nok til å arbeide mot hovedformålet til institusjonen, aktiviteten. En for endring er å fremlegge et ønsket image (Gioia & Thomas, 1996). Utfordringen for mange er tilliten til at sentraladministrasjonen og idrettsstyret faktisk jobber for idretts glede for alle, og ikke bare for sin egen luksus. Her må en real imageendring komme som viser at sentral-NIF har samme mål som idrettslag, og på hvilken måte sentral-NIF arbeider for å oppnå målene (Gioia & Thomas, 1996). Hva de gjør for organisasjonen. Imageendring er ansvaret til en institusjonell leder (Selznick, 1957). Prosesser for å oppnå tillit blant egne ansatte og samfunnet kan alt ha blitt igangsatt, og det er mulig det er større tillit i administrasjonen i dag enn da intervjuene ble gjennomført.

Internt i sentraladministrasjonen

For administrasjonen har mediene satt dagsorden de siste to-tre årene. «Man har blitt tvunget inn i en veldig ad-hoc måte å jobbe på. For det har liksom vært å navigere fra oppslag til oppslag. Og det er krevende» kommenterte ansatt 6. Ansatte har ikke hatt samme kontinuitet på arbeidet som i roligere perioder, og medieomtalen har dratt fokuset bort fra kjerneoppgavene til administrasjonen. Denne uroen har ikke ledelsen klart å motvirke for å skape tryggere rammer for ansatte (Washington et al., 2008). Ansatte kan også ha opplevd en usikkerhet rundt hva som skal lede deres responser på medieomtalen siden tidligere diskusjon i oppgaven har illustrert mangel på et

grunnleggende tydelig styringsgrunnlag (Scott, 2014). På samme måte kan tydelig press fra særforbund eller idrettskretser sette dagsorden for administrasjonens arbeid siden meningene deres er bakgrunnen for idrettspolitisk dokument, og er administrasjonens arbeidsdokument. At enkelte særforbund sa tydelig ifra hva de mente om at idrettsstyret holdt igjen åpenhet rundt regnskapet er en av årsakene til at regnskapet ble åpnet. Eksempelet illustrerer tydelig hvordan ytre press kan påvirke handlinger internt (Scott, 2014).

Internt i administrasjonen har all medieomtalen ført til at ansatte føler seg slitene, lei og maktesløse. Mye omtale i avisene er tidkrevende hvis man skal få med seg alt. «Altså du blir sliten og lei. Det blir nesten så du vil boikotte fordi du gidder ikke å lese ting lengre» kommenterte ansatt 7. Det at ansatte visste hva som faktisk ble gjort i administrasjonen uten at deres sannhet ble representert i mediene, påvirket dem. «Man blir litt sånn oppgitt og lei seg og man veit at det er så veldig mye mer som blir gjort da, som skjer i norsk idrett enn det som står i VG» (ansatt 1). Ansatte har altså blitt frustrert over manglende institusjonell ledelse som streber etter sosial aksept og bekjemper eksterne fiender siden mangelen påvirker de ansatte (Washington et al., 2008). Medieomtalen har også før til galgenhumor internt i administrasjonen, og ansatte har søkt støtte hos hverandre og diskutert mulige svar på utspøringer. Å diskutere mulige svar samler ansattes forståelse av hendelsene og mulige løsninger. Diskusjonene er positive for å skape en likere kultur og dermed likere styringsgrunnlag i administrasjonen (Scott, 2014). Samtidig har enkelte fått ekstra motivasjon fra medieomtalen grunnet et ønske om å bevise for omverden hvordan administrasjonen faktisk er, gjennom blant annet å være etterrettelig og ha fokus på mål og resultater, som ble diskutert i del 6.2.3. Ved å vise endret identitet utad kan ansatte i administrasjonen være med å snu imaget til NIF, og i lengden øke legitimiteten (Gioia et al., 2013; Gioia & Thomas, 1996). Dermed har ikke NIFs mediefokus bare hatt negativ konsekvens for administrasjonen. Medieomtalen har startet diskusjoner rundt styringsgrunnlaget, som med fordel kunne vært tatt for lenge siden for å bevare imaget om at NIF er en viktig institusjon i Norge (Gioia & Thomas, 1996; Scott, 2014).

Flere ansatte har også sett andre positive sider ved medieomtalen for sentraladministrasjonen. Det har vært en læringsprosess på både intern og ekstern kommunikasjon. «Det er jo vi som må lære oss å forholde oss til media. Et par saker

tenker jeg en ikke har kommet helt godt ut av eller som kunne vært gjort annerledes, men det er sånn media fungerer» poengterte ansatt 4. Hvordan kommunisere med media er en viktig lærdom administrasjonen kan ta med seg videre. Ved bedre mediekommunikasjon kan muligens ønsket budskap komme frem, og NIF kan stå sterkere som organisasjon etterpå ved at NIFs ønskede image er presentert (Gioia & Thomas, 1996).

Når det gjelder internkommunikasjon fikk ansatte lite informasjon på forhånd ved de første innsynsrundene. Å informere ansatte ble en rutine ved de to neste innsynsrundene. Ansatte ble presentert for hva ledelsen trodde kunne bli store saker, og enkeltpersoner som hadde navn på bilag ble informert om muligheten for at deres navn dukket opp i mediene. Kom det uventede saker underveis ble bakgrunnen for sakene diskutert. Ansatte så en positiv utvikling, og fagansattes inkludering i informasjonen ble bedre under innsynsrundene. Derimot har det foreløpig ikke blitt en norm å informere på forhånd. Enkelte virksomhetsområder har møter hvor ansattes spørsmål rundt mediasaker kan diskuteres, men muligheten til samtale rundt mediasakene er ikke en norm i administrasjonen. Noen ansatte ønsket at ledelsen er mer frempå og tar opp sakene selv og ikke at det var opp til ansatte å stille spørsmål. Ved å ha en god internkommunikasjon kan ledelsens tanker rundt handlinger og valg kommuniseres, og dermed kan det være lettere for ansatte å forsvar valgene hvis de blir utspurt. Ansatte vil i tillegg ha mulighet til å stille spørsmål rundt valg og handlinger som kan føre diskusjoner rundt styringsgrunnlaget, og dermed oppnå felles meningsinnhold og fortolkningsrammer (Scott, 2014). Ved ansattes mulighet til å stille spørsmål ved ledelsens valg og handlinger må ledelsen være bevisst at deres handlinger går overens med institusjonen for å unngå at ansatte oppdager uoverensstemmelsen, og ledelsens rolle trolig svekkes. Med mulighetene for å skape felles forståelse rundt styringsgrunnlaget, vil NIF som institusjon styrkes av en positiv internkommunikasjon. Blir intern åpenhet en del av identiteten til administrasjonen kan det etter hvert påvirke hvordan utenforstående aktører behandles, og administrasjonen kan bli mer eksternt åpent også. Dermed påvirkes imaget og legitimiteten til NIF (Gioia & Thomas, 1996; Scott, 2014).

Å ta opp sakene på forhånd går på intern åpenhet, mens ansatt 2 hadde tanker rundt den eksterne åpenheten:

NIF har gjort feil i informasjon og i offentliggjøring av informasjon. Men der har NIF gjort feil på den måten at man har blitt tvunget til å gjøre noe annet. Men så er egentlig utgangspunktet at frivillige organisasjoner ikke skal forplikte seg til å utlevere all sin datainformasjon til VG og sånt. Det mener jeg egentlig er helt åpenbar. At man ikke skal være tvungen til å gjøre det.

Juridisk sett har ikke frivillige organisasjoner plikt til åpenhet siden de ikke er underlagt offentleglova (Offentleglova, 2006). Derimot kan NIFs moralske ansvar diskuteres. Organisasjonen forvalter fellesskapets penger ved å få spillemidler. At samfunnet godtar tilskuddet krever en formening om at pengene blir brukt til noe bra, som gir NIF legitimitet (Suchman, 1995). Av det som har kommet frem i medieomtalen de siste to årene har ikke NIF gitt inntrykk til samfunnet at pengene er forvaltet på en god måte, og det har påvirket imaget til sentral-NIF. For å se at pengene blir godt forvaltet kreves åpenhet rundt pengebruken, noe ansatt 8 er enig med:

Så jeg tror jo det har blitt åpnere og mer reelt åpent. NIF har en sterk rolle og idretten har en sterk rolle. Det er klart at folk har rett til å få vite hva som skjer. Det er finansiert gjennom offentlige penger ganske mye sånn at det er naturlig at det er en åpenhet i den organisasjonen her. Det skulle bare mangle.

Ansatt 2 problematiserte at idrettsstyret tok et valg de senere gikk tilbake på. Idrettsstyret åpnet bilag tilbake til da sittende styre ble valgt med argumentasjonen at det er denne perioden de er ansvarlige for. At styret endret valget grunnet tvang fra andre aktører er prinsipielt feil ut fra den frie posisjonen NIF påstår at de har. Riktig nok var noen av aktørene andre organisasjonsledd, og derfor relevant å høre på. Generelt for å ivareta sin institusjonelle status måtte NIF forholde seg til presset (Meyer & Rowan, 1977). Eksempelet illustrerer tydelig hvordan ytre press i form av tvang kan påvirke kulturen i en organisasjon. KUD og statsråden fikk tvunget NIF til å åpne bilagene sine lengre tilbake i tid enn først ønsket ved å true med å redusere andelen spillemidler. At organisasjonen nå har åpnet opp betyr at NIF må fortsette å være åpen, og ansatte må være ekstra bevisst på å arbeide etterrettelig for å bevare legitimitet, noe de er bevisst (Scott, 2014). Endringer i institusjonelle forhold med forventning om åpenhet påvirker administrasjonens identitet (Gioia et al., 2013). Åpenhet vil etter hvert bli en helt naturlig arbeidsmåte i administrasjonen, noe ansatte selv har ønsket. Hvis sentral-NIF fortsetter med åpenhet vil imaget til NIF endre seg med tiden, noe som kan gi positive effekter for organisasjonen ved blant annet legitimitet (Gioia & Thomas, 1996).

NIFs mediesøkelys har resultert i at sentral-NIF har ryddet opp og endret vaner. Det ble gjort noen skikkelige grep for å endre administrasjonen. Flere ansatte ser ikke negativt på iverksatte tiltak.

Jeg synes det er veldig bra at man har fått kasta lys på det. ... Og det er jo mye gammelt groms som har kommet frem. Og mange holdninger som det er bra å få tatt et oppgjør med. (Ansatt 9).

Omstruktureringen påvirket ansatte ved at de mistet kollegaer, samtidig som det var positivt noen tok reale grep. NIF fikk store kutt i spillemiddeltildelingen, og det bør da kuttes stort og ikke litt her der. Det viser at det tenkes på NIFs beste og ikke ansattes. Kuttene illustrerer handingsvilje og kan vise retning om at administrasjonen skal alltid handle på en måte som ganger organisasjonen og ikke den enkelte (Foldy et al., 2008). Ansatt 10 mente medieomtalen «har bidratt til at vi har både strammet inn en del retningslinjer og fått en del retningslinjer som kanskje lå der allerede litt mer frem i lyset». Prosessen er en begynnelse for å vise tydeligere for omverden noen av de retningslinjene som allerede har eksistert for de fleste ansatte i sentraladministrasjonen. Denne tydeligheten kan gi positivt image, og illustrerer at tidligere ledelse ikke har gjort sitt ansvar med å forankre eksternt hva som faktisk gjøres i sentral-NIF (Gioia & Thomas, 1996; Washington et al., 2008). Med tiden har de ansatte en følelse av at organisasjonen vil komme seg opp av grøfta gjennom nytt image med fokus på nye retningslinjer, omorganisering og et mer bevisst og nøkternt sentralledd, både politisk og administrativt. Legitimiteten kan øke når samfunnet og staten ser NIF tar grep og ledelsen tydelig viser hva NIF står for, fra toppen og helt ned til idrettslagene (Washington et al., 2008). Det krever at det faktisk skjer endring.

I alle nevnte tilfeller har ansatte måtte forsvare andres handlinger og valg. Ofte har ikke ansatte visst om de kritikkverdige forholdene før innsynsrundene begynte. For ansatte å skulle forsvare valg som går imot institusjonens grunnidé er utfordrende siden ansatte da ikke vet hva som styrte valgene (Scott, 2014). Hadde hele NIF hatt ett felles tydelig styringsgrunnlag ville det vært enklere for ansatte å forsvare handlinger, siden ansatte ville visst hva som var bakgrunnen for valgene, og ha bakgrunnen dypt forankret i sin egen forståelse (Selznick, 1957).

6.2.6 Samsvar mellom uttrykte verdier og bruksverdier

Nå når både uttrykte verdier og identiteten er diskutert, er det et siste moment som skal diskuteres sammenhengen mellom uttrykte verdier og bruksverdier. Bruksverdier representeres av identiteten. Som det er illustrert i diskusjonen tillegger ansatte de samme ordlydene forskjellig meningsinnhold. Dermed kan det ikke påstås at uttrykte verdier og bruksverdier er like. Fokuset på frivillige er det som knytter uttrykte verdier og bruksverdier nærmest hverandre. Ansattes fokuset på å arbeide etterrettelig, og med fokus på mål og resultater, kan kobles til lojalitet overfor grunntanken i NIF om å skape aktivitet og idretts glede, men denne koblingen representeres ikke i utdypningen av verdien på nettsiden (NIF, 2009b). Likeverd kan sees i sammenheng med hvem som får informasjon, og da at administrasjonen ikke er like god på likeverd som de ønsker. Derimot kom det ikke tydelig frem fra mange ansatte at de følte forskjellsbehandling mellom fagansatte, selv om en ansatt opplevde det. At det er forskjell mellom hva ledere har av informasjon og hva fagarbeidere har av informasjon er naturlig ut fra rollene de har i institusjonen. Beskrivelsene som er gjort ovenfor viser viktigheten av å tillegge felles meningsinnhold til verdier. Det er mulig å få mange handlinger til å stemme overens med verdiene så lenge man kan tillegge individuelt innhold til verdiene. Eksemplene illustrerer hvorfor det er viktig at ledere forsøker å oppnå felles meningsinnhold til verdiene, så alle ansatte ledes av det samme styringsgrunnlaget (Scott, 2014).

6.2.7 Oppsummering av hovedfunn i del 6.2

Som illustrert over består identiteten til sentraladministrasjonen av forskjellige elementer. Noen elementer har oppstått ved ansattes tro på idrett som noe positivt og forholdet ansatte imellom, mens andre elementer er påvirket av utenforstående aktører. Sentraladministrasjonen har fått et negativt image, mye på grunn av medieomtalen og konsekvensen av at uheldige valg og handlinger har blitt trukket frem i lyset. Medietrykket har påvirket ansatte ved at de har blitt sliten og lei av all omtalen, og å måtte forsvare handlinger de ikke har hatt noe med. Ansatte har altså satt ord på en oppgitthet rundt mangel på institusjonell ledelse hvor NIFs grunnidé lyser igjennom og skaper sikkerhet rundt hva administrasjonen arbeider for å oppnå (Washington et al., 2008). Derimot har medieomtalen med påfølgende press og forventninger resultert i at sentral-NIF har måtte ta oppgjør med gamle synder, og dermed forsøke å handle på en måte som gagnar organisasjonen. Medieomtalen har startet refleksjon hos ansatte rundt

styringsgrunnlaget, og noen diskusjoner er tatt. Disse resultatene av medieomtalen er en begynnelse for å endre styringsgrunnlaget og bli en institusjon som viser tydelig hva som leder alt arbeid (Gammelsæter, 2016; Scott, 2014). Igjen kan det føre til endret image, og styrke NIFs plass i samfunnet i forhold til dagens posisjon (Gioia & Thomas, 1996). For å oppnå disse endringene kreves det å ha tydelig institusjonell ledelse. I dette delkapitlet er tydelighet stikkordet. Tydelighet på sentraladministrasjonens mandat, muligheter, forventninger, hva som leder arbeidet, verdienes meninger, og hvordan de ønsker å være.

7. Konklusjon og avslutning

Hensikten med oppgaven var å identifisere hvordan ansatte i sentraladministrasjonen opplever deres kultur, hva som påvirker kulturen, og hvordan kulturen påvirker arbeidet i administrasjonen. Hvordan kulturen påvirket arbeidet ble belyst av underproblemstilling 1, hvordan påvirker verdier, normer og holdninger praksisen til ansatte i sentraladministrasjonen? Hinings et al. (1996) poengterte i sin artikkel at uten en sterk kultur og felles forståelse av verdier er det stor sannsynlighet med variasjon i hvor sterkt verdiene er forankret hos den enkelte ansatte. Varierende grad av verdiers styring er en tydelig opplevelse blant ansatte. Verken rundt uttrykte verdier, visjonen, identiteten eller inntrykk av forventninger fra utenforstående aktører er det likhet for ansatte, men ikke full likhet i en dypere forståelse. Ansatte opplever også forskjellige normer og holdninger når det kommer til handlinger i administrasjonen, og inkluderer hvordan ansatte skal forholde seg til den formelle strukturen. Forskjellen i normene og holdningene resulterer i forskjellig handling blant ansatte (Scott, 2014). Praksisen til ansatte påvirkes altså av visjonen, verdier, normer og holdninger, men ikke av felles meningsinnhold i visjonen, verdiene, normene og holdningene, som er en fordel for en institusjon (Scott, 2014). Mye av årsaken til forskjellene blant ansatte er tidligere svak institusjonell ledelse uten arbeid med felles fortolkningsrammer (Selznick, 1957). Uten felles fortolkningsrammer er det mindre sannsynlighet for felles meningsinnhold i verdier, normer og holdninger (Scott, 2014). Det er altså ikke full likhet mellom uttrykte verdier og bruksverdier fordi det legges forskjellig meningsinnhold i de uttrykte verdiene. Ledere har ikke vært gode forbilder gjennom handling som går overens med institusjonen, og dermed ikke lagt gode standarder for hva som skal lede administrasjonen. Å arbeide ut fra institusjonens grunnidé er noe både ledelse, ansatte og idrettsstyret kan forsøke å oppnå for å styrke institusjonen (Scott, 2014).

Opgavens hensikt ble også belyst ved hjelp av underproblemstilling 2, hvordan påvirker krav og forventninger fra aktører i NIFs omgivelser kulturen i sentraladministrasjonen? Manglende institusjonell ledelse har bidratt til en svekkelse av sentraladministrasjonens legitimitet fordi det ikke har vært klart for samfunnet, KUD og andre organisasjonsledd om grunnideen til NIF har påvirket sentral-NIFs arbeid (Selznick, 1957). Utydeligheten rundt grunnideens påvirkning er forsterket gjennom mediene hvor uheldige valg og handlinger har blitt belyst for hele Norge, også personer

i NIF-systemet. Ansatte følte seg misforstått ved at alle sammenlignes med medieomtalen om alkohol og dyre restaurantbesøk når hendelsene har inkludert få i sentral-NIF. At folket også har påstått at vaffelpengene idrettslagene samler inn går til sentraladministrasjonen har provosert ansatte. Penger samlet på dugnad brukes ikke på å drifte sentraladministrasjonen, men på motsatt side kunne mer av spillemidlene blitt brukt lokalt hvis det ikke gikk til å drifte administrasjonen. Samtidig kan et tilfelle uten sentraladministrasjonen føre til mer arbeid for hvert særforbund og idrettslag. Ansatte i sentraladministrasjonen har det samme brennende engasjementet for idretten som de frivillige i idrettslagene og særforbund, bare at administrasjonens mandat er å tilrettelegge så andre kan skape aktivitet. Engasjementet gjør at ansatte ønsker det beste for organisasjonen, og på den måten ønsker å gjøre alt de kan for at organisasjonen skal fremstå på best mulig måte. Ønsket har latt forventninger fra sentraladministrasjonens omgivelser påvirke kulturen til administrasjonen (Scott, 2014). Ansatte har nå et større fokus på å arbeide på en redelig måte med fokus på mål og resultater for å skape tillit og troverdighet, og dermed øke legitimiteten. Derimot er det noen eksterne forventninger som ikke endrer kulturen siden forventningenes innhold allerede er en del av kulturen. Forventningene inkluderer å stille med kunnskap og service for særforbundene, idrettskretsene, idrettsstyret og andre aktører. Administrasjonen burde ha en tydelig institusjonell leder som skaper aksept i samfunnet og beskytter mot eksterne fiender, og på det fører til NIFs overlevelse (Selznick, 1957).

Når det kommer til hovedproblemstillingen, hvordan opplever NIF-ansatte kulturen i egen organisasjon, har ansatte en følelse av et godt fellesskap med et stort engasjement for idrett, men det mangler tydelighet både internt og eksternt. Mangel på tydelighet påvirker kulturen ved at det oppstår usikkerhet rundt mandat, forventninger og hva som skal lede arbeidet. Videre fører utydeligheten til usikkerhet rundt imaget, legitimiteten kan svekkes og organisasjonen forsvinner (Scott, 2014). Tydelighet kan føre til forventningsavklaring både til andre organisasjonsledd og eksterne aktører, oppklaring av misforståelser både internt og eksternt, felles meningsinnhold i verdiene, hvilke normer som skal gjelde i administrasjonen, og hva som skal lede alt arbeidet i administrasjonen (Scott, 2014). Det vil være lettere for aktørene å forholde seg til NIF, og for ansatte å forholde seg til ledelsen hvis det eksisterer en større tydelighet (Selznick, 1957). Usikkerhet ansatte opplevde, at forskjellige normer og regler gjelder for forskjellige ansatte, kan forsvinne, og ansatte kan prestere bedre ved å vite hva som

skal styre arbeidet. Ansatte vil da mest sannsynlig oppleve forventninger som står til mandatet, og en større forståelse internt og eksternt på arbeidet som gjøres i administrasjonen. Tydelighet kan være en begynnelse på å samle administrasjonen om noen felles holdepunkter som leder dem, og kan bidra til å skape bevissthet i resten av organisasjonen om hva som skal lede alt arbeid. NIF kan dermed etter hvert endre imaget sitt til å fremstå som en felles organisasjon som drar i samme retning med det samme tydelige styringsgrunnlaget. Disse tiltakene kan føre til NIFs overlevelse, og gjøre at NIF beholder sin sentrale plass i samfunnet med tilhørende goder (Gioia & Thomas, 1996; Scott, 2014).

Oppgaven har vært en begynnelse for å forstå organisasjonskulturen i NIF og hva som leder arbeidet til organisasjonen. Forståelsen er viktig for NIF som organisasjon for å forstå sin egen organisasjon, og dermed bevare sin plass i samfunnet og overleve i lengden (Scott, 2014). Samtidig har oppgaven bidratt til å forstå institusjoner i en norsk kontekst, viktigheten av et tydelig verdigrunnlag for å skape et felles styringsverktøy, og hvordan ytre krav og press kan påvirke en organisasjons kultur. Videre forskning kan studere opplevelse av organisasjonskulturen i NIF med inklusjon av andre organisasjonsledd. Slike studier vil bidra til å forstå helheten av NIF som organisasjon, og hvordan kultur oppleves i en fragmentert organisasjon. Videre forskning kan i tillegg studere organisasjonskultur i andre ideelle organisasjoner i en norsk kontekst for å se om tilfellene i oppgaven er gjeldende i norske organisasjoner.

Referanser

- Aicher, T. J. & Cunningham, G. B. (2011). Organizational culture and sex impact leader prototypicality and effectiveness. *International Journal of Sport Management*, 12, 344-360.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture* (2. utg.). London, UK: SAGE.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bell-Laroche, D., MacLean, J., Thibault, L. & Wolfe, R. (2014). Leader perceptions of management by values within Canadian national sport organizations. *Journal of Sport Management*, 28, 68-88.
- Bergsgard, N. A. (2011). Å argumentere mot suksess - eller behov for en nyordning? I D. V. Hanstad, G. Breivik, M. K. Sisjord & H. B. Skaset (Red.), *Norsk idrett: Indre spenning og ytre press* (s. 411-426). Oslo: Akilles.
- Bjørklund, R. (2017). Hvordan vi opplever, tenker og føler på jobb. I S. Einarsen, Ø. L. Martinsen & A. Skogstad (Red.), *Organisasjon og ledelse* (s. 61-85). Oslo: Gyldendal.
- Breivik, G. (2011). Norges idrettsforbund som ideologisk maktfaktor og aktivitetskaper. I D. V. Hanstad, G. Breivik, M. K. Sisjord & H. B. Skaset (Red.), *Norsk idrett: Indre spenning og ytre press* (s. 11-27). Oslo: Akilles.
- Burton, L. J. & Peachey, J. W. (2014). Organizational culture mediates the relationship between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Intercollegiate Sport*, 7(2), 153-174.
- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier: et integrert perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Busch, T. & Vanebo, J. O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur: De konkurrerende verdier* (oversatt av N. E. Silva). Oslo: Cappelen Damm. (Originalutgaven utgitt i 2011).
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Christians, C. G. (2005). Ethics and politics in qualitative research. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3. utg., s. 139-164). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Christiansen, A. K. (2017). Flere krever åpenhet om pengebruk: Saken blir ikke borte før NIF åpner opp. *VG*. Hentet 28. mars 2017 fra <http://www.vg.no/a/23887988>
- Christiansen, A. K. & Johannessen, B. A. (2016). Avslører uenighet i NIF-styre. *VG*. Hentet 15. mai 2018 fra <https://www.vg.no/sport/i/LKV41/avslorer-uenighet-i-nif-styret>
- Colyer, S. (2000). Organizational culture in selected western Australian sport organizations. *Journal of Sport Management*, 14, 321-341.
- Corley, K. G. & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208. doi: 10.2307/4131471

- Cresswell, S. L. & Eklund, R. C. (2007). Athlete burnout and organizational culture: An English rugby replication. *International Journal of Sport Psychology*, 38, 365-387.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. London, UK: SAGE.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3. utg., s. 1-32). Thousand Oaks, CA: Sage.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. doi: 10.2307/2393235
- Ensign, K. A., Yiamouyiannis, A., White, K. M. & Ridpath, B. D. (2011). Athletic trainers' attitudes toward lesbian, gay, and bisexual National Collegiate Athletic Association student-athletes. *Journal of Athletic Training*, 46(1), 69-75.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). Strategiteori. I *Organisasjonsteori* (oversatt av K. Woll). Oslo: Cppelen Damm Akademisk. (Orginalutgaven utgitt i 2006).
- Fiss, P. C. & Zajac, E. J. (2006). The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1173-1193.
- Foldy, E. G., Goldman, L. & Ospina, S. (2008). Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 514-529. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.07.004
- Fontana, A. & Frey, J. H. (2005). The interview: From neutral stance to political involvement. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3. utg., s. 695-727). Tousand Oaks, CA: SAGE.
- Gammelsæter, H. (2016). *Poeng, penger og politikk: Et institusjonelt perspektiv på idrettsledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Gibson, J. H. (1993). *Performance versus results: A critique of values in contemporary sport*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S., Hamilton, A. L. & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formaton and change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-192. doi: 10.1080/19416520.2013.762225
- Gioia, D. A. & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.
- Giorgi, A. & Giorgi, B. (2008). Phenomenology. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (s. 26-52). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Girginov, V. (2010). Culture and the study of sport management. *European Sport Management Quarterly*, 10(4), 397-417.
- Goksøyr, M. (2008). *Historien om norsk idrett*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Gratton, C. & Jones, I. (2010). Collecting data III: Unobtrusive methods - observation and content analysis. I *Reseach metods for sport studies* (s. 175-192). Oxon, UK: Routlegde.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The SAGE*

- handbook of qualitative research* (3. utg., s. 191-216). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hamm, S., MacLean, J., Kikulis, L. & Thibault, L. (2008). Value congruence in a Canadian nonprofit sport organization: A case study. *Sport Management Review*, 11, 123-147.
- Hanstad, D. V. (2011). Idrettens rolle i samfunnet. I D. V. Hanstad, G. Breivik, M. K. Sisjord & H. B. Skaset (Red.), *Norsk idrett: Indre spenning og ytre press* (s. 7-10). Oslo: Akilles.
- Hanstad, D. V. (2017). De frivillige: Jakten på de unge. I D. V. Hanstad & J. H. Lesjø (Red.), *Ungdoms-OL på Lillehammer: Barneskirenn eller olympisk innovasjon?* (s. 89-110). Oslo: Akilles.
- Harris, L. C. & Ogbonna, E. (1997). A three-perspective approach to understand culture in retail organizations. *Personell Review*, 27(1-2), 104-123.
- Hassmén, N. & Hassmén, P. (2008). Metodlära - dataanalys. I *Idrottsvetenskapliga forskningsmetoder* (s. 322-325). Stockholm: SISU.
- Haugli, K. B. M. & Saltbones, F. (2016). Kulturministeren tvinger NIF-toppene til full åpenhet. *Aftenposten*. Hentet 1. september 2017 fra <https://www.aftenposten.no/100Sport/idrettspolitik/Kulturministeren-tvinger-NIF-toppene-til-full-åpenhet-212905b.html>
- Hennestad, B. W. (2015). *Kulturbevisst ledelse: Fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Higginbotton, G. M. A. (2004). Sampling issues in qualitative research. *Nurse Researchers*, 12(1), 7-19.
- Hinings, C. R., Thibault, L., Slack, T. & Kikulis, L. M. (1996). Values and organizational structure. *Human Relations*, 49(7), 885-916.
- Holthe, G. R. & Skille, E. Å. (2017). Organisasjonskultur i Lillehammer2016. I D. V. Hanstad & J. H. Lesjø (Red.), *Ungdoms-OL på Lillehammer: Barneskirenn eller olympisk innovasjon?* (s. 41-61). Oslo: Akilles forlag.
- Kerwin, S., MacLean, J. & Bell-Laroche, D. (2014). The mediating influence of management by values in nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 28, 646-665.
- King, B., Klemens, E. & Fry, M. (2011). Identity realization and organizational forms: differentiation and consolidation of identities among Arizona's charter schools. *Organization Science*, 22(3), 554-572. doi: 10.1287/orsc.1100.0548
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse: Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kristiansen, E., Skille, E. Å. & Hanstad, D. V. (2014). From community based identities to individual benefits for volunteers: A comparison of three sporting events. *Scandinavian Sport Studies Forum*, 5, 47-68.
- Kulturdepartementet. (2017a). *Fordeling av spillemidler til idrettsformål (Hovedfordelingen)*. Hentet 15. november 2017 fra <https://www.regjeringen.no/no/dep/kud/tilskudd/tilskudd-til-idrett1/Fordeling-av-spillemidler-til-idrettsformal-Hovedfordelingen/id764857/>
- Kulturdepartementet. (2017b). *Tilskudd til Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF)*. Hentet 15. november 2017 fra <https://www.regjeringen.no/no/dep/kud/tilskudd/tilskudd-til-idrett1/Tilskudd-til-Norges-idrettsforbund-og-olympiske-og-paralympiske-komite-NIF/id764865/>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2. utg.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

- Lee, M. J., Whitehead, J. & Balchin, N. (2000). The measurement of values in youth sport: Development of the Youth Sport Values Questionnaire. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 22, 307-325.
- Lee, M. J., Whitehead, J., Ntoumanis, N. & Hatzigeorgiadis, A. (2008). Relationships among values, achievement orientations, and attitudes in youth sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 30, 588-610.
- Loland, S., Kristiansen, P. & Vaagbø, O. (2003). *Evaluering av etikk og verdiarbeidet i NIF 1993-2003*. Oslo: Senter for oppdragsforskning, Norges Idrettshøgskole.
- Loland, S. & Ommundsen, Y. (1996). Values and ideologies of Norwegian children's sport as perceived by the general population. *European Physical Education Review*, 2(2), 133-142.
- MacIntosh, E. & Doherty, A. (2005). Leader intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 1-22.
- MacIntosh, E. & Doherty, A. (2007). Extending the scope of organizational culture: The external perception of an internal phenomenon. *Sport Management Review*, 10, 45-64.
- MacIntosh, E. & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
- MacIntosh, E., Doherty, A. & Walker, M. (2010). Cross-sectional variation in organizational culture in the fitness industry. *European Sport Management Quarterly*, 10(4), 445-464.
- MacIntosh, E. & Walker, M. (2012). Chronicling the transient nature of fitness employees: An organizational culture perspective. *Journal of Sport Management*, 26, 113-126.
- Maitland, A., Hills, L. A. & Rhind, D. J. (2015). Organisational culture in sport: A systematic review. *Sport Management Review*, 18(4), 501-516. doi: 10.1016/j.smr.2014.11.004
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Michelson, G., van Iterson, A. & Waddington, K. (2010). Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies. *Group & Organization Management*, 35(4), 371-390. doi: 10.1177/1059601109360389
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3. utg.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Murtnes, S. & Krogtoft, H. (2017). Idretten snur: NIF-styret vedtar full åpenhet. *NRK*. Hentet 19. september 2017 fra https://www.nrk.no/sport/idretten-snur_-nif-styret-vedtar-full-åpenhet-1.13514711
- NIF. (2009a). *Ansatte*. Hentet 12. mai 2017 fra <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/ansatte/>
- NIF. (2009b). *NIFs verdier*. Hentet 31. august 2017 fra <https://www.idrettsforbundet.no/tema/nifs-verdiarbeid/>
- NIF. (2009c). *Om Norges idrettsforbund*. Hentet 12. mai 2017 fra <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/om-norges-idrettsforbund/>
- NIF. (2009d). *Organisering*. Hentet 11. mai 2017 fra <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/organisering/>
- Norsk Tipping AS. (2017a). *Slik fordeles overskuddet fra Norsk Tipping*. Hentet 14. november 2017 fra <https://www.norsk-tipping.no/selskapet/overskudd-og-sponsorater/slik-fordeles-overskuddet>

- Norsk Tipping AS. (2017b). "Til støtte for samfunnsnyttige formål...". Hentet 14. november 2017 fra <https://www.norsk-tipping.no/selskapet/overskudd-og-sponsorater/overskudd>
- Offentleglova. (2006). *Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd: Trådd i kraft 1. januar 2009, sist endret 9. desember 2016*. Hentet 16. mai 2018 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-05-19-16?q=offentleglova>
- Parent, M. M. & MacIntosh, E. W. (2013). Organizational culture evolution in temporary organizations: The case of the 2010 Olympic Winter Games. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30, 223-237.
- Pedersen, J. S. & Dobbin, F. (2006). In search of identity and legitimation. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 897-907. doi: 10.1177/0002764205284798
- Rafoss, K. (2011). Forvaltning og interessekamp om statlige midler til idrettsanlegg. I D. V. Hanstad, G. Breivik, M. K. Sisjord & H. B. Skaset (Red.), *Norsk idrett: Indre spenning og ytre press* (s. 427-446). Oslo: Akilles.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. utg.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations; Ideas, interests, and identities* (4. utg.). Los Angeles: Sage.
- Seippel, Ø. (2002). *Idrett og sosial integrasjon* (Rapport (Institutt for samfunnsforskning: trykt utg.) 2002:9). Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction* (3. utg.). London: Sage Publications.
- Skille, E. Å. & Hanstad, D. V. (2013). Who are they and why do they do it? The habitus of sport event volunteers in Norway: volunteers at the European handball championship for women 2010. *Sport in Society*, 16(9), 1135-1148. doi: 10.1080/17430437.2013.790892
- Skille, E. Å., Syversen, T. L. & Hanstad, D. V. (u.å.). *The self-understanding of the organizational identity of Lillehammer 2016 organizing committee*. Artikkel i prosess.
- Skogstad, A. (2017). Hva er en organisasjon? Grunnleggende strukturer og organisasjonstyper. I S. Einarsen, Ø. L. Martinsen & A. Skogstad (Red.), *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Stake, R. (2005). Qualitative case studies. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3. utg., s. 443-466). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Starbuck, W. H. & Milliken, F. J. (2006). Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense. I W. Starbuck (Red.), *Organizational realities: Studies on strategizing and organizing* (s. 209-232). Oxford: Oxford University Press.
- Stavrum, G. (2017). Farlig mangel på åpenhet på toppen i norsk idrett. *Nettavisen*. Hentet 1. september 2017 fra <http://www.nettavisen.no/mener/farlig-mangel-pa-apanhet-pa-toppen-i-norsk-idrett/3423326784.html>
- Stenling, C. (2013). The introduction of drive-in sport in community sport organizations as an example of organizational non-change. *Journal of Sport Management*, 27(6), 497-509. doi: 10.1123/jsm.27.6.497

- Stenling, C. (2014). Sport programme implementation as translation and organizational identity construction: the implementation of Drive-in sport in Swedish sports as an illustration. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(1), 55-69. doi: 10.1080/19406940.2013.766900
- Stenling, C. & Fahlén, J. (2016). Same same, but different? Exploring the organizational identities of Swedish voluntary sports: Possible implications of sports clubs' self-identification for their role as implementers of policy objectives. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(7), 867-883. doi: 10.1177/1012690214557103
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomas, C., Ward, M., Chorba, C. & Kumiega, A. (1990). Measuring and interpreting organizational culture. *Journal of Nursing Administration*, 20(6), 17-24.
- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. I S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Red.), *Handbook of organization studies* (s. 175-190). London: SAGE.
- Van den Hoonaard, D. K. (2012). In-depth interviewing. I *Qualitative research in action: A Canadian primer* (s. 75-94). Don Mills, Canada: Oxford University Press Canada.
- van Manen, M. (2007). Phenomenology of practice. *Phenomenology & Practice*, 1(1), 11-30.
- Washington, M., Boal, K. B. & Davis, J. N. (2008). Institutional leadership: Past, present, and future. I R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Red.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (s. 721-735). London: Sage Publication.
- Washington, M. & Patterson, K. D. W. (2011). Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research. *Sport Management Review*, 14(1), 1-12.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative science quarterly*, 21(1), 1-19.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. doi: 10.1287/orsc.1050.0133
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. utg.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Tabelloversikt

Tabell 1: Sammenheng mellom problemstilling, teoretisk grunnlag og intervjuguide.
UP=underproblemstilling, H=hovedspørsmål og O=oppfølgingsspørsmål. 30

Tabell 2: Sammenhengen mellom tema i intervjuguide, kategori, kode og sitat. 33

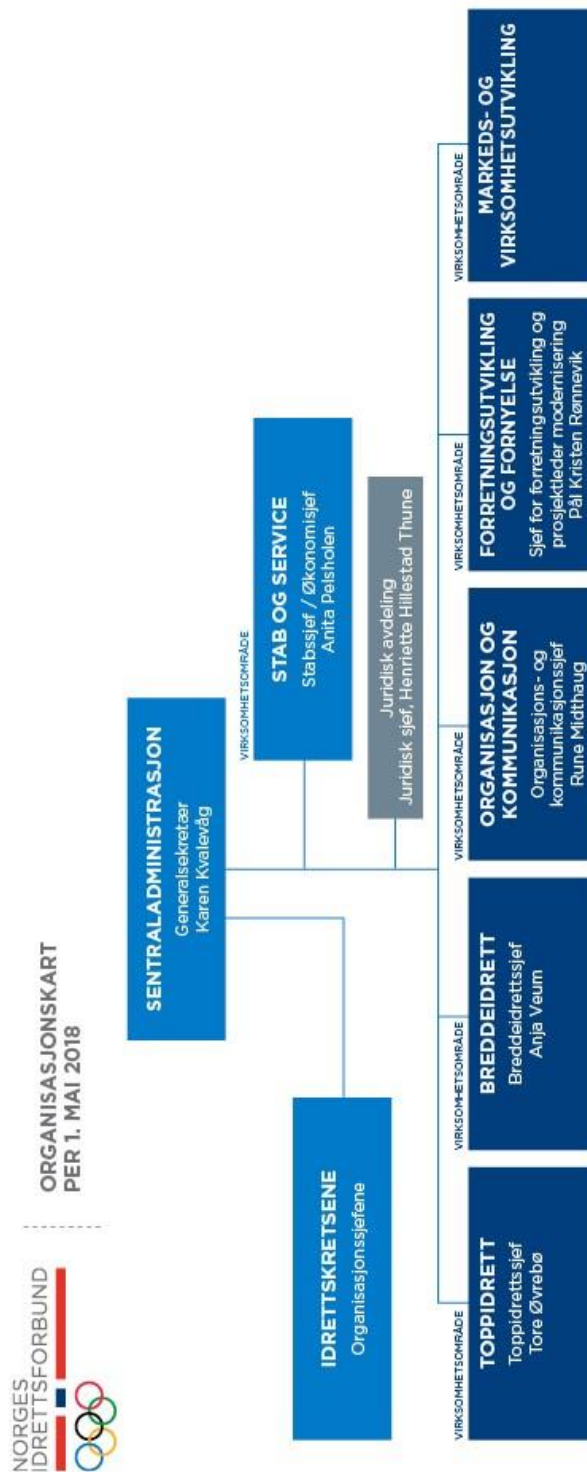
Forkortelser

H	Hovedproblemstilling
KUD	Kulturdepartementet
NIF	Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité
NIH	Norges Idrettshøgskole
NSD	Norsk senter for forskningsdata
O	Oppfølgingsspørsmål
UP	Underproblemstilling

Vedlegg

Vedlegg 1: Organisasjonskart over sentraladministrasjonen

Fått tilsendt per e-post 11. mai 2018



Vedlegg 2: Intervjuguide

Personlig informasjon – dette er mer bakgrunnsinfo som er viktig for meg så jeg skal skjønne mer om svarene og refleksjonene på de andre svarene.

1. Kan du fortelle litt om din bakgrunn?
 - a. I NIF/før NIF
 - b. Hvor lenge har du arbeidet i NIF?
2. Kan du beskrive din rolle i NIF på det nåværende tidspunktet?
 - a. Ansvar, personer rundt deg, hva slags arbeid rollen din innebærer, funksjon i org.
 - b. Har rollen din utviklet seg i den tiden du har arbeidet her?

Grunnleggende antagelser i egen org. – spm. 3-8 går over i hverandre – OBS!

3. Kan du beskrive stemningen i sentraladministrasjonen med et ord?
 - a. Kan du forklare hvorfor du velger dette ordet?
 - b. Er det noe annet du føler karakteriserer stemningen enn det vi har snakket om?
 - c. Ligger det noen forventninger dere imellom om hvordan dere opptrer og behandler hverandre?
4. Hva påvirker arbeidet i sentraladministrasjonen? (ikke bare den enkle personen, men også forståelsen av hva som påvirker alle)
 - Eksempler/historier?
 - b. Hva føler du er viktigst?
 - c. Hva tror du er årsaken til at dette leder arbeidet? Historisk, tidligere erfaringer etc.

Forventninger fra andre

5. Hvilke forventninger føler du sentraladministrasjonen har til deg? *Rolle og arbeid*
 - Eksempler/historier
6. Det er mange som har forventninger til dere i sentraladministrasjonen. Hvis vi starter med styret, hvilke forventninger føler du de har til deg?
 - a. Noe du føler de har til dere som gruppe?
 - b. Gjøre det samme med SF, IK, medlemmer, staten/KUD, media, samfunnet
 - c. Noen du vil tilføye som jeg ikke har nevnt?
 - d. Hvilke av de vi har vært igjennom føler du er viktigst for ditt arbeid?
7. Hvordan påvirker disse forventningene din arbeidshverdag?
 - a. Påvirker forventningene prioriteringer du gjør i din arbeidshverdag?
 - i. Hvordan du gjennomfører arbeidet ditt?
 - ii. Hvordan du forholder deg til andre?
 - Kan du komme med konkrete eksempler på dette?
8. Hva er tabu å gjøre eller snakke om når det kommer til NIF?

Er det noe som ikke snakkes så mye om, noe man ikke gjør?

- a. Hvorfor føler du at det er tabu?
- ➔ Eksempler/historier?

Verdier

9. NIF har fire kjerneverdier som alt organisasjonsarbeid skal preges av. *Husker du hvilke disse er? Hva betyr verdien ... for deg?*
 - a. Frivillighet
 - b. Demokrati
 - c. Lojalitet
 - d. Likeverd
 - e. Hvordan påvirker disse verdiene arbeidshverdagen din?
 - f. Utfordrer dere i sentraladministrasjonen hverandre på forståelsen og bruken av verdiene?
10. Er det andre verdier som er sentrale/beskrivende for deres arbeid i sentraladministrasjonen?
 - a. Dere som arbeider i sentraladministrasjonen imellom?
 - b. Hvordan påvirker verdiene din arbeidshverdagen din?
11. Hvilke verdier er viktigst i din arbeidshverdag? Enten av de vi har nevnt tidligere eller noen andre du kan komme på.

Legitimitet

12. De senere årene har flere saker om idretten av negativ karakter vært opp i mediene. (Åpenhetsdebatt (Sochi og YOG), dopingdom i langrenn, OL 2022). Hvordan påvirker disse sakene deg/dere i org?
 - a. Sånn generelt, hva tenker du om medias omtale av sakene?
 - b. Hvordan påvirker medieomtalen ditt syn på saken?
 - c. Snakker dere om dette?
 - d. Er det gjort noen tiltak i sammenheng med at sakene har vært oppe i mediene?
 - i. Har du merket noen endringer i din rolle i NIF etter hendelsene? (regler, rutinger etc.)
 1. Hvor har endringene kommet fra?
 - e. Hvordan tror du disse hendelsene påvirker det norske folks syn på NIF? (hvis tid)

Avslutningsvis

13. Av det vi har vært igjennom, er det på noen områder du føler at du personlig har andre forståelser enn NIF som org.?
14. Er det noe du ønsker å tilføre, enten som vi har snakket om i dag eller annet som du føler er relevant?
15. Har du noen anbefalinger på personer du tenker jeg må inkludere i studien min?
16. Går det bra om jeg kontakter deg i senere tid hvis det er noe jeg trenger å avklare eller noe annet senere jeg finner interessant.

Vedlegg 3: Godkjenning NSD



Per Øystein Hansen
Postboks 4014 Ullevål stadion
0806 OSLO

Vår dato: 20.11.2017

Vår ref: 56884 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 03.11.2017.
Meldingen gjelder prosjektet:

56884	Organisasjonskultur i Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité
Behandlingsansvarlig	Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Per Øystein Hansen
Student	Ane Nørstebø Laache

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Norges idrettshøgskole sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Norges idrettshøgskole er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger

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

- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

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

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

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 31.07.2019 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

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

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Belinda Gløppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gløppen Helle tlf: 55 58 28 74 / belinda.helle@nsd.no

Vedlegg 4: Informert samtykkeskjema

Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjektet

Organisasjonskultur i Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité's sentraladministrasjon

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å skape en forståelse om hvordan ansatte i Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) opplever kulturen i egen organisasjon, og hvordan denne påvirker arbeidshverdagen. Det vil bli fokus på verdier, normer og holdninger som eksisterer i gruppen. Fokuset er hensiktsmessig for å forstå hva som foregår i NIF, og kan hjelpe organisasjonen med å bli oppmerksom på og endre uønsket kultur, og derfor nytte seg av mulige positive effekter kultur kan ha for organisasjonen.

Prosjektet er en mastergradsstudie ved Seksjon for Kultur og Samfunn på Norges Idrettshøgskole.

Utvalget i studien er representanter fra NIF sin sentraladministrasjon som er ansatte, og det er gjennomført en selektiv utvelgelse på bakgrunn av en foreslått liste fra NIF og arbeidsområder.

Hva innebærer deltagelse i studien?

Datainnsamling til studien vil skje via kvalitative intervjuer. Spørsmålene vil omhandle organisasjonskulturen til sentraladministrasjonen i NIF med et hovedfokus på holdninger, normer og verdier, og disses påvirkning på arbeidshverdagen. Under intervjuet vil det bli benyttet notater og lydopptak for å registrere dataene. Intervjuene vil bli transkribert.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun forskeren (Ane Nørstebø Laache) og daglig ansvarlig (Per Øystein Hansen) som vil ha tilgang til

personopplysninger. Direkte personidentifiserende opplysninger erstattes med referansenummer som viser til en atskilt navneliste (koblingsnøkkel).

Personopplysninger lagres adskilt fra koblingsnøkkelen i et låst skap i forskerens låste kontor. Det er kun forsker og veiledere som vil ha tilgang til innhentet informasjon i sin helhet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30.05.2018. Personopplysninger lagres kryptert i ett år etter avsluttet prosjekt, og vil deretter bli slettet. Under lagringen vil ikke opplysningene kunne vise tilbake til hvem dataene stammer fra. Hvis prosjektdeltaker ønsker det, vil personopplysninger bli slettet etter prosjektet er avsluttet.

Frivillig deltagelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Dersom du har noen spørsmål til studien, ta kontakt med Ane Nørstebø Laache, tlf. 954 81 312; e-post: anenola@hotmail.com (student) eller Per Øystein Hansen, tlf. 62 43 03 81; e-post: p.o.hansen@nih.no (daglig ansvarlig)

Samtykke til deltagelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltager, dato)