

Jonas Hjartholm Denk & Kristian Møll

---

## Organisasjonskultur og autonomistøtte

En kvalitativ studie av ungdomstrenerere og administrative ledere i en norsk eliteserierklubb

---

Masteroppgave i Idrettsvitenskap  
Institutt for Idrett og Samfunnsvitenskap  
Norges idrettshøgskole, 2024



## Sammendrag

Ledere og ungdomstrenerne i toppfotballklubber kan være en vanskelig tilgjengelig gruppe, og denne studien representerer en sjelden mulighet til å få innsikt i deres opplevelser og erfaringer knyttet til organisasjonskultur og autonomistøtte i en norsk eliteserieklubb i fotball. Studien benytter et teoretisk rammeverk basert på Henning Bangs perspektiv på organisasjonskultur og Self-Determination Theory (SDT) av Ryan & Deci for å konseptualisere disse fenomenene innenfor en idrettskontekst.

Som metode er det gjennomført kvalitative, semistrukturerte intervju med tre ungdomstrenerne og to administrative ledere i en norsk eliteserieklubb. Funnene er analysert ved hjelp av en reflektiv tematisk analyse for å trekke ut meningsfulle mønstre og innsikter. Metodologisk bygger studien på en konstruktivistisk ontologi og interpretivistisk epistemologi, der forskernes mål er å forstå informantenes subjektive opplevelser og hvordan disse former deres sosiale virkelighet.

Analysen av de empiriske funnene viser at både ungdomstrenerne og administrative ledere opplever organisasjonskulturen gjennom et sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger forankret i klubbens kristne verdigrunnlag. Informantene tar klubbens uttalte verdier som utgangspunkt for oppførsel, men at denne samtidig kan styres av de mer uskrevene reglene i organisasjonen som har utviklet seg over tid. For eksempel ved en «åpen-dør-policy». Virkelighetsoppfatningen om medmenneskelighet fungerer som et filter for ansatte til å tolke hendelser i klubben. Det teoretiske rammeverket bidrar til å forstå at organisasjonskultur i en idrettskontekst er en dynamisk prosess påvirket av mange faktorer og hendelser, som kontinuerlig utvikler seg gjennom interaksjon. En modell (figur 1) er utviklet for å illustrere hvordan disse elementene interagerer og påvirker hverandre i en kontinuerlig prosess.

Ungdomstrenerne opplever betydelig autonomistøtte i sitt daglige arbeid, særlig når det gjelder beslutninger knyttet til eget lag, innenfor klubbens rammer og retningslinjer. Administrative ledere inntar en støttende rolle, og til tross for fagplaner og standardiserte retningslinjer, opplever trenerne fortsatt stor grad av autonomi og tillit. Imidlertid kan krav og ytre press fra interessentgrupper som akademiklassefisering, begrense trenernes faglige frihet og undergrave deres opplevelse av autonomi.

# Innhold

<b>Sammendrag .....</b>	<b>4</b>
<b>Innhold.....</b>	<b>5</b>
<b>Forord .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Introduksjon .....</b>	<b>8</b>
1.1 Kontekst.....	8
1.2 Tidligere forskning .....	10
1.2.1 Organisasjonskultur i idrettsorganisasjoner .....	11
1.2.2 Trenervirke og autonomistøtte .....	12
1.3 Forskningsspørsmål og disposisjon.....	14
<b>2. Teoretisk Rammeverk.....</b>	<b>16</b>
2.1 Organisasjonskultur .....	16
2.1.1 Kulturinnhold og kulturuttrykk.....	17
2.1.1 Verdier.....	19
2.1.2 Normer.....	20
2.1.3 Virkelighetsoppfatninger.....	21
2.2 Selvbestemmelsesteorien .....	23
2.2.1 Basic Psychological Needs Theory .....	25
2.2.2 Autonomistøtte .....	27
<b>3. Metodologi og Metode .....</b>	<b>29</b>
3.1 Ontologi og epistemologi.....	29
3.2 Metodologi: Valg av forskningsstrategi.....	30
3.3 Utvalg.....	31
3.4 Forskningsprosessen.....	33
3.4.1 Forskningsdesign.....	33
3.4.2 Forskningsmetode .....	34
3.4.3 Intervjuguiden .....	35
3.4.4 Pilotintervju .....	35
3.4.5 Gjennomføring av intervju .....	36
3.5 Analyse.....	37
3.6 Kvalitetsvurderinger .....	41
3.6.1 Validitet.....	41
3.6.2 Reliabilitet .....	42
3.6.3 Overførbarhet .....	43
3.7 Etske overveielser .....	43

3.7.1	Innhenting av informert og frivillig samtykke .....	44
3.7.2	Konfidensialitet og anonymitet .....	44
3.7.3	Kunstig intelligens.....	45
<b>4.</b>	<b>Resultater .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1</b>	<b>Arbeidskontekst .....</b>	<b>46</b>
4.1.1	Hverdagen til trenerne og de administrative lederne.....	46
4.1.2	Kommunikasjon og samarbeid internt i klubben .....	48
<b>4.2</b>	<b>Ungdomstreneres opplevelse av organisasjonskultur .....</b>	<b>50</b>
4.2.1	Verdier.....	50
4.2.2	Normer.....	51
4.2.3	Virkelighetsoppfatninger.....	52
<b>4.3</b>	<b>Administrative lederes opplevelse av organisasjonskultur.....</b>	<b>53</b>
4.3.1	Verdier.....	53
4.3.2	Normer.....	54
4.3.3	Virkelighetsoppfatninger.....	56
4.3.4	Oppsummering av analysene.....	56
<b>4.4</b>	<b>Ungdomstreneres opplevelse av autonomistøtte.....</b>	<b>57</b>
<b>5.</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>61</b>
<b>5.1</b>	<b>Ungdomstreneres og administrative lederes opplevelse organisasjonskultur .....</b>	<b>61</b>
<b>5.2</b>	<b>Ungdomstreneres opplevelse av autonomistøtte.....</b>	<b>67</b>
<b>5.3</b>	<b>Mulige sammenhenger .....</b>	<b>71</b>
<b>6.</b>	<b>Avslutning .....</b>	<b>73</b>
<b>6.1</b>	<b>Konkluderende tanker .....</b>	<b>73</b>
<b>6.2</b>	<b>Praktiske implikasjoner og videre forskning.....</b>	<b>75</b>
<b>6.3</b>	<b>Begrensninger ved studien.....</b>	<b>76</b>
	<b>Referanser .....</b>	<b>78</b>
	<b>Tabelloversikt.....</b>	<b>84</b>
	<b>Figuroversikt .....</b>	<b>85</b>
	<b>Forkortelser .....</b>	<b>86</b>
	<b>Vedlegg.....</b>	<b>87</b>

## Forord

Når vi nå leverer masteroppgaven, kjenner vi på en virvelvind av følelser. Lettelsen over å ha komt i mål med et svært omfattende og krevende arbeid, blander seg med vemodet over at studietiden nå er over.

Når man leverer en masteroppgave, er det mange som fortjener anerkjennelse for deres betydningsfulle bidrag. Bidrag som ikke bare er direkte knyttet til det akademiske arbeidet, men også til vårt psykiske velvære.

Til de fantastiske deltakerne som deltok i studien, tusen takk. Uten deres vilje til å dele erfaringer og opplevelser, ville det ikke vært mulig å gjennomføre dette prosjektet.

Til Norges Idrettshøgskole, tusen takk for to svært fine og ikke minst lærerike år. Dere har gitt oss mulighet til å fordype oss i tråd med våre interesseområder, og ikke minst knytte nye og varige vennskap.

En spesiell takk går også til våre to veiledere, Siv Gjesdal og Allan B. Grønkjær, for deres uvurderlige optimisme og veiledning gjennom dette semesteret. Deres råd og tilbakemeldinger har vært avgjørende for utviklingen av denne oppgaven, og vi er dypt takknemlige for deres engasjement og innsats.

Til slutt vil vi takke våre familier, samboere og venner. Deres uendelige støtte, forståelse og oppmuntring har vært avgjørende, og vi er takknemlige for å ha gått denne veien sammen med dere.

Nå står arbeidslivet for tur, og sekken er pakket med enda flere erfaringer og kunnskaper. Vi ser frem til å anvende det vi har lært og fortsette å vokse både faglig og som mennesker.

Med disse ordene, avslutter vi vår akademiske reise, klare for de nye eventyrene som venter.

Jonas Hjartholm Denk & Kristian Møll.

Oslo, 03.06.2024

# 1. Introduksjon

Det overordnede formålet med studien er å forstå de oppfatningene og erfaringene ungdomstrenere og administrative ledere har med hensyn til organisasjonskultur, og hvordan ungdomstrenere opplever autonomistøtte i en norsk eliteserielubb i fotball. Studien ble gjennomført ved å følge en progressiv forskningstilnærming. Med dette mener vi en systematisk fremgangsmåte i forskningsprosessen, hvor vi gradvis utvikler, tilpasser og justerer forskningsmetoder, spørsmål og analyser basert på innsamlede data og foreløpige funn (Sinkovics & Alfoldi, 2012). I praksis betyr det at forskningsprosessen ikke er rigid, men heller dynamisk og tilpasningsdyktig, med fokus på kontinuerlig læring og forbedring.

Denne tilnærmingen utforsket: (1) Hvordan ungdomstrenere og administrative ledere opplever organisasjonskultur i en norsk eliteserielubb; (2) Hvordan ungdomstrenere opplever autonomistøtte i en norsk eliteserielubb i sitt daglige arbeid. Satt sammen, dannet disse grunnlaget for vårt forskningsspørsmål. For å sette søkelys på forskningsspørsmålet, ble utvalgte deler av Bang's (2020) teoretiske perspektiv knyttet til organisasjonskultur, og *Self-determination Theory* (SDT) i lys av Ryan & Deci (2017) anvendt for å konseptualisere organisasjonskultur og autonomistøtte innenfor en idrettskontekst. Forskningsspørsmålet tar sikte på det overordnede formålet med studien ved å gi empirisk innsikt som foreslås å være relevante for praksis og forskning innenfor organisasjonskultur og trenervirke.

Før vi går inn på det teoretiske rammeverket, metode og resultat, vil følgende kapittel presentere bakgrunnen for studien. Hvorfor utforske dette temaet om organisasjonskultur og autonomistøtte? I det følgende, vil vi svare på dette spørsmålet ved å kort adressere hvorfor organisasjonskultur og ungdomstreneres autonomistøtte er nyttig å forske på, og om det gir ny innsikt i idrettsvitenskapen.

## 1.1 Kontekst

Da vi startet vår tankeprosess knyttet til masteroppgaven, stod det nært for oss å forske tverrfaglig. Etter søk i ulike databaser, ble vi oppmerksomme på at det fantes begrenset med tverrfaglig forskning innenfor våre fagfelt: Sport Management og Coaching.

Doherty (2013) argumenterte i sin artikkel for at det er på tide å engasjere seg i tverrfaglig forskning innen idrettsvitenskapen ettersom ingen enkelt fagfelt har alle svarene. Hun brukte metaforen «det trengs en landsby» for å understreke behovet for samarbeid for å løse de komplekse problemene i vår verden (s. 1). I denne sammenheng, ønsket vi å utnytte fagkunnskap fra både Sport Management og Coaching for å undersøke organisasjonskultur og trenervirke fra forskjellige vinkler. Disse aspektene ses ofte på som separate enheter, som om de ikke henger sammen. Ved å se på organisasjon og trenervirke som separate enheter, overser man hvordan de kontinuerlig samhandler med hverandre.

I artikkelen til Gammelsæter (2021) påpekes det at selv med en stor økning i antall forskningsartikler publisert i ledende tidsskrifter de siste tiårene, er det lite debatt om hvor sport management forskning er på vei og hvem den gagnar. Dette skyldes sannsynligvis at forskningen er så opptatt av ledelse at man ikke bryr seg om hvilken bredere påvirkning feltet har. Videre, i artikkelen til Stenling & Fahlén (2022) påpekes det at de fleste forskningsbidragene handler om å finne hull i litteraturen, der verdien av en studie baseres på at eksisterende forskning mangler noe. Svært få artikler bruker en mer utfordrende tilnærming som stiller spørsmål ved de antagelsene som ligger til grunn for den eksisterende kunnskapen i feltet. Jones (2019) diskuterer tilstanden til trenervirke innen idrett som både et akademisk fagfelt og et yrke. Det sier at selv om trenervirke er godt etablert på begge områder, er det mye av den eksisterende forskningen som kanskje ikke støtter denne etableringen. Det er behov for mer kritisk og original forskning på området (s. 365-366).

Hanstad & Hansen (2024) påpeker at treneren har en viktig rolle og mye ansvar, ettersom de er nært knyttet til kjerneprosessene i idrettslaget. For å lykkes med utviklingen av utøvere og lag er det derfor avgjørende å forstå organisasjonen treneren er en del av (s. 254). Videre argumenterer de for at samhandlingen med andre ledere i organisasjonen har stor innvirkning på trenerens ansvar og handlingsrom i det daglige arbeidet (Hanstad & Hansen, 2024).

Denne konteksten etablerer rammene for en bredere analyse av organisasjonskultur og autonomistøtte i en norsk eliteserieklass. For å underbygge nødvendigheten av en mer omfattende innsikt i denne problematikken, vil vi henviser til tidligere forskning knyttet



til organisasjonskultur, trenerrollen og autonomi innenfor en idrettslig kontekst. Innledningsvis er det imidlertid viet litt plass til å beskrive hvordan tidligere forskning ble identifisert og gjennomgått. Kapittelet avsluttes med å presentere det spesifikke forskningsspørsmålet som ble utviklet og utforsket i oppgaven.

## **1.2 Tidligere forskning**

Som en del av denne prosessen ble systematiske søk etterfulgt av en tematisk analyse utført for å danne en oversikt over tidligere forskning på feltet. Søkeprosessen ble strukturert og inneholdt nøye utvalgte søkeord som: *organization culture\**, *autonomy*, *autonomy support*, *youth coaches*, og *leaders*, i kombinasjon med *sports*. Disse søkene ble gjennomført i ulike søkemotorer (Web of Science, Oria, ERIC, Sport Discus og Google Scholar). Inklusjonskriteriene for søkene var begrenset til publikasjoner etter år 2000, fagfelleurderte, og skrevet på enten norsk eller engelsk. Dette gjorde vi for å sikre at forskningen er aktuell og relevant for dagens kontekst. Trenervirke og idrettsorganisasjoner kan ha utviklet seg betydelig de siste tiårene, og nyere forskning vil gi en mer nøyaktig og relevant forståelse av hvordan ting fungerer i dag. At artiklene er fagfelleurderte (peer reviewed) sikrer at forskningen holder høy kvalitet og er pålitelig. Ved å inkludere artikler som er skrevet på norsk eller engelsk, sikrer vi tilgang til artikler som er lett tilgjengelig, forståelig og som kan tolkes mer presist. Snøballmetoden ble anvendt som en supplerende tilnærming (Wohlin, 2014). Resultatene fra litteratursøket ble deretter systematisk organisert og analysert for å identifisere overordnede mønstre og tendenser innenfor organisasjonskultur, trenerrollen og autonomi.

Analysen startet ved å ekskludere duplikater og fjerne treff som manglet relevans etter å ha lest tittel, sammendrag og fulltekst. Underveis i lesingen ble innledende tanker og ideer notert ned som en del av fase 1 i Braun & Clarke's (2022) tematiske analyse. Disse notatene danner grunnlaget for innledende koder som videre ble sortert inn i mulige temaer (Braun & Clarke, 2022). Det er viktig å merke seg at resultatene fra litteraturgjennomgangen ikke er altomfattende. I stedet søker gjennomgangen å gi eksempler på generelle mønstre og trender som er blitt identifisert. Etter en kritisk gjennomgang av temaene bestod det tematiske kartet til slutt av to hovedtemaer: (1) Organisasjonskultur i idrettsorganisasjoner og; (2) Trenervirke og autonomistøtte.

### 1.2.1 Organisasjonskultur i idrettsorganisasjoner

Som nevnt, fremhevet Doherty (2013) at det var på høy tid at forskningen på Sport Management feltet ble mer tverrfaglig, da dette ville bidra til en større bredde i kunnskapen. Shilbury (2022) understreker at dette bidrar til å øke kunnskapsnivået på feltet, samt at man holder følge med utviklingen av idretten. Med idrettens kontinuerlige utvikling og økende profesjonalisering, åpner det seg stadig nye muligheter for forskning innen den idrettsfaglige konteksten (Shilbury, 2022). Det å koble organisasjonskultur opp mot tverrfaglige begreper som autonomistøtte, kan derfor være hensiktsmessig for å få et bredere og mer helhetlig perspektiv rundt fenomenet.

En grundig gjennomgang av forskning knyttet til organisasjonskultur utført av Maitland et al. (2015) indikerer at begrepet organisasjonskultur er veldig viktig i idrett. Denne kulturen påvirker hvordan medlemmer i idrettsorganisasjoner ser på og håndterer vanlige ledelses- og organisasjonsproblemer (s. 501). Tenk deg en fotballklubb. I denne klubben er det en sterk organisasjonskultur som verdsetter hardt arbeid og samhold. Denne kulturen gjør at både spillere og trenere alltid fokuserer på å jobbe hardt sammen for å oppnå gode resultater. Når klubben møter et problem, for eksempel en periode med dårlige resultater, vil kulturen påvirke hvordan de håndterer det. Fordi de verdsetter hardt arbeid og lagånd, vil de sannsynligvis reagere ved å trene enda hardere og styrke samholdet i laget, i stedet for å skyld på enkeltfaktorer eller gjøre store endringer i trenerteamet. Videre understreker Maitland et al. (2015) at idrettsorganisasjoner er knyttet til spesifikke verdier, symboler, historier, myter og ritualer. Disse elementene er med på å skape og opprettholde klubbens unike kultur (s. 501-502).

Colyer (2000) forsket på australske idrettsorganisasjoner, og funnene viser til at muligheten til å levere gode resultater og øke effektiviteten, blir påvirket av organisasjonskulturen (s. 321). Videre er også organisasjonskulturen et viktig element når det handler om organisasjonens prestasjoner og utfordringer (Colyer 2000; Cole & Martin, 2018). Alle organisasjoner har et unikt sett av verdier og overbevisninger som de bruker som en formel for deres oppnådde resultater. Medlemmer i organisasjonen aksepterer og tar til seg disse verdiene i arbeidet sitt, og disse verdiene setter rammene for hvorfor organisasjonen er annerledes enn andre (Colyer, 2000, s. 321). Med andre ord, så er det disse verdiene som gjør organisasjonen unik.

Cole & Martin (2018) forsket på et profesjonelt rugbylag i New Zealand, der de undersøkte hvordan man kan sikre at organisasjonskulturen forbedret mulighetene for å oppnå gode resultater. Når det gjelder ledelsesstrukturen i en organisasjonskultur, kommer det frem i forskningen at de organisasjonene som fremmer en flat ledelsesstruktur, presterte bedre (s. 1208). En flat struktur kan beskrives som at organisasjonen er smidig og har en desentralisert beslutningstaking. For at dette skal skje, må de ansatte få ta del i beslutningsprosesser (Cole & Martin, 2018, s. 1208-1209). Dette antyder at dersom lederne er dyktige på å delegerer ut ansvar og gi myndighet til de under seg, kan det bidra positivt til organisasjonens resultater.

Det fremgår tydelig fra litteraturgjennomgangen at organisasjonskulturen kan påvirke hvordan medlemmene håndterer utfordringer og bidrar til å skape en unik identitet for klubben. En flat ledelsesstruktur, der ansatte får delta i beslutningsprosesser, kan bidra til å bedre organisasjonens resultater. Samlet sett er det behov for ytterligere forskning for å forstå dynamikken mellom organisasjonskultur, trenervirke og autonomistøtte.

### **1.2.2 Trenervirke og autonomistøtte**

Eksisterende forskning (f.eks. Kelly & Harris, 2010; Nissen, 2016; Morrow & Howieson, 2014; Molan et al., 2016) tyder på at hovedtrenernes rolle i toppfotball blir stadig mer sammensatt, selv om få forskere har forsøkt å utdype nærmere hva dette betyr. Litteraturen (f.eks. Kelly & Harris, 2010; Nissen, 2016; Hanstad & Hansen, 2024) understreker at moderne fotballtrenere ikke bare fungerer som «fotballtrenere», men også som strategiske beslutningstakere som må navigere i komplekse organisatoriske strukturer. Deres ansvar strekker seg utover det tradisjonelle domenet av trening og kampforberedelser, og omfatter også håndtering av medier, forhandlinger om overganger, samt samarbeid med klubbens ledelse for å oppnå sportslige og økonomiske mål (Nissen, 2016). Professor i idrettssosiologi Lars Tore Ronglan (2018) ga ut en bok om lagspilltreneren for unge spillere, hvor han beskriver nettopp dette. Ifølge Ronglan (2018) er en sentral del av trenerrollen å håndtere kompleksitet gjennom orkestrering. Dette innebærer at treneren ikke bare dirigerer, men opptrer mer som en koordinator slik at helheten totalt sett blir bra (s. 117). Dette komplekse settet av oppgaver reflekterer en utvikling i hovedtrenernes rolle fra en ren tradisjonell «fotballtrener» til en multifunksjonell leder i moderne toppfotballklubber (Hanstad & Hansen, 2024, s. 82).

Likevel antyder funnene fra Molan et al. (2016) sin studie at det ofte eksisterer motstridende oppfatninger om trenerens rolle internt i organisasjonen, spesielt i forhold til beslutningsprosesser i klubben. Mens noen trenere ser på seg selv som påvirkningsrike aktører i klubbens avgjørelser, oppfatter styremedlemmer ofte trenerens rolle som begrenset til fotballrelaterte spørsmål. Dette avspeiler mangelen på klarhet rundt omfanget av trenerens mandat og ledelsesrolle i en fotballklubb som litteraturen også bekrefter (f.eks. Kelly & Harris, 2010; Nissen, 2016; Morrow & Howieson, 2014; Molan et al., 2016; Hanstad & Hansen, 2024). Ifølge Hanstad & Hansen (2024) kan uklarheter knyttet til roller og ansvarsområder føre til redusert effektivitet og økt fare for interne konflikter (s. 73).

Studien til Nissen (2016) indikerer at både treneren og ledelsen kan sies å inneha en viss grad av styring over den andre parten. Ledelsen kan anses som den dominerende aktøren, idet de besitter endelig myndighet over varigheten av forholdet ved eventuelle dårlige resultater eller andre faktorer. Det er vanligvis også ledelsen, i samarbeid med treneren, som tar beslutninger angående kjøp og salg av spillere. På den andre siden har en trener også stor grad av kontroll, i den forstand at ledelsen delegerer ansvaret for laget til treneren og forventer at hen vil gjøre alt hen kan for at laget skal prestere (Nissen, 2016).

Likevel, avdekker studien til Kelly & Harris (2010) at administrative ledere og eiere i stadig større grad griper inn i områder som tradisjonelt sett har vært under trenerens ansvar, for eksempel involvering i lagoppstilling. Det kan derfor tenkes at grensen mellom administrative og sportslige beslutninger blir stadig mer utydelig, som videre kan påvirke trenernes opplevelse av autonomistøtte fra deres overordnede. Videre identifiserer artikkelen mistillit som et vanlig trekk i forholdet mellom trenere, ledelsen og eiere i profesjonell fotball. Fra trenerens perspektiv stammer denne mistilliten delvis fra at ledelsen og eiere blander seg inn i saker som tradisjonelt tilhører trenerens rolle. Mistilliten oppstår ofte på grunn av forskjeller i bakgrunn og erfaring mellom partene (Kelly & Harris, 2010). Dette skaper en dynamikk hvor manglende tillit kan føre til konflikter og svekket autonomi for trenerne, som fremhevet i Nissen (2016).

Trenere blir også påvirket av hvordan kulturen er i laget (Ryan & Deci, 2017, s. 496). I en studie om ungdomsfotballtrenere, så Curran et al. (2014) på hvordan trenere opplever

samholdet blant spillerne på et fotballag. Hvis spillerne fungerte godt sammen og støttet hverandre, følte trenerne seg mer komfortable med å la spillerne ta egne valg (å være autonomistøttende). Og her er noe interessant: Trenerne som lot spillerne ta egne valg, sa at de følte seg mer tilfreds med jobben sin, noe som antyder at å gi autonomistøtte til spillerne tilfredsstiller trenernes psykologiske behov. Dette vil videre antyde at disse to faktorene er gjensidig avhengige (Curran et al., 2014).

Både internasjonal og nasjonal litteratur presenterer at trenerens rolle er kompleks og går utover tradisjonelle treneroppgaver, med et økende fokus på strategisk beslutningstaking og samarbeid med klubbledelsen (Kelly & Harris, 2010; Nissen, 2016; Hanstad & Hansen, 2024). Internt i klubben kan det være ulike oppfatninger om trenerens rolle, noe som kan føre til uklarheter og konflikter (Hanstad & Hansen, 2024). Studiene trekker frem at maktforholdene og tillitsnivåene mellom treneren og ulike interessenter, inkludert spillere, daglig leder, sportslig leder og eiere, spiller en vesentlig rolle i styringen av trenerens autonomi (f.eks. Kelly & Harris, 2010; Nissen, 2016; Molan et al., 2016). Det argumenteres for at kompleksiteten i organisasjonsstrukturen og påvirkningen fra ulike interessentgrupper kan begrense trenerens autonomi og har implikasjoner for hvordan treneren utøver sitt lederskap og tar avgjørelser, men at det trengs mer forskning på dette (f.eks. Kelly & Harris, 2010; Nissen, 2016; Morrow & Howieson, 2014; Molan et al., 2016).

### **1.3 Forskningsspørsmål og disposisjon**

Som nevnt, er det overordnede formålet med studien å forstå de oppfatningene og erfaringene ungdomstrenerne og administrative ledere har med hensyn til organisasjonskultur og autonomistøtte i en norsk eliteserierklubb. Basert på funnene fra litteraturgjennomgangen ser det ut til at en gunstig tilnærming vil være å utforske hvordan ungdomstrenerne og administrative ledere opplever organisasjonskulturen i klubben og hvordan ungdomstrenerne opplever autonomistøtte i sitt daglige arbeid. Her er det viktig å presisere at vi ikke ser på de administrative lederne sin opplevelse av autonomistøtte, men hvordan de tror ungdomstrenerne opplever autonomistøtte i sitt daglige arbeid. For å fylle disse hullene formulerte vi følgende problemstilling:

- *Hvordan opplever ungdomstrenerne og administrative ledere organisasjonskultur og autonomistøtte i en norsk eliteserierklubb?*

For å belyse dette spørsmålet vil studien følge en strukturert tilnærming i kapitlene som følger. Kapittel 2 vil nøye utforske det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for analysen. Deretter, i Kapittel 3, vil fokuset rettes mot en detaljert redegjørelse av vårt vitenskapelige ståsted og de metodologiske valgene som ble tatt i studien. I Kapittel 4 vil hovedfunnene og innsiktene fra datainnsamlingen oppsummeres og drøftes i lys av både den teoretiske og metodologiske rammen, samt tidligere forskning. Avslutningsvis vil Kapittel 5 gi rom for noen avsluttende tanker og forslag til fremtidig forskning basert på studiens funn. Denne strukturerte tilnærmingen sikrer en systematisk utforskning av forskningsspørsmålet og en helhetlig forståelse av prosjektets bidrag til kunnskapsfeltet.

## 2. Teoretisk Rammeverk

Dette kapitlet presenterer en omfattende oversikt over det teoretiske rammeverket for den aktuelle studien. Flere underliggende teorier vil bli forklart, og relevant litteratur vil knytte teoriene til idrettsdomenet. Første del av kapitlet tar for seg deler av Henning Bang's teoretiske perspektiv knyttet til organisasjonskultur. Valget om å benytte Bang's perspektiv ble primært inspirert av å se på tidligere forskning på organisasjonskultur, hvor hans teorier gir innsikt i hva organisasjonskultur består av og hvordan man kan gå frem når man forsker på det komplekse feltet som omhandler organisasjonskultur. Den andre delen av kapitlet presenterer Selvbestemmelsesteorien (SDT) i lys av Ryan & Deci's teoretiske perspektiver. Her vil vi ta for oss en av underteoriene i SDT før fokuset etter hvert rettes mot autonomistøtte. Dette for å få en helhetlig forståelse av empirien som er relevant for vår studie.

Organisasjonskultur antas å kunne sette rammene for hvordan ansatte opplever jobben sin. Om dette er tilfelle, vil det også ha mulighet for å sette rammer for en ungdomstreneres autonomistøtte. Dersom ungdomstrenerne opplever autonomistøtte, kan man argumentere for at dette er knyttet til organisasjonskulturen. Ut fra hvordan informantene opplever klubbens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturinnhold) vil man kunne argumentere for om dette har en sammenheng med trenerens opplevde autonomistøtte eller ikke.

### 2.1 Organisasjonskultur

Når man utforsker organisasjonskultur, fremgår det tydelig fra Alvesson (2013, s. 1) og Skille et al. (2020, s. 95) at det er vanskelig å unngå begrepet *kultur*. Begrepet kultur manifesterer seg som omfattende og komplekst, noe som kan representere en utfordring i forsøket på å frembringe en entydig definisjon (Alvesson, 2013; Schein & Schein, 2017). Schein & Schein (2017) gikk så langt som å uttrykke en liten advarsel til studenter og forskere, hvor de understreket viktigheten av å tydelig definere forskningsmålet før man begir seg ut i det intrikate nettverket som omhandler kultur (s. 16). Tross omfattende studier av kultur blant antropologer og sosiologer gjennom lang tid, fremheves det at et bredt spekter av modeller og definisjoner eksisterer, spesielt innenfor litteraturen knyttet til organisasjonskultur. Denne mangfoldigheten reflekterer ikke bare kompleksiteten i fenomenet kultur, men avspeiler også en betydelig variasjon

i tolkningen og bruken av begrepet innen forskningen (Alvesson, 2013; Schein & Schein, 2017).

Når det gjelder organisasjonskultur, regnes Edgar H. Schein som en av de mest anerkjente forskerne innenfor feltet (Bang, 2013, s. 327). Han så på organisasjonskultur som «et mønster av felles grunnleggende antakelser som gruppen lærer mens den løser problemer med eksternt tilpasning og intern integrasjon. Disse antakelsene anses som gyldige og blir derfor overført til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene» (Schein & Schein, 2017, s. 6, *vår oversettelse*). Denne definisjonen er veldig generell, og Schein & Schein (2017, s. 6) sier at man i praksis må fokusere på de relevante delene for det man forsker på. Bang (2020) mente imidlertid at grunnleggende antakelser anses å være implisitt ivaretatt av de tre elementene i intern integrasjon (s. 64). Han definerte organisasjonskultur som «et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben» (s. 23). Basert på et fundament av eksisterende forskning og etter oppfordringen fra Maitland et al. (2015, s. 508) om å gi en klar definisjon og operasjonalisering av kulturen som blir analysert i prosjektet, refererer begrepet organisasjonskultur i denne sammenhengen til de sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som deles av ungdomstrenerne og administrative ledere i klubben.

Verdier, normer og virkelighetsoppfatninger er det som ifølge Bang (2020, s. 48) utgjør de forskjellige elementene i *kulturinnhold*. Derfor, før vi dykker dypere ned i de tre kjerneelementene som utgjør organisasjonskultur i vår studie, vil kulturinnhold først defineres og kontekstualiseres for å gi en dypere teoretisk innsikt før det diskuteres opp mot funnene senere i oppgaven.

### **2.1.1 Kulturinnhold og kulturuttrykk**

I organisasjonskultur skiller det ofte mellom to hovedkomponenter: kulturinnhold og kulturuttrykk. Kulturinnholdet refererer til det nettverket av betydninger, meninger og handlingsmønstre som definerer kulturen internt, og som i stor grad er en del av medlemmenes mentale oppfatninger (Bang, 2020, s. 48). Med andre ord er kulturinnholdet knyttet til hvordan medlemmene oppfatter og tolker kulturen internt.



På den andre siden handler kulturuttrykk mer om hvordan disse mentale oppfatningene og verdiene kommer til uttrykk i organisasjonen gjennom oppførsel og praksis. Dette kan inkludere handlingsmønstre, ritualer og symbolske handlinger som synliggjør organisasjonens kultur utad (Bang, 2020, s. 48)

Selv om kulturinnhold og kulturuttrykk beskriver forskjellige aspekter av organisasjonskultur, er de gjensidig påvirket av hverandre. Kulturinnholdet manifesterer seg gjennom kulturuttrykket, samtidig som kulturuttrykket er med på å forme og påvirke kulturens innhold (Bang, 2020, s. 48). Med andre ord kan man si at organisasjonens handlinger og uttrykk påvirker medlemmenes oppfatninger av kulturen, og motsatt. I denne oppgaven vil vi rette fokuset mot kulturinnholdet, og ikke kulturuttrykket. Dette valget begrunnes med at kulturuttrykk vil være enklere å identifisere og forske på ved bruk av andre forskningsmetoder som observasjon, siden dette ofte kommer til syne fysisk i en organisasjon.

Det som gjør kulturinnhold sentralt for studien, er at det er forenlig med Bang's (2020, s. 23) definisjon på organisasjonskultur, ettersom kulturinnhold også defineres gjennom de sett av verdier, normer, og virkelighetsoppfatninger som preger organisasjonen (Bang, 2020, s. 48). Vi ønsker å utforske disse tre elementene som utgjør kulturinnholdet i de kommende avsnittene for å få en dypere forståelse av deres betydning, og et bedre utgangspunkt for å diskutere disse senere i oppgaven i lys av våre funn.

Disse tre elementene er altså tre av fire kjerneelementer som forklarer hva organisasjonskultur er (Bang, 2020, s. 64). Bang (2020) forklarer at det siste elementet, grunnleggende antagelser, ikke blir inkludert siden han mener at de tre andre elementene dekker dette (s. 64). Det må altså ikke ses på som en nedprioritering, men heller som en avgrensning av oppgaven.

Så langt i dette kapittelet har vi gitt en innføring i hva som ligger i det ene av våre to konsepter, organisasjonskultur. Vi har beskrevet hva kulturinnhold og kulturuttrykk er, og hvordan disse henger sammen. Vi vil nå gå videre på å gi en grundigere gjennomgang av hva som ligger i de tre begrepene verdier, normer og

virkelighetsoppfatninger som til sammen danner begrepet kulturinnhold. Det vil også være noen eksempler for å redegjøre for hvordan det fungerer i praksis.

### 2.1.1 Verdier

Av de tre kjerneelementene vi ønsker å se på, så er det dette elementet som oftest blir brukt for å beskrive innholdet i en organisasjonskultur, og en verdi kan defineres slik:

*«En vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand» (Bang, 2020, s. 50).*

Når man diskuterer verdier i en organisatorisk kontekst, er det nyttig å skille mellom uttalte verdier (espoused values) og bruksverdier (values-in-use). De uttalte verdiene er de verdiene som organisasjonens ledere og medarbeidere offisielt sier at de tror på og er bevisste på. Disse verdiene blir ofte kommunisert gjennom organisasjonens strategier, målsettinger, visjoner eller verdigrunnlag. Eksempler på slike uttalte verdier kan være mot, åpenhet, ansvarlighet, samarbeid og engasjement. Selv om det kan være enighet om at de klassiske verdiene er gode og ønskelige, er det ikke nødvendigvis slik at de alltid styrer atferden til de ansatte i praksis. Dette kan føre til spørsmål om i hvilken grad organisasjonens uttalte verdier faktisk reflekteres og praktiseres i hverdagen (Bang, 2020, s. 50-51)

Imidlertid kan det være en forskjell mellom de uttalte verdiene og de faktiske bruksverdiene som kommer til syne i den daglige atferden til organisasjonens medlemmer. Bruksverdiene er de verdiene som virkelig står bak handlingene til ansatte når de står overfor dilemmaer eller situasjoner der personlige verdier eller egne interesser kommer i konflikt med organisasjonens uttalte verdier. Når man ser på bruksverdier i en organisasjonskultur – altså bruksverdier som ikke kjennetegner enkeltpersonen, men grupper eller hele organisasjonen – kan disse komme til syne ut fra hva organisasjonen belønner både formelt og uformelt. Dette kan for eksempel være det som gir status i gruppen (Bang, 2020, s. 51).

Organisasjonens uttalte verdier stemmer ikke alltid overens med de faktiske verdiene som praktiseres internt, selv om medlemmene kanskje ikke vil innrømme dette. Derfor kan det være problematisk å kartlegge verdier i en organisasjon gjennom intervjuer,

fordi man først og fremst vil møte organisasjonens uttalte verdier når man snakker med medlemmene om hva de verdsetter og vektlegger (Bang, 2020, s. 51-52).

Et eksempel på en uoverensstemmelse blant de uttalte verdiene og bruksverdiene kan være om en klubb har en uttalt verdi om at samarbeid er viktig, men en ansatt foretrekker egentlig å jobbe selvstendig. Denne ansatte vil ofte fortelle til andre at hen støtter den uttalte verdien om at samarbeid er viktig for å få resultater. Når hen kommer i en situasjon i det daglige der en oppgave er krevende, vil hen istedenfor å søke hjelp og samarbeid hos andre, sitte med oppgaven alene og forsøke å løse den selv.

Videre kan verdier tjene flere ulike funksjoner i en organisasjon. For det første fungerer verdier som standarder – de veileder oss om hvordan vi skal forholde oss i en rekke situasjoner: Hvilken holdning vi skal ha i visse saker, hvordan vi skal oppføre oss overfor andre, og hvordan vi skal evaluere og bedømme ulike handlinger. For det andre bidrar verdiene til økt selvaktelse hos organisasjonens medlemmer, ved at selvfølelsen vår kan øke når vi oppfører oss i tråd med verdiene (Bang, 2020, s. 53).

### **2.1.2 Normer**

I likhet med verdier utgjør normer også en av kjerneelementene i organisasjonskultur. Når individer samhandler over tid, utvikles det forventninger om hva som betraktes som vanlig eller uvanlig, akseptabelt eller uakseptabelt. Dette utgjør normene i organisasjonen (Bang, 2020, s. 54). Normer defineres altså ikke av faktisk atferd, men av forventet oppførsel. Crozier et al. (2022, s. 1) forteller at i en idrettskontekst er normer viktig siden disse utvikler seg gjennom samhandling med andre. Hvordan medlemmer oppfatter normene, kan derfor ha en betydelig påvirkning på hvordan man tenker og oppfører seg.

Det er vanlig å skille mellom to typer normer: deskriptive og injunktive (Cialdini et al., 1990). Deskriptive normer beskriver hvordan flertallet oppfører seg, og disse normene påvirker individets atferd gjennom informativ innflytelse (Cialdini et al., 1990; Bang, 2020). Det betyr at når man er usikker på hvordan man skal oppføre seg, vil man se på hvordan flertallet handler og anta at dette er den riktige måten å handle på. Dermed kan informativ innflytelse være en betydelig kilde til sosial påvirkning i situasjoner der atferden ikke er tydelig definert (Bang, 2020, s. 54). Et godt eksempel på dette er når

man i starten av et kurs med deltakere som ikke kjenner hverandre, ber hver av dem presentere seg og si noe om seg selv. Det vil raskt utvikle seg en standard eller norm for hva denne introduksjonen skal inneholde ut fra hva de første sier. Dermed vil ofte de som til slutt skal introdusere seg, bruke de samme beskrivelsene som de i starten (Bang, 2020, s. 54-55).

Grunnet oppgavens omfang, ser vi i denne oppgaven bort fra de deskriptive normene. Etter å ha gjort en vurdering underveis, ser vi at vi ikke kan anslå noe om hvordan flertallet oppfører seg, siden antall informanter ikke kan representere et flertall. Vi retter dermed fokuset vårt på de injunktive normene.

Injunktive normer angir hvilken atferd medlemmene ser på som ønsket eller uønsket i en gruppe (Cialdini et al., 1991). Disse normene påvirker hvordan medlemmene i gruppen oppfører seg gjennom «normativ innflytelse». Dette skjer ved at medlemmene lærer seg hvilken oppførsel som resulterer i positive konsekvenser, og hvilken oppførsel som gir negative konsekvenser (Bang, 2020, s. 55). Med andre ord, når medlemmer av en gruppe observerer hvilken oppførsel som blir belønnet eller straffet, tilpasser de sin egen atferd i samsvar med disse normene. Dette skaper et felles sett av forventninger om hva som er akseptabelt eller ønskelig i gruppen, og hvordan man bør handle for å oppnå positive resultater eller unngå negative konsekvenser.

Et eksempel på dette kan være at et idrettslag har en norm som sier at man skal behandle hverandre med respekt. Om en ansatt ikke tenker på dette, eller ikke deler denne normen, vil dette gi vedkommende negative opplevelser blant de andre ansatte i organisasjonen. Dette vil da føre til at den ansatte forbinder sin oppførsel med negative opplevelser, og vil se til hvordan de andre oppfører seg for å søke positive opplevelser. Når hen da ser at de andre behandler hverandre med respekt, vil denne ansatte sannsynligvis tilegne seg denne normen. Dermed har den ansatte tilpasset sin egen atferd for å passe inn med de andre, og oppleve disse positive opplevelsene.

### **2.1.3 Virkelighetsoppfatninger**

Virkelighetsoppfatninger er det siste kjerneelementet vi ønsker å utforske i vårt prosjekt. Som så mange andre begreper, finnes det en rekke ulike definisjoner også på dette begrepet. I denne oppgaven vil virkelighetsoppfatninger defineres slik: «medlemmenes

oppfatninger om virkeligheten, som de utvikler og bruker for å gi mening til sine erfaringer» (Bang, 2020, s. 57). Med andre ord reflekterer medlemmene i organisasjonen rundt hva de sammen anser som sant og usant. Den felles virkelighetsoppfatningen i organisasjonen fungerer som et filter som medlemmene bruker til å tolke virkeligheten og gi mening til handlinger, relasjoner, objekter eller utsagn. Disse kollektive oppfatningene utvikles gjennom interaksjon og samhandling mellom medlemmene i organisasjonen. Gjennom egen handling, observasjon av andres handlinger og erfaringer med konsekvensene av ulike handlinger og hendelser, formes og utvikles disse virkelighetsoppfatningene i organisasjonen (Bang, 2020, s. 57). Det er ikke avgjørende om virkelighetsoppfatningene er sanne eller ikke – det vesentlige er at medlemmene i gruppen aksepterer dem som sannheter og derfor sjelden utfordrer deres gyldighet (Bang, 2020, s. 58).

Hvordan medlemmene av organisasjonen løser ulike situasjoner i hverdagen, vil dermed ha utgangspunkt i hvilket filter de bruker til å tolke og gi mening til disse situasjonene. Dermed vil deres virkelighetsoppfatning være viktig for fremtidige situasjoner, da disse ofte vil bli løst samme grunnlag.

For eksempel, dersom en fotballklubb står overfor utfordringer knyttet til kulturen i klubben, kan ledelsen foreslå tiltak for å fremme inkludering og samhold for å styrke klubbens kultur. Dersom de ansatte opplever at kulturen blir styrket etter implementeringen av disse tiltakene, vil ideen om at inkludering og samhold er viktig begynne å befestes seg i klubben. Etter flere positive erfaringer vil inkludering og samhold bli en naturlig del av klubbens kultur. Man kan dermed anta at inkludering og samhold er virkelighetsoppfatningen som deles av de ansatte i klubben.

Videre påpeker Schein & Schein (2017) at virkelighetsoppfatninger har evnen til å definere hva man retter oppmerksomheten mot, hvordan man reagerer i ulike situasjoner og hvilke handlinger man tar for seg i gitte situasjoner. Etter at man har utviklet og integrert disse virkelighetsoppfatningene, vil man føle seg mest komfortabel med andre som har det samme synet, og tilsvarende ukomfortabel og usikker rundt mennesker som har andre syn på virkeligheten (s. 22).

Det «filteret» som nevnt tidligere, vil derfor være med på å påvirke hvilken stilling ansatte tar til ulike situasjoner, og disse er ofte ubevisste (Bang, 2020, s. 59). Slike ubevisste antagelser vil kunne ha både positive og negative konsekvenser for hvordan en situasjon løses.

Schein & Schein (2017) har et godt eksempel på dette. Om en gruppe antar basert på tidligere erfaring, at andre mennesker vil utnytte oss når de har muligheten til det, vil man forvente at dette skjer. Dermed vil gruppen tolke andres oppførsel på en måte som støtter denne antagelsen. Når en person for eksempel sitter stille ved pulten sin, vil vi automatisk tenke at vedkommende sluntrer unna ved å utsette oppgavene sine, istedenfor å tenke at hen tenker på et komplekst problem. På den andre siden, om man antar at alle er høyt motiverte og kompetente, vil vi i samme situasjon anta at vedkommende tenker og planlegger hans neste steg, istedenfor å bare drøye tiden.

Eksempelet over handler om virkelighetsoppfatninger i en gruppe. Schein & Schein (2017) presiserer at virkelighetsoppfatninger som kun enkeltpersoner i organisasjonen besitter, vil mye enklere kunne korrigeres siden individet vil oppdage dette selv. Virkelighetsoppfatninger vil kun virkelig påvirke en organisasjonskultur når den deles av flere medlemmer i gruppen, og dermed blir gjensidig forsterket (s. 25).

## **2.2 Selvbestemmelsesteorien**

Vi har valgt å forankre vårt masterprosjekt i Ryan & Deci's (2017) *Self-Determination Theory* (SDT). Denne teoretiske tilnærmingen fremstår som passende for å undersøke hvordan ungdomstrenere opplever autonomistøtte i sitt daglige arbeid. SDT er en empirisk forankret, organisk teori av menneskelig adferd og personlighetsutvikling (Ryan & Deci, 2017), og dens anvendelighet innenfor idrettsvitenskap har blitt anerkjent internasjonalt (se for eksempel Standage, 2023; Vallerand & Losier, 1999). Det er dog viktig å nevne at SDT er en overordnet metateori sammensatt av flere underliggende teorier som arbeider sammen for å forklare de ulike aspektene ved menneskelig motivasjon, atferd og velvære (Hagger & Chatzisarantis, 2008).

Mens mange teorier primært vurderer mengden motivasjon som oppleves, skiller SDT seg ut ved å sette søkelys på ulike typer motivasjon (Ryan & Deci, 2017). Ifølge Ryan & Deci (2017) er hovedtanken at typen eller kvaliteten av motivasjonen (definert av

dens regulering) er avgjørende for utfallene, i motsetning til kun mengden motivasjon. SDT er basert på det som refereres til som en medfødt menneskelig bane mot vitalitet, motivasjon, sosial integrasjon og velvære, og at realiseringen av denne tendensen er avhengig av både indre og sosiale faktorer (Ryan & Deci, 2017, s. 3).

Indre faktorer refererer til aspekter av individuell utvikling som er indre og nært knyttet til individets egen identitet, verdier og interesser. Det kan være personlige behov, selvbestemmelse (autonomi) og selvrealisering (Ryan & Deci, 2017, s. 4; Deci & Ryan, 1985). På den andre siden omfatter sosiale faktorer de ytre påvirkningene som oppstår fra individets sosiale omgivelser, inkludert familie, venner, arbeidsmiljø og samfunnsnormer (Ryan & Deci, 2017, s. 3-5; Mageau & Vallerand, 2003). Sett fra et trenerperspektiv i fotball, kan det for eksempel være samspillet med spillernes familier, venner og andre trenere, samt påvirkning fra klubben, fansen og samfunnsnormer. Videre kan det tenkes at disse sosiale faktorene er med på å påvirke trenerens tilnærming, beslutninger om lagoppstilling, taktikk og treningsmetoder. For eksempel kan en trener bli påvirket av press fra klubben eller fansen til å velge visse spillere eller spille på en bestemt måte, selv om det kanskje ikke er det som er best for laget eller spillerne. I denne konteksten er muligens de sosiale faktorene med på å hindre trenerens evne til å tilrettelegge for et støttende og utviklende treningsmiljø for spillerne.

Ifølge Ryan & Deci (2017) er det tydelig at vi mennesker naturlig etterstreber større eller mindre grad av sunn psykologisk, sosial og atferdsmessig funksjon, og mer eller mindre realiserer våre iboende menneskelige kapasiteter og talenter. Derfor spiller tendensen til vekst og personlig utvikling, sammen med de iboende behovene og sosiale påvirkningene, en sentral rolle i denne teorien (Ryan & Deci, 2017). For eksempel, hvis en fotballtrener legger vekt på å skape et miljø der spillerne føler seg frie til å ta initiativ og prøve nye ting, kan dette bidra til å øke deres indre motivasjon og engasjement. Treneren kan oppmuntre spillere til å sette seg personlige mål og støtte dem i å arbeide mot disse målene, samtidig som de gir konstruktiv tilbakemelding og veiledning. Dette kan antyde at når omstendighetene er gunstige så har mennesker en naturlig drivkraft mot optimal funksjon, vekst og utvikling.

### 2.2.1 Basic Psychological Needs Theory

Innenfor SDT er *behov* spesifikt definert som næringsstoffer som er avgjørende for vekst, integritet og velvære. Dette kan sammenlignes med hvordan kroppen vår trenger essensielle næringsstoffer som oksygen, rent vann, tilstrekkelig ernæring og frihet fra fysiske skader for å opprettholde kroppslig helse og sikkerhet (Ryan & Deci, 2017). Ved siden av slike fysiske behov, hevder SDT at det også er grunnleggende psykologiske behov som må tilfredsstilles for at psykologisk interesse, utvikling og velvære skal opprettholdes. Disse er *kompetanse, tilhørighet og autonomi* som Ryan & Deci (2017) beskriver som tre grunnleggende psykologiske behov som alle mennesker har.

På samme måte som planter trenger vann og sollys for å vokse, er de grunnleggende behovene innenfor *Basic Psychological Needs Theory* (BPNT), næringsstoffer som er avgjørende for vekst, integritet og velvære hos mennesker (Ryan & Deci, 2017, s. 10). Det er disse behovene som er selve drivkraften bak motivasjon (Deci & Ryan, 2000; Hagger & Chatzisarantis, 2016). I en fotballkontekst kan det for eksempel være at treneren strukturerer øvelser på en måte som gir utøverne mulighet til å oppleve fremgang og mestring (kompetanse), fremme et samarbeidsorientert miljø der utøverne føler seg inkludert og støttet av sine lagkamerater (tilhørighet), og gi utøverne valg og medbestemmelse i beslutningsprosesser knyttet til trening og taktikk (autonomi). Forskjeller i hvor tilfredsstillt man føler seg med hensyn til disse behovene kan forutsi ulike utfall, som for eksempel hvor godt man har det mentalt. Ryan & Deci (2017) påpeker videre at selv om folk kan variere i hvor viktig de opplever disse behovene, antar SDT at en høyere grad av tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene (need satisfaction) korrelerer positivt med økt psykologisk velvære. Omvendt, dersom disse behovene ikke blir møtt (need frustration), vil psykologisk velvære reduseres (s. 242).

Dersom behovene for kompetanse, tilhørighet og autonomi blir aktivt hindret eller undertrykt, refererer SDT til det som kalles «*need thwarting*» (Ryan & Deci, 2017). Need thwarting refererer kun til situasjoner der behovene blir aktivt hindret eller undertrykt (s. 244). Det kan for eksempel være at sportslig leder insisterer på å velge laguttak og startoppstillingen for hver kamp. Trenerens behov for autonomi blir da undertrykt, ettersom sportslig leder fratrukker treneren mulighet til å implementere sin egen tilnærming til kampen.



Det som er viktig i denne teorien er ikke hvor sterkt hver person føler disse behovene, men hvordan manglende need satisfaction eller need frustration av disse behovene påvirker oss (Ryan & Deci, 2017, s. 242). Her kommer det frem at det finnes individuelle forskjeller. Ifølge Ryan & Deci (2017) er det varierende fra person til person hvor subjektivt fremtredende disse behovene er. Dette betyr at enkelte mennesker kan oppleve at behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet er viktigere enn andre. For eksempel kan en person føle et sterkt behov for å være autonom i sitt arbeid, mens en annen kanskje verdsetter sosiale relasjoner høyere (Ryan & Deci, 2017).

Det grunnleggende behovet for *kompetanse* refererer til individets følelse av å være effektiv og dyktig i å utføre aktiviteter og oppnå ønskede resultater i samsvar med ens egne standarder og forventninger (Ryan & Deci, 2017). Dette behovet kan omfatte ønsket om å føle seg kompetent og kapabel til å møte utfordringer og mestre oppgaver i ens livsområder, enten det er på skolen, arbeidsplassen, i idretten eller andre sosiale sammenhenger (s. 95). Følelsen av at man er kapabel til å utføre det som forventes under kampløp i en fotballkamp er sannsynligvis tilfredsstillende for behovet for kompetanse i en fotballkontekst. Det kan også tenkes at trenere opplever tilfredsstillende av behovet for kompetanse når de lærer bort ting til utøverne. Som for eksempel hvor de skal posisjonere seg på banen, hvordan man utnytter svakheter hos motstander og andre tekniske ferdigheter.

*Tilhørighet* refererer til å oppleve en følelse av støtte, tilhørighet og sosial aksept fra andre mennesker (Ryan & Deci, 2017, s. 96). I fotballkonteksten kan tilfredsstillende av behovet for tilhørighet oppstå når trenere føler at de blir hørt, respektert og er en betydningsfull figur blant sine kollegaer, spillere og ledere.

Til slutt refererer *autonomi* til individets opplevelse av å handle i samsvar med ens egne verdier, interesser og mål, uten ekstern tvang eller kontroll (Ryan & Deci, 2017). Å være autonom betyr å handle i samsvar med ens reflekterende vurderinger, derfor er autonome handlinger de som man selv kan støtte og ta ansvar for (s. 51). Når det gjelder trenerrollen, kan dette være oppfatningen av at man er involvert i å bestemme hvilken formasjon man skal spille, hvilke øvelser som skal gjennomføres under treninger og hvilke spillere som skal spille. Det er viktig å understreke at autonomi ikke kun dreier

seg om ensidig beslutningstaking eller å «bestemme alt selv», men heller om en opplevelse av de valgene som tas er i tråd med personlige verdier, interesser og mål (Ryan & Deci, 2017). En trener kan fint være autonom i å følge en viss formasjon som klubben eller ledelsen har vedtatt – så lenge de er enige og treneren «kjøper» det.

SDT ser på menneskelig utvikling som dynamisk og tilpasningsdyktig, der en streber etter å fungere på en sammenhengende og integrert måte (Ryan & Deci, 2017). Sentralt i denne prosessen står *selvet*, som er et begrep som handler om hvordan vi organiserer våre tanker og følelser. Innen SDT er selvet både den psykologiske organisasjonen som holder alt sammen, og strukturen der vi legger til nye narrativ, tanker, verdier og preferanser. Handlinger som styres av dette integrerte selvet, kalles autonome handlinger (s. 52). Ryan & Deci (2017) understreket at autonomi ikke bør misforstås som uavhengighet eller frihet (lack of constraints), og inkluderer ikke å være separat eller uavhengig av andre. Mens autonomi refererer til vilje og indre sammenheng, er uavhengighet relatert til om man er avhengig av andre eller ikke.

### **2.2.2 Autonomistøtte**

Det er avgjørende å undersøke de sosiale og miljømessige forholdene som kan påvirke trenernes psykologiske behov, enten positivt eller negativt. Forskning antyder at interaksjonene med personer innenfor organisasjonen spiller en vesentlig rolle enten i å støtte eller undergrave disse behovene (Deci & Ryan, 2000; Vallerand et al., 2008).

Vallerand et al. (2008) forteller videre at en sentral kontekstuell faktor er støtte til autonomi. Å være autonomistøttende betyr at en person i en autoritetsposisjon (for eksempel en trener [eller en leder]) tar den andres perspektiv (for eksempel en utøver [eller en ansatt]), anerkjenner den andres følelser og gir muligheter for valg, samtidig som man minimerer bruken av press og krav (Black og Deci, 2000, s. 742).

Autonomistøtte antyder dermed at idrettsutøvere blir betraktet som individer som fortjener selvbestemmelse, og ikke bare brikker som bør kontrolleres for å oppnå et bestemt resultat (deCharms, 1968, sitert i Mageau & Vallerand, 2003, s. 886). Det kan spekuleres i at dette bryter med idrettskulturen – spesielt den fra gammelt av.

Selv om det er tydelig fra tidligere forskning at støttende trenere, som tar hensyn til spillernes psykologiske behov, fører til positive resultater for både spillere og lag, er det viktig å huske at trenerne også må oppleve tilfredsstillende av disse behovene selv. Dette

er nødvendig for at de skal kunne være optimalt engasjerte under trening og kunne gi god støtte til utøverne sine (Ryan & Deci, 2017, s. 496). Forskning innenfor dette feltet har vist at når deres behov ble hindret av press ovenfra (for eksempel fra administrerende ledere) og/eller nedenfra (for eksempel fra utøvere), var de mindre autonome i sin egen motivasjon, og forutsigbart nok, var de mindre støttende overfor utøverne sine (Rocchi et al., 2013).

Ryan & Deci (2017) understreket at alle de psykologiske behovene er nødvendige for optimal funksjon og velvære, og det er ikke tilstrekkelig å tilfredsstille bare ett eller to av dem. I vår studie har vi valgt å ta et dypdykk ned i autonomi og autonomistøtte. Årsaken til å fokusere på autonomistøtte som en prediktor for de tre grunnleggende behovene er ikke at behovet for autonomi på noen måte er viktigere enn behovene for tilhørighet eller kompetanse i forhold til velvære. Ryan og Deci (2017) argumenterer for at autonomi på mange måter skaper grunnlaget for de to andre. Man vil altså ikke få behovet for sosial tilhørighet og kompetanse tilfredsstilt dersom man ikke er autonom i sin deltagelse (s. 247).

### **3. Metodologi og Metode**

I dette kapitlet vil vi presentere de metodologiske valgene vi har tatt gjennom dette prosjektet, de valgte forskningsmetodene, og hvordan analysearbeidet ble gjennomført. Videre, vil kapitlet ta for seg sentrale kvalitetsvurderinger før vi avslutningsvis tar for oss de etiske overveielserne knyttet til masteroppgaven. Før vi går inn i detalj rundt disse aspektene, vil kapitlet presentere oppgavens vitenskapsteoretiske utgangspunkt og hva slags paradigme den faller inn under.

#### **3.1 *Ontologi og epistemologi***

Å gjennomføre forskning med organisasjonskultur og SDT som teoretisk fundament antyder at forskningen bygger på en spesifikk ontologisk og epistemologisk forståelse. I henhold til Clark et al. (2021) har forskerens synspunkt på både epistemologiske og ontologiske spørsmål, konsekvenser for måten sosial forskning blir gjennomført på. De ontologiske og epistemologiske betraktningene er viktige for å veilede og vurdere forskningsstrategier (s. 7). Disse betraktningene er viktige, da disse bestemmer hvordan vi som forskere ser på virkeligheten (ontologi) og hva vi ser på som godkjent kunnskap innenfor et område (epistemologi) (Clark et al., 2021, s. 23 & 27).

Som forskere er vi interesserte i å forstå virkeligheten. Ontologi blir derfor sentralt, siden hvordan vi oppfatter virkeligheten, er bestemt ut fra vårt ontologiske ståsted (Clark et al., 2021, s. 27). Når det gjelder vårt ontologiske ståsted, befinner vi oss innenfor et konstruktivistisk ståsted (Clark et al., 2021, s. 28). Konstruktivisme legger vekt på hvordan den sosiale virkeligheten aktivt blir skapt av individer og grupper gjennom deres interaksjoner, tro og praksis. I stedet for å betrakte virkeligheten som noe forhåndsbestemt eller objektivt, antyder konstruktivismen at virkeligheten kontinuerlig formes av hvordan menneskene tyder og tolker egne erfaringer (Clark et al., 2021, s. 28-29).

For vårt forskningsprosjekt har dette stor betydning, spesielt når det gjelder hvordan vi nærmer oss og forstår virkeligheten vi studerer. Vår interesse ligger i å undersøke hvordan ungdomstrenerne og de administrative lederne opplever organisasjonskulturen i en norsk eliteserielubb, og hvordan ungdomstrenerne opplever autonomistøtte i sitt daglige arbeid. Ved å anvende et konstruktivistisk perspektiv, vil vi utforske hvordan

deres opplevelser og tolkninger bidrar til å forme den sosiale virkeligheten i klubben, og hvordan dette kan reflektere vår forståelse og tolkning av fenomenet.

Epistemologi utforsker spørsmålene om hvordan kunnskap er oppnådd, hva kunnskap egentlig er, og hvilke kriterier som gjelder for å kunne si at vi vet noe (Clark et al., 2021, s. 7). I vårt prosjekt er vi ute etter å undersøke informantenes subjektive opplevelser og hva disse betyr i praksis. Dette plasserte oss innenfor et interpretivistisk epistemologisk ståsted (Clark et al., 2021). Dette er en fortolkende tilnærming som er basert på at det er fundamentale forskjeller mellom mennesker og objekter i naturvitenskapen (s. 25). I det fortolkende paradigmet tror man ikke på en absolutt virkelighet som er lik for alle. I stedet mener man at individene skaper sin egen virkelighet gjennom tanker, følelser og tolkninger. Den kunnskapen vi har er ikke bare fakta og tall, men også våre personlige oppfatninger og følelser, som blir studert ved hjelp av metoder som fokuserer på individuelle erfaringer og tolkninger (O'Donoghue, 2010, s. 48).

Det fortolkende paradigmet er et vidt begrep og inneholder flere ulike perspektiver og tilnærminger, blant annet hermeneutikk (Clark et al., 2021, s. 24). Ifølge Thagaard (2018, s. 37) handler hermeneutikk om betydningen av å fortolke menneskers handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende. I stedet for å betrakte kunnskap som noe som kan oppnås gjennom objektive observasjoner og eksperimenter, vektlegger hermeneutikken hvordan kunnskap formes gjennom tolkning og forståelse av tekst, språk og handlinger (Thagaard, 2018, s. 37). Målet blir dermed å oppnå en gyldig forståelse av meningen i teksten. For vårt prosjekt innebærer det at vi som forskere tillater oss selv å tolke intervjueteksten (transkripsjonen) på bakgrunn av hvordan vi opplevde det faktiske intervjuet. Disse tolkningene kan ses på som tegn som gir kunnskap om underliggende strukturer som ellers ikke ville dukket opp (Thagaard, 2018, s. 37).

### **3.2 Metodologi: Valg av forskningsstrategi**

Valget av forskningsstrategi initieres av et sentralt spørsmål eller problem (Clark et al., 2021). Deretter involverer prosessen å utvikle forslag til hvordan man kan gå frem for å løse problemene som er til stede. Clark et al. (2021) foreslår at en begynnelse vil være valg av forskningsstrategi, et konsept som refererer til kvalitative eller kvantitative

tilnærminger (s. 31). Ved valg av forskningsstrategi for dette prosjektet, ble det tatt hensyn til de metodologiske prinsippene som er presentert over, sammen med prosjektets formål og innsikten fra litteraturgjennomgangen. Disse overveielser foreslo å velge en eksplorativ tilnærming (se Clark et al., 2021, s. 35) og sette søkelys på interaksjonene mellom ungdomstrenere og administrative ledere for å komplementere den begrensede forskningen på området. I tråd med Clark et al. (2021, s. 35) anbefalinger, falt valget på en kvalitativ forskningsstrategi. Kvalitativ forskning har som hovedmål å generere dyp innsikt innenfor det valgte forskningstemaet, og dette skjer på en gjennomtenkt måte der man engasjerer seg med sosiale aktører (Clark et al., 2021, s. 350). I vårt prosjekt var disse sosiale aktørene ansatte administrative ledere og trenere i utviklingsavdelingen til en norsk eliteseriekubb.

### **3.3 Utvalg**

Før noen forskningsmetoder kunne testes eller anvendes, måtte deltakere rekrutteres til studien. Maitland et al. (2015) påpeker at idrettsorganisasjoner og deres trenere, spillere og medlemmer virker å være gode subjekter for å forske på organisasjonskultur (s. 501). Å få tilgang til nøkkelpersoner involvert i toppfotballen kan være utfordrende på grunn av sin lukkede natur og hektiske hverdag. Rekrutteringen ble gjennomført tidlig i 2024, og ved valg av hvem som skulle inkluderes i studien ble det tatt flere nøye overveide hensyn. Vi baserte rekrutteringen på det som Clark et al. (2021, s. 377) definerer som *purposive sampling*. Purposive sampling kan sammenlignes med det som Thagaard (2018) kaller for et tilgjengelighetsutvalg, som er et strategisk utvalg gjennom at deltakerne representerer egenskaper vi ser som relevante for problemstillingen vår gjennom sine erfaringer og stillinger (s. 56).

Rekruttering av deltakere til prosjektet ble gjennomført i samsvar med nasjonale standarder (se underkapittel 3.6 for detaljert innsikt). For å etablere en formell kontakt er det viktig at vi finner frem til personer som kan presentere prosjektet for det miljøet vi skal utføre prosjektet i, og at potensielle deltakere kan få opplysninger om prosjektet fra våre kontaktpersoner (Thagaard, 2018, s. 56). I denne sammenheng kontaktet vi daglig leder for klubbdrift i idrettslaget, og presenterte vårt prosjekt med en forespørsel om å delta gjennom intervjuer. Videre ble e-poster med informasjon og samtykkeskjema (se vedlegg 2) sendt for å få tillatelse til å gjennomføre forskning i deres organisasjon og for å rekruttere deltakere. Vi ønsket å rekruttere ungdomstrenere

som er ansatt i klubben, samt et utvalg av de administrative lederne som kunne representere ledelsen. Dette resulterte i totalt syv kvalifiserte deltakere. Deltakerne som ble rekruttert for dette prosjektet og deres stillingstype kan ses i tabell 1.

<b>Rekrutterte deltakere = 5</b>	
Trenere i utviklingsavdelingen = 3	Administrative ledere = 2
U13 = 1	Daglig leder klubbdrift (DLK) = 1
U14 = 0	
U15 = 1	Utviklingssjef (US) = 1
U17 = 1	Daglig leder = 0
U19 = 0	

*Tabell 1. Fordeling av deltakere i studien*

En retningslinje for omfanget av kvalitative utvalg er at antall deltakere ikke bør være større enn at det er mulig å gjennomføre omfattende analyser, som er både tid- og ressurskrevende (Thagaard, 2018, s. 59). Basert på oppgavens omfang og relativt korte tidsramme, var det mest hensiktsmessig for vår studie å kun inkludere én klubb, med fem intervjuer for å ha mulighet til å gjennomføre grundige analyser av dataen vår.

Når det gjaldt antall informanter vi ønsket å intervjuer, foreslår Thagaard (2018, s. 59) at man kan vurdere størrelsen i forhold til et *metningspunkt*, som vil si at å inkludere flere informanter ikke gir noe ytterligere forståelse om fenomenet man studerer. Videre fremheves det at slikt kan vurderes underveis i forskningsprosessen. Vi var i utgangspunktet interessert i å inkludere flere informanter (se tabell 1). Disse var *daglig leder*, *hovedtrener U14* og *hovedtrener U19*. Vi mener at deres deltakelse ville ha beriket vår forståelse av deres opplevelse av organisasjonskulturen i klubben og tilført verdifull innsikt. Spesielt innenfor rammen av autonomistøtte kunne tilstedeværelsen av

flere ungdomstrenerne ha gitt oss en dypere innsikt i hvordan trenerne opplever graden av autonomistøtte i klubben.

### **3.4 Forskningsprosessen**

Gjennom en grundig planlagt forskningsprosess ønsket vi som forskere å videreutvikle den vitenskapelige kunnskapen på området. Dette kapittelet har som mål å gi en detaljert beskrivelse av de viktigste beslutningene vi tok underveis i forskningsprosessen. Vi vil gjennomgå alt fra utviklingen av forskningsdesign og valg av metoder, til gjennomføringen av intervjuene, med sikte på å belyse de sentrale valgene som har formet studien vår.

#### **3.4.1 Forskningsdesign**

Et forskningsdesign utgjør en struktur som er med på å forme hvordan forskningsmetoden og analysen gjennomføres (Clark et al., 2021, s. 39). Med utgangspunkt i vår problemstilling, vårt ontologiske og epistemologiske ståsted, og vår metodologi, valgte vi å gjennomføre en *instrumental case-study* for å belyse oppgavens problemstilling. Valget av å bruke en *instrumental case-study* i vår oppgave ble nøye vurdert og anses som passende av flere grunner.

For det første velger man som forsker å fokusere på et problem, for så å velge en case som skal illustrere dette problemområdet (Cresswell & Poth, 2023, s. 118). I vårt tilfelle er casen «organisasjonskultur og autonomistøtte i en fotballklubb». Klubben blir dermed en analytisk enhet vi bruker for å studere casen. Ved å fokusere på én eliteserielubb, kan vi analysere nyanserte forhold og interaksjoner som kanskje ikke ville vært synlige i en bredere studie med flere klubber. Dette danner det empiriske grunnlaget for å utvikle en dypere forståelse (Thagaard, 2018, s. 51). Det er viktig å presisere at det er selve casen som er viktig i vår oppgave, og målet er å gi en grundig undersøkelse av den (Clark et al., 2021, s. 60). Det vil si at det ikke er klubben som er hovedinteressen for oss, men de ansatte sine opplevelser knyttet til organisasjonskultur og autonomistøtte.

For det andre gjør valget av en *instrumental case-study* det mulig for oss å relatere våre funn til andre kontekster. Ved å bruke dette designet kan vi trekke ut generelle innsikter fra en spesifikk case, som kan være relevante for andre organisasjoner med lignende



kontekster. Dette er i tråd med Creswell og Poth (2023), som understreker at en instrumental case-studie kan gi verdifulle bidrag til forståelsen av komplekse fenomener ved å fokusere på en enkelt, men representativ case (s. 118). Det er dog viktig å påpeke at kulturen innad i organisasjoner ofte er unik og individuell, og at å dra generaliseringer over til andre kontekster bør gjøres med forsiktighet.

### **3.4.2 Forskningsmetode**

Valg av metode for datainnsamling har utgangspunkt i vårt konstruktivistiske ontologiske ståsted og vår fortolkende epistemologi. For å forstå hvordan ungdomstrenere og administrative ledere opplever organisasjonskultur og autonomistøtte, har vi valgt å gjennomføre kvalitative intervjuer. Kvalitative intervjuer er godt egnet til å fange opp de subjektive opplevelsene til våre informanter (Thagaard, 2018, s. 89). Det gir oss også muligheten til å tolke og forstå meningen bak det informantene forteller oss, som passer inn under vårt fortolkende ståsted. Intervju er også den metoden som er mest utbredt i kvalitativ forskning (Clark et al., 2018; Sparkes & Smith, 2014; Thagaard, 2018; Thomas et al., 2022, s. 377).

For vår del ble det sentralt å velge en intervjuatype der vi styrte retningen av intervjuet, samtidig som informantene fikk muligheten til å åpne seg opp og fortelle fritt og i dybden rundt deres personlige meninger og erfaringer. Dette er noen av styrkene Sparkes & Smith (2014, s. 84) drar frem når de refererer til semi-strukturerte intervjuer. Basert på dette grunnlaget, anså vi det som passende å velge en semi-strukturert tilnærming til intervjuene. En annen fordel med semi-strukturerte intervjuer er at det gir oss fleksibilitet og mulighet til å følge opp interessante spor som dukker opp underveis i intervjuet. Spørsmålene er forhåndsbestemt, men vi kan justere rekkefølgen og legge til oppfølgingsspørsmål basert på informantens svar (Clark et al., 2021, s. 433).

Vår studie inkluderer altså kun semi-strukturerte intervju som forskningsmetode. Case-studier er ofte basert på flere ulike former for innsamlingsmetoder (Clark et al., 2021, s. 59), men grunnet oppgavens omfang og tidsramme, ble det utfordrende for oss å gjennomføre flere metoder som for eksempel observasjon.

### **3.4.3 Intervjuguiden**

Det ble tatt utgangspunkt i tidligere forskning og teoretisk rammeverk da vi utarbeidet spørsmålene i intervjuguiden. I vår forskning ønsket vi å intervjuere trenerne først, før vi intervjuet de administrative lederne. Bakgrunnen for dette var for å få eksempler og caser fra trenerne som kunne være relevante når vi senere skulle stille spørsmål til de administrative lederne. For å sikre en naturlig flyt i samtalen, og at de viktige spørsmålene og temaene blir diskutert under intervjuet, ble det utarbeidet to intervjuguider (se vedlegg 4 og 5) som formulerte spesifikke spørsmål og mulige oppfølgingsspørsmål (Thagaard, 2018, s. 95). Spørsmålene som ble formulert i intervjuguiden var i stor grad åpne for å få utfyllende svar om informantenes subjektive opplevelser (Clark et al., 2021, s. 425-426).

Strukturen i intervjuguiden i denne studien ble utviklet i tråd med Sparkes & Smith (2014) og Thagaards (2018) retningslinjer for en intervjuguide. De foreslår å dele intervjuguiden opp i tre deler. Den første delen av intervjuet var preget av rolige og avslappende spørsmål som bakgrunn, utdanning og yrkeserfaring for å bygge opp tillit og gjøre informanten komfortabel. Andre del av intervjuet tok for seg de sentrale temaene i studien vår, hvor vi sørget for at spørsmålene var åpne slik at vi fikk så mye informasjon som mulig. Fundamentet i denne delen tok for seg verdier, normer og virkelighetsoppfatninger knyttet til organisasjonskultur, samt autonomi og autonomistøtte i forhold til SDT. Dersom det var sensitive emner, tok vi dem også opp på dette tidspunktet. Den tredje delen av intervjuguiden var forbeholdt ytterlig informasjon som informanten eventuelt ønsket å dele eller legge til. Dette var med på å sikre at vi fikk med oss alt som var viktig for dem (Thagaard, 2018, s. 101; Sparkes & Smith, 2014, s. 92).

Som nevnt tidligere, var målet med bruk av intervjuguiden å samle inn omfattende og relevant data som kunne bidra til å besvare forskningsspørsmålene på en grundig og oversiktlig måte. For å teste og eventuelt tilpasse intervjuguiden ble det gjennomført to pilotintervjuer.

### **3.4.4 Pilotintervju**

Utgangspunktet for et vellykket intervju er at vi som forskere på forhånd har satt oss godt inn i intervjupersonens situasjon. Vi må ha gode kunnskaper om konteksten for

intervjuet for at vi kan stille spørsmål som informanten vil oppleve som relevante (Thagaard, 2018 s. 94). I forbindelse med dette, gjorde vi søk på klubbens hjemmeside for å tilegne oss så mye bakgrunnsinformasjon som mulig. Etter oppfordring av Clark et al. (2021, s. 433), valgte vi å gjennomføre to pilotintervjuer (se vedlegg 3). Pilotene ble brukt til å gjøre justeringer og forbedringer for å få en bedre og mer optimal guide som passer til forskningsspørsmålet i vår studie. Begge pilotene ble gjennomført med bekjente, som begge har erfaring og relevante stillinger innenfor idrett og ledelse i en fotballklubb.

Etter gjennomføringen av pilotintervjuene, innså vi at det var hensiktsmessig å utarbeide to intervjuguider (én for trenerne og én for de administrative lederne). Bakgrunnen for dette var at vi forstod underveis at det var nødvendig å stille ulike spørsmål til de ulike stillingene for å dekke det vi ønsket å få innsikt i hos de ulike informantene. Vi tok også beslutningen om å revidere spørsmålene som ble oppfattet som for teoretiske og vanskelig å forstå. Dette ble gjort for å unngå at vi som forskere indirekte påvirket informantenes svar ved å gi eksempler eller veiledning (Thagaard, 2018, s. 108). Vi valgte også å utelate spørsmål som vi mente var mindre relevante for å holde oss innenfor den angitte tidsrammen på 45 minutter. Begge pilotintervjuene ga verdifull tilbakemelding, og vi erkjente noen feil som vi var i stand til å rette før hovedintervjuene.

#### **3.4.5 Gjennomføring av intervju**

Etter å ha valgt forskningsdesign, forskningsmetode, rekruttert utvalget vårt, og utarbeidet intervjuguiden, var det klart for gjennomføringen av selve intervjuene. Vi hadde i forkant av intervjuene sendt samtykkeskjema (se vedlegg 2) til informantene, slik at de kunne lese gjennom dette før intervjuet. Alle intervjuene ble tatt opp gjennom «nettskjema-diktafon» appen. Etter intervjuene sendte vi lydfilene til et opprettet skjema på nettskjema.no, der lydfilene ble transkribert til tekst. Disse transkripsjonene var ikke helt presise. Vi hørte derfor gjennom lydfilene flere ganger og rettet transkripsjonene slik at de ble identiske med lydfilene.

Fire av intervjuene ble gjennomført på klubblokalene til eliteserieklubben, mens ett intervju ble gjennomført via Teams. Etter en innledende prat der vi takket for at de kunne delta, og snakket litt generelt om prosjektet, gikk vi gjennom samtykkeskjemaet

(som også var sendt i forkant), og informanten signerte før vi satte i gang intervjuet. Intervjuet startet med en innledende fase der spørsmålene handlet om deres stilling i klubben og om de kunne fortelle om hvordan deres arbeidshverdag så ut. Etter en rolig tilnærming, bevegde vi oss inn på våre to hovedtemaer, som var organisasjonskultur og autonomi. Ut fra hvem vi snakket med, og hvordan intervjuet utfoldet seg, endret vi i noen tilfeller rekkefølgen på spørsmålene da dette følte naturlig (Clark et al., 2021, s. 433).

Avslutningsvis åpnet vi opp for at informanten kunne legge til det hen måtte ønske, i tilfelle de følte de satt inne med informasjon de syntes burde komme frem, eller om de hadde andre spørsmål (Clark et al., 2021, s. 444). Videre takket vi for tiden deres, og spurte om det var greit for dem og eventuelt bli kontaktet i fremtiden for oppklaringer eller lignende. Etter intervjuet tok vi oss noen minutter for å reflektere rundt intervjuer, og skrev ned innledende tanker og inntrykk for å bedre mulighetene for en mer presis analyse (Clark et al., 2021, s. 444; Thagaard, 2018, s. 113).

### **3.5 Analyse**

Sammenstillingen av dataen som er funnet gjennom intervjuene er redegjort ved hjelp av en refleksiv tematisk analyse (RTA). Refleksiv tematisk analyse (TA) tilbyr en spesifikk tilnærming til, og form for, tematisk analyse (Braun & Clarke, 2022, s. 9). Analysen fulgte seks-trinns rammeverket av Braun & Clarke (2022; 2006). Denne analysen ble valgt basert på vårt hermeneutiske ståsted fordi den egner seg godt til å utvikle, analysere og tolke mønstre på tvers av et kvalitativt datasett (Braun & Clarke, 2022, s. 4; Braun & Clarke, 2006). Det er også viktig å legge til at en slik analyse ikke er en lineær prosess hvor vi går fra en fase til den neste, men heller en mer rekursiv prosess der vi går frem og tilbake gjennom fasene etter behov.

Analyseprosessen startet med å transkribere alle lydopptak av intervjudata til tekstform. Vi valgte å gjøre dette sammen for å ha mulighet til å diskutere og skape en felles forståelse over datamaterialet. Gjennom transkripsjonen ble vi bedre kjent med datamaterialet og noterte ned mulige koder, temaer og mønstre. Braun & Clarke (2019) påpeker i sin reviderte artikkel at en RTA krever at vi som forskere er bevisst på hvilke filosofiske og teoretiske antakelser vi bruker når vi analyserer dataene (Braun & Clarke, 2019). Dette betyr at vi må være klar over hvordan vi tar beslutninger under analysen og

være reflekterte gjennom hele prosessen (s. 594). Et konkret eksempel på dette er når vi analyserte intervjuene med ungdomstrenerne. Før vi begynte kodingsprosessen, tok vi oss tid til å reflektere over hvordan våre egne forforståelser og teoretiske perspektiver kunne påvirke tolkningen av dataene. Vi var bevisste på at våre egne erfaringer og bakgrunn kunne forme vår forståelse av trenernes opplevelse av autonomistøtte fra klubben. Derfor tok vi oss tid til å utforske alternative tolkninger og å være åpne for nye perspektiver som fremkom under analysen.

Da transkripsjonen var ferdig, valgte vi å gå gjennom lydopptakene på nytt samtidig som vi hadde transkripsjonen fremfor oss. Selv om dette er tidkrevende, påpeker Braun & Clarke (2022) at denne fasen danner grunnlaget for resten av analysen (s. 35). Den totale mengden datamateriale som ble inkludert i den tematiske analysen, er oppsummert i tabell 2.

<b>Forskningsmetode</b>	<b>Type data</b>	<b>Mengde data</b>
Semistrukturert intervju med trenere og administrative ledere	Transkribert datamateriale fra intervjuer	Ca. 116 sider

*Tabell 2. Analysert datamateriale*

Etter å ha lest og blitt kjent med dataene, samt dannet en oversikt over ideer om hva som finnes i dataene og hva som er interessant med dem, gikk vi videre til fase to foreslått av Braun & Clarke (2022), som består av koding. Disse kodene identifiserer trekk ved datamaterialet som kan virke interessante og som kort skal gjenspeile et større utdrag av data (s. 52) (se tabell 3). I denne fasen har vi hatt en latent tilnærming (Braun & Clarke, 2022, s. 10) hvor analysen utforsker mening på et mer underliggende eller eksplisitt nivå. Braun & Clarke (2019) argumenterer for at kodingsprosessen også krever en kontinuerlig refleksjon over seg selv – å stille spørsmål og undersøke de antakelsene vi gjør når vi tolker og koder dataene (s. 594). For oss innebar det å stille spørsmål ved våre egne forståelser og være åpne for alternative tolkninger. Vi gikk nøye gjennom de innledende kodene som ble generert, hvorfor vi valgte kodene og hvordan de var relatert til dataene. Denne refleksive tilnærmingen bidro til å sikre at vår

kodingsprosess var grundig gjennomtenkt og at vi var bevisste på våre egne tolkninger gjennom hele analysen (Braun & Clarke, 2019; Braun & Clarke, 2022, s. 264).

Utdrag	Kode
<p>«Det vi jobber litt med nå er at vi alle har et felles utgangspunkt i hva vi tenker og hva vi prøver å få til. Men ut ifra det så er det jo veldig forskjellige anvendelser av ting. Så jeg har jo et inntrykk av at jeg må få lov å sette mitt preg på hvordan jeg anvender ting. Jeg tror ikke man får maksimalt utbytte av meg, eller noen andre forsåvidt, hvis de prøver å tilpasse seg et A4-ark om sånn de skal være og sånn de skal gjøre ting».</p>	<p>1. Balansering av felles retningslinjer og individuell kreativitet</p> <p>2. Understreker viktigheten av å kunne sette sitt personlige preg, samtidig som hen erkjenner verdien av et felles utgangspunkt i klubbens tilnærming.</p>

*Tabell 3. Datautdrag med innledende koder*

På bakgrunn av det teoretiske rammeverket og den utarbeidede intervjuguiden bestående av flere fastsatte temaer, hadde vi allerede på forhånd utarbeidet en grov skisse for hvilke hovedtemaer vi ønsket å belyse. Kodene ble derfor systematisert i mulige undertemaer (Braun & Clarke, 2022). Vi vil derfor argumentere for at vi har brukt en abduktiv tilnærming i vår analyse (Thagaard, 2018, s. 184). I praksis betyr dette at vi har beveget oss frem og tilbake mellom teori og data. Mason (2018, s. 228) fremhever blant annet at en slik tilnærming bidrar til å styrke analysen.

Denne prosessen har gjort det mulig for oss både å skape teori basert på våre funn og å bruke eksisterende teori til å tolke funnene våre. På denne måten har vi oppnådd en dypere og mer nyansert forståelse av temaene vi har studert. Det er viktig å påpeke at undertemaene ikke passivt kom frem gjennom kodingen, men at de er et resultat av vår innsikt og tolkninger fra kodingen (Braun & Clarke, 2019). Undertemaene reflekterer derfor ikke bare det som er overfladisk i dataene, men også vår dypere innsikt og

tolkninger av dem, som er en kritisk tilnærming innenfor en refleksiv TA (Braun & Clarke, 2022, s. 10).

Vi har erfart at det å være to forskere har vist seg å være fordelaktig i denne fasen av analysen. Ved å ha forskjellige perspektiver og forforståelse, har vi kunnet utforske og diskutere ulike tolkninger av dataene grundigere. Braun & Clarke (2019) argumenterer for at dersom mer enn én forsker er involvert i den analytiske prosessen, er kodetilnærmingen samarbeidsorientert og refleksiv (s. 594). Thagaard (2018, s. 189) understreker også at en kritisk gjennomgang av analyseprosessen er viktig for å styrke validiteten. Det kan derfor tenkes at å utfordre hverandres antakelser og tolkninger har bidratt til å styrke validiteten av de identifiserte undertemaene.

<b>Kode</b>	<b>Undertema</b>
1. Balansering av felles retningslinjer og individuell kreativitet	Kreativitet innenfor klubbens retningslinjer
2. Understreker viktigheten av å kunne sette sitt personlige preg, samtidig som hen erkjenner verdien av et felles utgangspunkt i klubbens tilnærming.	

*Tabell 4. Identifiserte undertemaer*

Å finne undertemaene bestod i utgangspunktet av å gruppere koder som virket like. For eksempel ble den eksemplifiserte koden ovenfor (tabell 4) først plassert i et undertema merket *kreativitet innenfor klubbens retningslinjer*. Dette undertemaet ble senere inkludert i et større tema kalt *autonomistøtte*. Denne prosessen utgjør fase fire og fem i Braun & Clarke's (2022) seks-trinns modell for en RTA.

Da både temaene og undertemaene var fullstendig utarbeidet, gikk vi over til fase seks som involverer å skrive den endelige analysen (Braun & Clarke, 2022). Vi brukte nøye utvalgte datautdrag for å illustrere hvert tema og sørget for at våre funn ble presentert på

en klar, sammenhengende og logisk måte. For å sikre at våre funn var gyldige, valgte vi de utdragene som best illustrerte hvert tema. Ifølge Braun & Clarke (2022) og Thagaard (2018, s. 189) er dette med på å styrke analysens validitet.

Det er viktig å være tydelig på hva som er dårlig - og like viktig, hva som er god - praksis i en refleksiv tematisk analyse (Braun & Clarke, 2022, s. 260). Vi begynner vår vurdering av kvalitet ved å se på noen av styrkene og svakhetene i vår analyse. En svakhet ved vår analyse (ifølge Braun & Clarke, 2022, s. 263), er hvordan vi på forhånd hadde utviklet et sett med hovedtemaer vi ønsket å belyse, gjennom teoretisk rammeverk og temaer fra intervjuguiden. Vi kan likevel argumentere for at vi har gjennomført en gjennomtenkt og reflekterende analyse som identifiserer mønstre og trender da vi utviklet undertemaene (Braun & Clarke, 2022, s. 263). En av analysens styrker er at analysen går utover en oppsummering av data (dataredusering) (Braun & Clarke, 2022, s. 265). Vi har i alle fasene av den refleksive tematiske analysen reflektert, tolket og forklart betydningen av dataen i forhold til oppgavens problemstilling. Denne styrken vil særlig komme til syne i oppgavens resultat- og diskusjonsdel (kap. 4) hvor vi forsøker å forklare de meningene vi har gjort oss av dataen.

### **3.6 Kvalitetsvurderinger**

Kvalitetsvurderinger er vesentlig for å sikre at vår masteroppgave oppfattes som troverdig og pålitelig. Ifølge Sparkes & Smith (2014, s. 179) utgjør kredibilitet, overførbarhet, reliabilitet og validitet sammen utgjør de kriteriene som brukes for å vurdere kvaliteten på kvalitative forskningsstudier. Imidlertid, påpeker Thagaard (2018, s. 180) at reliabilitet, validitet og overførbarhet er det mest sentrale begrepene for å vurdere forskningsprosjekter. Det er viktig å forstå at disse begrepene er omstridte og diskuterte temaer. Ulike grupper og tradisjoner innen kvalitativ forskning har forskjellige syn på dem (Sparkes & Smith, 2014, s. 179; Brinkmann, 2013, s. 140). Vi har valgt å ta utgangspunkt i de tre kvalitetsvurderingene som Thagaard (2018) refererer til for å vurdere oppgavens troverdighet.

#### **3.6.1 Validitet**

Den første kvalitetsvurderingen vi vil trekke frem er validitet. Validitet knyttes til resultatene av forskningen og hvordan vi som forskere tolker data, og det handler



dermed om gyldigheten av de tolkningene vi kommer frem til (Thagaard, 2018, s. 189). Vi kan presisere begrepet validitet ved å stille spørsmål om tolkningene vi kommer frem til, og disse tolkningene henger tett sammen med vårt vitenskapelige syn som beskrevet i kapittel 3.1. Det som kan utfordre validiteten i vår oppgave er at den ene forfatteren har en fortid i klubben vi undersøker. Selv om det er lett å anta at dette vil svekke objektiviteten til oppgaven, påpeker Thagaard (2018, s. 190) at det å ha kjennskap til miljøet man forsker i kan sees på både som en styrke og en begrensning. På den ene siden kan man forstå informantenes situasjon basert på egne erfaringer, mens på den andre siden kan man likevel overse nyanser og tolke disse basert på egne erfaringer. En annen viktig side av saken er at den andre forfatteren ikke har kjennskap til klubben fra før, og tilfører dermed et annet utgangspunkt for å tolke den innhentede dataen. Vi gikk dermed inn i datainnsamlingen med forfattere med ulikt utgangspunkt for hvordan vi vurderer og tolker dataen. Vi ser på dette som en styrke for vår oppgave, da det har dannet grunnlaget for sunne diskusjoner om hvordan dataen skal tolkes, sett fra ulike perspektiver. Thagaard (2018) fremhever viktigheten av å presentere vårt utgangspunkt slik at leseren kan vurdere våre tolkninger basert på hvordan vi har tolket resultatene (s. 191).

### **3.6.2 Reliabilitet**

En annen kvalitetsvurdering vi trekker frem i oppgaven vår, er reliabilitet. Thagaard (2018, s. 188) påpeker at i nyere tid har konstruktivistiske perspektiver fått en mer fremtredende plass i kvalitativ forskning. Det gjør at i en kvalitativ kontekst, innebærer reliabilitet at man kontinuerlig vurderer forskningens troverdighet. Dette sikrer at prosjektet gjennomføres på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard, 2018, s. 187). Vi kan argumentere for oppgavens reliabilitet gjennom flere valg vi har gjort. Vi har hele veien fokusert på å gjøre forskningsprosessen vår så transparent som mulig gjennom at vi på en detaljert måte har beskrevet vår forskningsstrategi og analyse slik at utenforstående kan vurdere forskningsprosessen vår trinn for trinn. Vi kan også argumentere for en styrket reliabilitet ved at vi har vært to forskere gjennom hele prosjektet. Dette har gitt oss muligheten til å kontinuerlig diskutere de avgjørende beslutningene i forskningsprosessen som man ellers i større grad ville vært alene om (Thagaard, 2018, s. 188).

### **3.6.3 Overførbarhet**

Den siste kvalitetsvurderingen vi ønsker å trekke frem i vårt prosjekt, er overførbarhet. Vi har tidligere i kapittel 3.4.1 reflektert rundt kompleksiteten av å generalisere organisasjonskultur til andre kontekster på grunn av dens unike natur. Videre vil vi ta for oss de overveielserne vi har gjort for å styrke overførbarheten til prosjektet vårt. Med vår fortolkende tilnærming baserer vi overførbarheten i oppgaven på tolkningen av resultatene våre, og på hvilken måte disse kan brukes i andre kontekster (Thagaard, 2018, s. 194). Diskusjonen om overførbarhet avhenger blant annet av hvilket utvalg studien bygger på (Thagaard, 2018, s. 195). I denne oppgaven består utvalget av ansatte administrative ledere og ungdomstrenere i idrettslaget. Under rekrutteringen av deltakere var vi bevisste på å velge personer med stillinger som også er relevante i andre idrettslag, for å styrke overførbarheten. Vi antok at disse nøkkelrollene ville gi en best mulig fremstilling av organisasjonskulturen og inntrykk av hvordan ungdomstrenere opplever autonomistøtte. Selv om vi ønsket å inkludere flere ungdomstrenere og klubbens daglige leder, var dette av ulike grunner ikke mulig. Deres deltakelse kunne ha bidratt til å gjøre våre tolkninger enda mer overførbare til fremtidige studier i idrettslag med lignende utvalg.

### **3.7 Etiske overveielser**

Kvalitative metoder preges av en økende bevissthet om etiske retningslinjer, og forventninger om at forskere utviser en etisk praksis i sine forskningsprosjekter. Det er utarbeidet særskilte etiske retningslinjer som definerer forskerens forhold til deltakerne (Thagaard, 2018, s. 20). For å forsikre oss om at vi følger god forskningsskikk, har vi fortløpende gjennom hele arbeidet med vår masteroppgave aktivt gjort etiske vurderinger og fulgt de gjeldende retningslinjene som vi er pålagt.

Før rekrutteringen av deltakere begynte, ble forskningsprosjektet sendt inn og godkjent av Sikt den 10. Februar 2024 (se vedlegg 1). For å få prosjektet godkjent, måtte vi sende inn prosjektbeskrivelsen, presentere hvilke deltakere vi ønsket å rekruttere til studien og hvordan, samt en detaljert plan over hvordan vi håndterte datamaterialet. I tillegg til Sikt, ble også andre etiske overveielser sentrale for dette prosjektet. Vi vil videre i denne delen av kapittelet gå gjennom de ulike etiske overveielserne vi måtte gjøre for oppgaven vår.

### **3.7.1 Innhenting av informert og frivillig samtykke**

Grunnlaget for enhver forskning er prinsippet om at forskeren må sikre informert samtykke fra deltakerne (Thagaard, 2018, s. 22). Dette innebærer at vi som forskere er forpliktet til å gi informantene tilstrekkelig informasjon om forskningens område, formålet med studien, hvem som har tilgang til dataen, bruken av resultatene og konsekvensene av deltakelse (Thagaard, 2018, s. 22-23; De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2023, s. 18). Hvordan sikre frivillig informert samtykke har vært en sentral etisk overveielse i dette prosjektet.

For å sikre informert samtykke, fikk alle deltakere detaljert informasjon og et samtykkeskjema om formål og innhold i forskningsprosjektet (se vedlegg 2). I tillegg startet alle intervjuer med å gi både trenerne og de administrative lederne muntlig informasjon. Vi minnet trenerne og lederne om vårt ansvar for konfidensialitet, anonymisering, samt muligheten for deltakerne til å trekke seg fra forskningsprosjektet når som helst uten å oppgi grunn. Siden det kun var fem deltakere fra én klubb, var det avgjørende å tydeliggjøre hvordan deres anonymitet ville bli ivaretatt gjennom studien.

Til tross for at både trenerne og de administrative lederne uttrykte at anonymisering ikke var så viktig for dem, forsikret vi dem om at vi ville ivareta anonymiteten ved å bruke pseudonymer. Noe som er særegent for vårt prosjekt er at informantene kan gjenkjennes via sine stillinger. Det kommer frem i oppgaven hvilke stillinger informantene har, og lesere har mulighet til å identifisere disse ved å gå på klubbens hjemmeside og gå gjennom ansatt-listene. Dette visste informantene våre om da vi innledet prosjektet, og alle ga sitt samtykke til at dette kan forekomme.

### **3.7.2 Konfidensialitet og anonymitet**

En annen fundamental retningslinje for etisk forsvarlig forskningspraksis er kravet om konfidensialitet, som innebærer at forskeren i hovedsak skal behandle all innhentet informasjon om personlige forhold konfidensielt og med fortrolighet (Thagaard, 2018, s. 24). Personlige opplysninger skal vanligvis være aidentifisert, og for å beskytte deltakernes privatliv må man anvende kodennummer når man transkriberer intervjuene. Videre handler også konfidensialitet om at man tar hensyn til hvor og hvordan man lagrer data (Thagaard, 2018, s. 24).

For å sikre konfidensialitet var vi naturligvis forsiktige med å dele informasjon om prosjektet til andre enn veilederne våre. For å anonymisere deltakerne i oppgaven brukte vi pseudonymer for å ikke navngi informantene, og klubben ble også anonymisert slik at det ikke ville være mulig å gjenkjenne noen på bakgrunn av deres arbeidstitel som vi refererer til i oppgaven. I transkripsjonen benyttet vi kodennummer på informantene, slik at dette heller ikke var identifiserbart. Vi passet på at dataen vi hentet inn ble lagret på en forsvarlig måte. Lydfilene og transkripsjonene ble lagret i nettskjema, der tilgang kun var mulig gjennom FEIDE-innlogging. I tillegg til dette, var transkripsjonen også lagret på en passordbeskyttet PC.

### **3.7.3 Kunstig intelligens**

Bruken av kunstig intelligens (KI) har skutt i været de siste årene. Vi velger dermed å dedikere et avsnitt til hvordan vi har anvendt dette i vår oppgave. Vi har benyttet oss av KI som et verktøy for å parafasere og forenkle setninger og avsnitt der vi har sett at det ikke er optimalt formulert. Bruken av KI har hjulpet oss med å omformulere komplekse setninger til et enklere språk uten å miste essensen av innholdet, som gjør det lettere for et bredere publikum å forstå og tolke hva vi skriver.

Det er også viktig å nevne at ved bruk av KI har vi vært svært opptatt av å ivareta konfidensialiteten til klubben og deltakerne ettersom dette er en grunnleggende etisk forpliktelse i vår forskning. For å sikre dette har vi konsekvent anonymisert både klubben og deltakerne ved å benytte pseudonymer når vi har brukt KI.

## 4. Resultater

Dette kapittelet gir en sammenfatning av hovedargumentene og funnene som kom frem gjennom intervjuene gjort i forbindelse med vårt prosjekt. Gjennom analysen av disse intervjuene har vi identifisert sentrale temaer og kategorier som kaster lys over oppgavens hovedproblemstilling: *Hvordan opplever ungdomstrenere og administrative ledere organisasjonskultur og autonomistøtte i en norsk eliteserielubb?*

For å adressere problemstillingen, er dette kapittelet strukturert rundt temaer og kategorier identifisert gjennom den tematiske analysen. Disse kategoriene presenteres under henholdsvis fire temaer, som også utgjør hvert sitt delkapittel: (kap. 4.1) Arbeidskontekst; (kap. 4.2) Hvordan ungdomstrenere opplever organisasjonskultur, (kap. 4.3) Hvordan administrative ledere opplever organisasjonskultur og; (kap. 4.4) Hvordan ungdomstrenere opplever autonomistøtte. Det innledende delkapittelet, arbeidskontekst, er inkludert for å tilby leseren en dypere forståelse av det spesifikke arbeidsmiljøet og de daglige betingelsene som preger livet i organisasjonen. Denne innsikten fremstår som passende fordi den kontekstualiserer de etterfølgende diskusjonene rundt organisasjonskulturen og ungdomstrenernes opplevelse av autonomistøtte. Videre, følger hvordan ungdomstrenere og administrative ledere opplever organisasjonskulturen i klubben og hvordan ungdomstrenere opplever autonomistøtte i klubben.

### 4.1 Arbeidskontekst

Sett opp mot problemstillingen, legger vi i dette delkapittelet, arbeidskontekst, vekt på viktigheten av å forstå arbeidsmiljøet i klubben for å besvare vårt forskningsspørsmål. Dette gjøres med et hovedformål. Det gir oss innsikt i de vanlige situasjonene som oppstår i klubbens daglige liv, noe som er viktig for å forstå den eksisterende organisasjonskulturen. I dette delkapittelet vil vi derfor gjennomgå hvilke arbeidsoppgaver trenerne og de administrative lederne i klubben har i sitt daglige virke og hvem de samhandler med.

#### 4.1.1 Hverdagen til trenerne og de administrative lederne

Felles for hverdagen til trenerne i utviklingsavdelingen (UA) i [klubben] er at den bærer preg av et mangfoldig spekter av arbeidsoppgaver. Disse oppgavene omfatter ansvar for

deres respektive årskull, hovedtrener for førstelaget i årgangen, herunder planlegging, gjennomføring og evaluering av treninger og kamper.

*«Jeg er jo stort sett her hver dag, omtrent, og sjonglerer ganske mange roller og arbeidsoppgaver. Og så er det litt ut fra om man har en trening eller kamp eller hva man har, så prøver man å få gjort unna mest mulig administrativt på dagtid, og så er det å forberede seg til trening og kamper og sånn på kveldstid sånn egentlig» (HT-3).*

Videre avdekkes det at trenerne dedikerer betydelig tid til obligatoriske administrative oppgaver knyttet til klubbens deltakelse i Akademiklassifiseringen (AK). På spørsmål om hva som inngår i det administrative arbeidet blant trenerne forklarer de at det innebærer rapportering av det systematiske arbeidet som foregår i UA. Dette inkluderer blant annet spillersamtaler, videoanalyser, gjennomgang av kamper, samt logging av andre relevante faktorer som knyttes til lag/årgang eller spillere.

*«Fra tidligere å gå veldig overfladisk gjennom ting, så er man nå veldig på detaljnivå i forhold til oppfølging av spillere, gjennomgang av kamper og sånt, det tar jo litt tid det også» (HT-1).*

Blant trenerne er det også variasjon i stillingsprosent. Trenerne som har en 100% stilling i klubben, oppgir at de har andre verv og andre arbeidsoppgaver som havner utenfor de daglige arbeidsoppgavene knyttet til det å være hovedtrener og årgangsansvarlig. Hvilke arbeidsoppgaver trenerne med fulltidsstillinger har vedsiden av varierer. En av trenerne oppgir at hen har ansvar for «gatelaget», som er et lavterskeltilbud for mennesker med utfordringer knyttet til rus. En annen trener oppgir at hen har ansvar for koordinering av internasjonale kamper, som krever omfattende planlegging og samhandling med andre klubber og organisasjoner.

*«Akkurat nå er hovedoppgaven min at jeg er trener for U15. Det er jo i bunn og grunn essensen i jobben min. Også har jeg noen verv ved siden av det, sånn som når vi nå går for tre stjerner [i AK], så har jeg hovedansvar for å arrangere, planlegge og sette opp internasjonale kamper» (HT-2).*

Trenerne som innehar en lavere stillingsprosent, forteller at de har andre jobber/verv vedsiden av det å være trener i [klubben]. Trenerne uttrykker at de har utfordringer med å opprettholde denne balansen over tid. Dette kan skyldes den økte arbeidsmengden

som begynner å påvirke deres evne til å utføre oppgavene effektivt, eller at de ikke føler seg tilfreds med den økonomiske gevinsten i forhold til innsatsen de legger ned.

*«Har utrolig mange verv vedsiden av som gjør at arbeidsmengden blir veldig høy, samtidig som det ikke fører til mye mer økonomi. Jeg opplever at vekslingen fungerer for en kort periode, men at den har blitt dratt langt ut» (HT-3).*

Daglig leder for klubbdrift (DLK) styrer en variert hverdag fylt med en rekke ansvarsområder knyttet til klubbens drift. Dette inkluderer, men er ikke begrenset til, organisering av A-lags arrangementer, håndtering av sosiale medier, sportslige oppgaver, logistikk, dugnadsarbeid, samt oppfølging av de 132 lagene som utgjør klubben. Videre understreker DLK viktigheten av fleksibilitet og evnen til å løse utfordringer som oppstår uventet. Med rundt 400 frivillige, må hen være beredt på å tilpasse planene, da dagene sjelden går som planlagt. Dette krever kontinuerlig tilgjengelighet og evne til rask respons dersom det dukker opp spørsmål eller utfordringer.

*«Det er jo klubbdrift i all hovedsak. De 132 lagene i klubben, er det jeg som har ansvaret for. Og arrangement på A-lag i eliteserien og sosiale medier. Ja, mye forskjellig egentlig. Så all klubbdrift, at alt går som det skal. Rundt alle mulige ting sportslig, logistikk og dugnader» (DLK).*

Ifølge utviklingssjefen (US) er hans rolle tredelt. US oppsummerer sin rolle som en kombinasjon av intern drift, koordinering opp mot akademiklassifiseringens krav, og et utadrettet fokus mot samarbeidspartnere og eksterne klubber. US påpeker viktigheten av å være dynamisk i denne rollen.

*«Den er tredelt i form av at den ene delen handler om alt administrativt arbeid knyttet til oppfølging av spillere, landslag, overføring av kunnskap eller erfaring med A-lag, for eksempel. Så den er liksom.. og man kan for så vidt slenge på at det også involverer å følge opp og være på feltet, og kamper for den saks skyld. Så er det akademiklassifiseringen hvor jeg sørger for at driften vår samhandler med kravene i akademiklassifiseringen. Så er det oppgave tre, som er alt arbeidet jeg gjør ut mot naboklubber, krets, landslag, potensielle samarbeidspartnere, rekruttering av spillere, og så videre ...» (US).*

#### **4.1.2 Kommunikasjon og samarbeid internt i klubben**

Ved spørsmål om hvilken del av klubben trenerne har mest kontakt med i deres daglige arbeid, gir flere av trenerne tydelig uttrykk for at de har mest kontakt med de ansatte som er nærmest knyttet til deres lag og arbeidsoppgaver i klubben. Felles for trenerne er

at de adresserer den sentrale rollen til US innenfor organisasjonen og den hierarkiske strukturen som er etablert i organisasjonen. Trenerne refererer til US som en viktig beslutningstaker når det gjelder overordnede spørsmål knyttet til de sportslige aspektene ved organisasjonen. Samtidig peker de på en grad av samarbeid og samhandling med øvrige kollegaer, som DLK og trenerutvikler, som er involvert i beslutningsprosesser og løsning av ulike oppgaver.

*«I all hovedsak går alt det sportslige opp til [US]. Jeg forholder meg egentlig mye til trenerutvikler og [US] når ting skal bli gjort, også er det mye samspill med de andre trenerne i utviklingsavdelingen. Når jeg snakker om interne ting som skal løses i egen årgang så løser man det ofte selv eller sammen med lagleder. Men hvis det er overordnede problemer, så tas det ofte med [US]» (HT-2).*

Når det gjelder hvilke ansatte de administrative lederne har mest kontakt med, avhenger dette naturlig nok av stillingens omfang og organisasjonsstrukturen. DLK rapporterer for eksempel at hen har hyppig kontakt med avdelingslederne innenfor forskjellige områder som akademi, barnefotball, ungdomsfotball og A-laget:

*«Jeg har faktisk ganske lik kontakt med alle, egentlig. Det er stort sett de avdelingslederne på hver avdeling da (Akademi, barnefotball, ungdomsfotball, A-lag). Så det er de man har mest kontakt med, kanskje.» (DLK).*

På den andre siden beskriver US en mer differensiert tilnærming til hvem hen har mest og minst kontakt med. Hen prioriterer sin kontakt med trenerne hen har ansvar for, daglig leder for klubbdrift og de ansatte ved A-laget. Hen påpeker også at hens kontakt med de som jobber med akademiet, drift og økonomi er mindre hyppig, men likevel daglig.

*«Jeg har definitivt mest kontakt med trenerne jeg er ansvarlig for, og mest kontakt med leder for klubbdrift, og mest kontakt med de som jobber på A-lag herrer. Og så er det jo de som jobber med akademiet, drift og økonomi, de har jeg mindre kontakt med, men fortsatt daglig» (US).*

Funnene i dette delkapittelet avslører et komplekst ansvarsfordelingssystem innad i organisasjonen. Trenerne har hovedansvaret for lag og trening, men bruker også tid på administrative oppgaver, spesielt knyttet til Akademiklassifiseringen. DLK har omfattende oppgaver innen klubbdrift, mens US balanserer intern drift, akademiklassifisering og samarbeid med andre klubber. Videre, har vi sett på



kontaktmønstrene til trenerne i UA, DLK og US, og resultatene viser at selv om det er et bredt spekter av kontakter, virker det som om de hovedsakelig kommuniserer med de ansatte som har tilgang til kontoret i det daglige, basert på behov og organisatoriske ansvarsområder.

## **4.2 Ungdomstreneres opplevelse av organisasjonskultur**

Dette delkapittelet presenterer ungdomstrenernes opplevelser av organisasjonskulturen i klubben. Disse opplevelsene er knyttet til tre kategorier som kom frem gjennom den refleksive tematiske analysen. Disse er henholdsvis; Verdier, normer og virkelighetsoppfatninger.

### **4.2.1 Verdier**

Denne kategorien peker på hva som oppfattes som viktig og verdifullt blant ungdomstrenere i en norsk eliteseriekubb. Klubben har et sett med standarder som på en eller annen måte skal være kjennetegnende for klubben. Informantene er relativt samstemte i forhold til hvordan de har valgt å operasjonalisere standardene. Flere av informantene tar utgangspunkt i det Bang (2020) definerer som verdier og gjør disse til føringer for hvordan ansatte og medlemmer i organisasjonen skal opptre. Disse brukes både eksplisitt ut mot medlemmene, men også som en implisitt del av kulturen i klubben.

*«Verdiene til [klubben] er jo satt. Det jobbes litt ut på verdiene som er livslangt engasjement, [klubb]-ledere, klubbstyrt og [klubb]-stilen som er de fire cornerflaggene i klubben. [klubb]-stilen kan nok også ses på ..., en ting er det som skjer på banen, men i den settingen kan det være hvordan vi er utenfor. Vi ser hverandre, vi hilser, vi respekterer hverandre uansett, og så videre. Det er på en måte [klubb]-stilen det også» (HT-1).*

Hos ungdomstrenere kommer det tydelig frem at det eksisterer «satte» verdier i klubben. Disse blir omtalt som «de fire cornerflaggene». De fire cornerflaggene går ut fra fire faktorer som gir en retning på hvordan klubben ønskes å drives og hva som ses på som viktig for organisasjonen. Videre forteller ungdomstrenere om hvordan de selv opplever verdiene til klubben, viser analysen imidlertid et mer personlig preg.

*«Så bygger jo klubben på kristne verdier, så jeg er ikke personlig kristen, men det som jeg synes er fint er at de verdiene som kristendommen står for, medmenneskelighet, måten man behandler mennesker, måten man ser*

*mennesker, måten man utvikler mennesker på, det er relevant for måten jeg tror jeg ser på meg selv som» (HT-1).*

*«Den første tanken som traff meg var medmenneskelighet og samhold. Og det er veldig i tråd med A-laget og. Og nummer to er det å ta ansvar. Ta ansvar for deg selv. Rydde opp etter deg. Møte opp til tiden. Hilse på folk. Vise respekt. Komme i riktig tøy. Ta ansvar for andre hvis de ikke gjør det de får beskjed om. I [klubben] representerer man noe som er større enn seg selv» (HT-2).*

*«Det er jo veldig mange som har veldig mange meninger om verdiene, men for min del er den største verdien, og viktigste verdien, å se alle, at alle føler seg sett, at det er et miljø hvor du kan komme og være deg selv, samtidig som vi jobber ut fra noen veldig tydelige rammer i forhold til språkbruket, for å se hvordan vi oppfører oss mot hverandre, hvordan vi snakker om andre. Så det er jo veldig neste-kjærlighet, hvis du drar kristendommen inn i det» (HT-3).*

To av ungdomstrenerne nevner kristendommen, og at kristne verdier står sentralt i organisasjonen. Empirien viser også at det kristne verdigrunnlaget samsvarer med deres personlige verdier. Særlig blir begreper som medmenneskelighet og inkludering fremhevet som viktige prinsipper som gjenspeiles både blant medlemmer og ansatte i klubben. Samhold og ansvar trekkes også frem som nøkkelverdier, der det legges vekt på å rydde opp etter seg, møte i riktig tøy, og vise respekt. Det er viktig at alle føler seg sett og kan være seg selv i et trygt miljø, med tydelige regler for språkbruk og oppførsel. HT-3 legger til at hans egne verdier kanskje har blitt formet av klubben i løpet av årene hen har tilbrakt der:

*«Jeg føler at man vokser litt inn i, altså verdiene mine blir på en måte verdien til klubben når jeg har på meg den hatten her, og så hadde jeg vært i en annen klubb, så hadde jeg kanskje blitt litt formet av de verdiene» (HT-3).*

#### **4.2.2 Normer**

Der den første delen av ungdomstrenernes opplevelse av organisasjonskulturen i klubben er knyttet til verdier, er den andre delen knyttet til normer. Dette handler om hvordan medlemmene bør oppføre seg, og hva som anses som akseptable og uakseptable handlinger og holdninger innad i organisasjonen. Ifølge HT-1 og HT-2 er det tydelig at det legges stor vekt på å være oppmerksomme på hverandre, og det oppfordres til å ta seg tid til å snakke sammen. I tillegg påpekes det av samtlige ungdomstrenerne at dørene ofte er åpne, som symboliserer at alle er velkomne til å stikke innom hvis de har spørsmål eller bare ønsker å slå av en prat. Eksempelvis uttaler HT-1 følgende:

*«Jeg tror hvis noen, altså en uskreven regel kan være, hvis noen spør om du har to minutter eller fem minutter til en kaffekopp, så tar du den. For den er viktig. Så er det jo at kontordørene i de fleste tilfeller er åpne. At det er fint, men hvis man skal konsentrere seg og jobbe ordentlig, så lukker man den. Men at dørene likevel er relativt åpne» (HT-1).*

I forlengelse av dette, fremhever HT-3 at språkbruk og kommunikasjon internt i organisasjonen er viktig. Sentralt står forståelsen av at måten man snakker til andre på, har en direkte innvirkning på hvordan disse responderer og opptrer.

*«Du må være veldig bevisst på hvilket språk du bruker, og hvem du snakker med, og spesielt det med banning er jo veldig ikke lov, og jeg kommer fra andre miljøer hvor det har vært nesten helt greit å banne til 12-åring, 13-åring, 14-åring, og jeg ser jo at det er negativt språk hvis man banner, og det igjen fører til at du lar negativ atferd skje» (HT-3).*

### **4.2.3 Virkelighetsoppfatninger**

Den tredje kategorien tilhørende hvordan ungdomstrene opplever organisasjonskulturen i klubben, dreier seg om deres virkelighetsoppfatninger. Empirien indikerer en inkluderende atmosfære preget av åpenhet og samarbeid i klubben. Ungdomstrene understreker at klubben er åpen for alle, uavhengig av bakgrunn. Det fremgår også at det er en kultur som oppmuntrer til deltakelse og deling av erfaringer og ideer, noe som kan bidra til klubbens utvikling. Den åpne kommunikasjonen og delingskulturen oppleves som positiv blant ungdomstrene (HT-1, HT-2, HT-3).

*«Jeg opplever [klubben] som en fin og varm og inkluderende klubb. Det er plass til alle, uavhengig av kjønnslegning eller ferdigheter, for den saks skyld» (HT-1).*

*«Jeg opplever kulturen som veldig åpen. I løpet av en uke, så er jeg vel innom de fleste kontorer og spør folk om et eller annet som jeg har å holde på med, eller hva enn det måtte være. Så det er stort sett smil, og; det løser vi» (HT-2).*

*«Det er jo en ganske god kultur i forhold til å dele ting. Og den delingskulturen er veldig viktig for oss når vi skal utvikle oss. Så det er først og fremst at vi deler historier, deler hvordan vi kan løse ting. Det er veldig lavterskel for å spørre. Det tror jeg gjør at vi har et ganske utviklende miljø» (HT-3).*

HT-3 reflekterer videre rundt hvordan hen blir sett av sine ledere, og at dette ikke er vanlig praksis hos alle klubber:

*«Jeg opplever jeg lederne mine at de ser meg, og de spør om hvordan du har det ellers. Og det er ikke alle steder man opplever, hvor man egentlig kun har et profesjonelt forhold. Her er det faktisk litt ned på hvordan du har det i hverdagen» (HT-3).*

HT-1 og HT-3 legger til at den eksisterende klubbkulturen har vært stabil over lang tid, men at den nå møter utfordringer som følge av implementeringen av akademiklassifiseringen. HT-2 nevner at de økte administrative kravene og den tettere oppfølgingen av spillere kan være tidkrevende og mindre motiverende, men anerkjenner samtidig viktigheten av disse tiltakene for spillerutviklingen.

*«Jeg opplever den som en klubb som har hatt en sterk kultur over veldig mange år, som da spesielt akademiklassifiseringen er i ferd med å endre litt» (HT-1).*

*«Jeg opplever at medlemmene, spesielt de som har vært her lenge, opplever at akademiklassifiseringen gjør at ting foregår i et veldig høyt tempo. De er litt redde for at akademiklassifiseringen endrer [klubben] som klubb» (HT-3).*

*«Nå er det jo mye administrativt arbeid i forhold til kravene i akademiklassifiseringen. Mye tettere oppfølging av spillere og andre ting som tar en del tid og ikke er like gøy. Men det er jo viktig i forhold til det å utvikle spillere» (HT-2).*

### **4.3 Administrative lederes opplevelse av organisasjonskultur**

Der forrige kapittel tok for seg ungdomstrenernes opplevelser av organisasjonskulturen i klubben, vil vi i dette delkapittelet sette søkelys på de administrative ledernes opplevelser av organisasjonskulturen i klubben. Disse er også delt inn i tre kategorier; Verdier, normer og virkelighetsoppfatninger.

#### **4.3.1 Verdier**

Som i kapittel 4.2.1, handler denne kategorien om hva som oppfattes som viktig og verdifullt internt i organisasjonen, men sett fra de administrative ledernes perspektiv. En gjenganger blant de administrative lederne er at klubben baserer seg på et kristent verdigrunnlag som står sentralt innad i organisasjonen. Særlig blir verdier som medmenneskelighet, vise respekt, ha et positivt livssyn, nestekjærighet og det å anerkjenne hvert enkelt individ omtalt blant de administrative lederne. US opplever at disse verdiene bidrar til en positiv kultur hvor de ansatte tar vare på hverandre.

*«Nei, det er jo tradisjonelle kristne verdier som det snakkes om i hvert fall. Altså medmenneskelighet og det å være vid i omsorg og ønske folk velkommen inn. Det er en varme i klubben og i menneskene som jobber der» (US).*

Det kommer tydelig frem hos US at det kristne verdigrunnlaget står sentralt i organisasjonen, og at det er dette det blir snakket om ut mot ansatte, frivillige og øvrige medlemmer. På spørsmål om hva som inngår i det kristne verdigrunnlaget, er det i all hovedsak begrepet medmenneskelig som blir nevnt. Medmenneskelighet virker å være den røde tråden som binder sammen organisasjonen. Det legges stor vekt på å se hele individet, og det å være en god person vurderes faktisk som enda viktigere enn å være en dyktig fotballspiller.

*«Det medmenneskelige, holdt på å si, er veldig i sentrum. Hvor det er egentlig like viktig, eller viktigere, å se hele mennesket, at du skal bli en ålreit person her. Det er egentlig pri. én over det å være fotballspiller. Så det er kanskje litt annerledes fra de andre klubbene [i eliteserien]» (DLK).*

#### **4.3.2 Normer**

Der den første delen av de administrative ledernes opplevelse av organisasjonskulturen er knyttet til verdier, er den andre delen knyttet til normer. US nevner i intervjuet at det eksisterer en holdningskontrakt der formålet er å definere og regulere forventninger til holdninger og atferd både på og utenfor banen, og at disse er gjeldende for både ansatte og øvrige medlemmer. US forklarer videre at holdningskontrakten er utviklet siden de ikke har noen form for nedskrevne oppførselsregler i arbeidskontrakten deres.

*«Men det står ikke lista ned [i arbeidskontrakten]; sånn møter vi andre, sånn skal vi oppføre oss, sånn skal vi ... Det er ikke de ti bud som står der. Men jeg liker å tenke at det ligger litt i veggene også» (US).*

Når det gjelder uskrevne regler, forteller begge de administrative lederne videre at lunsjen ses på som et knutepunkt i hverdagen. Her møtes kollegaer på tvers av avdelinger for å spise og snakke sammen. Ifølge DLK er lunsjtid en viktig og uformell praksis, hvor ansatte samles i kantina. Hen understreker viktigheten av denne felles lunsjen og bemerker at den muligens skiller seg ut fra andre klubber. Denne felles lunsjpausen skaper en mulighet for å bli kjent med alle ansatte, og det oppfordres til å sette seg der det er ledig plass. US bekrefter betydningen av denne felles lunsjpraksisen

og understreker at det er en uskreven regel å spise sammen og delta i samtaler som omhandler livet og hverdagen, heller enn jobbrelaterte temaer.

*«Lunsjtid er en litt uformell greie. Da spiser man i kantina, ikke inne på kontoret, på en måte. Det er det ingen som skal gjøre. At A-lag spillerne spiser sammen, trenerne spiser sammen, akademiet, de som driver med barnefotballen spiser sammen. Så det er noe som kanskje er litt annerledes enn i andre klubber, at vi har en felles lunsj på tvers av avdelinger. Så da kan man jo bli kjent med alle, og da setter man seg ned der det er ledig plass» (DLK).*

*«Vi prøver jo liksom, vi prøver å spise lunsj samtidig. Og det er en uskreven regel, å spise sammen, når vi spiser lunsj, så spiser vi lunsj, og da snakker vi mer om livet og hverdagen enn jobb» (US).*

Språkbruk blir også sett på som en viktig uskreven regel i klubben. De administrative lederne, i likhet med ungdomstrenerne, reflekterer bevisst rundt språkbruk og hvordan dette kan ha en effekt på andre i organisasjonen. Fotball er en idrett med mye følelser, og selv om man kan bli frustrert, forventes det at man opprettholder et akseptabelt språk. Selv om det varierer hvor mye folk bryr seg om dette, er dette en norm som etterstrebes daglig i klubben.

*«Du blir jo påvirket av, for eksempel, at det er et ekstra fokus på banning i [klubben]. Og det er sånn at vi forventer at lederne klarer å forholde seg til å være sinna uten å banne. For du kan ha masse følelser i fotball, men du skal klare å unngå å gjøre det uten å banne. Hvis treneren står og banner foran spillerne, så påvirker det spilleren til å gjøre det samme. Og så er det varierende hvor mye folk bryr seg om det» (US).*

US peker på at det er varierende grad av bekymring rundt banning blant medlemmene, en observasjon som også kommer til uttrykk i flere av intervjuene. I motsetning til forrige delkapittel der det ble nevnt av HT-3 at «banning er jo veldig ikke lov», uttrykker DLK en noe mer avslappet tilnærming til det med banning. Hen understreker at så lenge man klarer å oppføre seg og tar hensyn til menneskene rundt seg, så er det plass til deg her.

*«Vi har jo ikke noe sånn at det er ikke lov til å si fy f.. på grunn av at du er i [klubben] på en måte. Det har vi ikke. Men om du ikke klarer å oppføre deg, så kan du ikke være her» (DLK).*

Gjennom intervjuene blir det også klart at dugnadsarbeid og fellesskap er viktig for klubben, og at det er de ansatte som er med på å sette standarden og være forbilder inn

mot dugnadsarbeidet. Som US uttrykker det: «Vi forstår at vi må bidra med dugnadsarbeid og være forbilder inn mot, hva skal jeg si, medlemmene våre». Videre forklarer hen at selv om det ikke er nedfelt i arbeidskontraktene til de ansatte, er det positivt når de av og til bidrar med praktisk arbeid, som å fjerne snø, rydde arenaen og generelt støtte oppunder klubben.

*«Så hvis vi krever at de [medlemmene] skal jobbe masse dugnad, eller vi krever ..., vi MÅ ha dugnadsarbeid, så er det sånn at hvis våre ansatte av og til står og skuffer litt snø, eller skuffer litt gummikuler, eller hva enn det måtte være, eller rydder arenaen, så er det veldig fint. Men det står ikke i noen arbeidskontrakt at de skal gjøre det. Ellers er det det med å møte og støtte opp hele klubben» (US).*

### **4.3.3 Virkelighetsoppfatninger**

Den tredje kategorien tilhørende organisasjonskulturen i klubben, dreier seg om de administrative ledernes virkelighetsoppfatninger. Samlet sett maler de administrative lederne et bilde av en klubb som balanserer sterke moralske verdier med en grad av nøkternhet, noe som bidrar til et stabilt og bærekraftig miljø. Disse verdiene virker å være integrerte i både daglig drift og i interaksjonene mellom de ansatte.

*«Jeg opplever det ganske åpent, at man kan komme med hva som helst. Det er ikke noe tabu med å komme med noen ting, hvis det er noen utfordringer, så tror jeg det går fint. Jeg har ikke tenkt så mye over det egentlig, men jeg er opptatt av å være en relativt åpen person, jeg sier ikke sånn; det her er helt uaktuelt. Da prøver vi å løse hvis det er noen utfordringer» (DLK).*

*«Sammen med medmenneskelighet, litt sånn positivt livssyn også. Så det er det jeg opplever er gode verdier og at man for så vidt opptrer ærlig og redelig med en grad av nøkternhet» (US).*

### **4.3.4 Oppsummering av analysene**

Analysene av ungdomstrenernes og de administrative ledernes opplevelser av organisasjonskulturen i en norsk eliteserieklubb avdekker en rekke verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som er sentrale i klubbens kultur. Begge gruppene vektlegger kristne verdier og medmenneskelighet som viktige verdier, men det finnes også noen forskjeller i deres perspektiver. Normer i klubben gjenspeiler det kristne verdigrunnlaget, med fokus på oppmerksomhet, passende språk, og tilgjengelighet for samtaler. Klubben har en «åpen-dør»-policy som symboliserer åpenhet. Administrative ledere nevner en holdningskontrakt som klubben har utviklet, og felles lunsjer som fremmer fellesskap. Informantene opplever klubben som forankret i

medmenneskelighet, respekt og nestekjærlighet, og beskriver kulturen som varm og inkluderende. Det vektlegges at det er viktigere å være en god person enn å være en dyktig fotballspiller, med medmenneskelighet som den røde tråden i klubben.

#### **4.4 Ungdomstreneres opplevelse av autonomistøtte**

I dette delkapittelet vil vi presentere ungdomstrenernes opplevelse av autonomistøtte i klubben.

Slik de fremkommer av analysen, tyder funnene på at ungdomstrene opplever høy grad av medbestemmelse i sitt daglige arbeid. Det kan virke som at trenerne har hovedansvaret for alt som har med lag å gjøre (herunder treninger og kamper), og at ledelsen i denne konteksten innehar en mer støttende rolle. Ungdomstrene gis mulighet til å forme og tilpasse arbeidsmetoder på sin egen måte når det gjelder laget de har ansvar for. Dette påpekes eksplisitt i sitatene til HT-2 og HT-3. De opplever at de har betydelig myndighet og kontroll over sine arbeidsoppgaver og at deres innspill blir verdsatt.

*«Jo, det er veldig fint. Det er jo i hovedsak jeg som har et hovedansvar, og så har de et overordnet ansvar for meg. Det er ikke noe sånn; Gjør ditt, gjør ditt med tanke på selve treningene og kampene og sånn» (HT-2).*

*«Det opplever jeg veldig mye. Så er det veldig vide oppgaver og jeg opplever at man kan løse det litt på sin måte» (HT-3).*

*«[US] styrer jo mitt opplegg, og har det overordnede ansvaret som utviklingsleder. Men det er jo en medbestemmelse i gruppa [internt i utviklingsavdelingen], alle trenerne er jo med på å bestemme hvordan vi ønsker å ha det på en del ting. Også er det en god del ting man bestemmer litt selv, men innenfor satte rammer. Så jeg føler jeg blir hørt og sett i møter og samtaler» (HT-1).*

Videre undersøkte vi hvordan ungdomstrene konkret får mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag. Det kommer frem blant informantene (HT-1, HT-2, HT-3) at de har autonomi i forhold til formasjon og spillestil, innenfor rammer satt av klubben og utviklingsleder.

*«Det er ingen som sier til meg hvilken formasjon jeg skal spille, det bestemmer jeg selv. Vi ønsker å spille på en bestemt måte, altså vi ønsker å ha ivrige spillere som kommer i bakrom, vi ønsker å ha ball, det er noen rammer som er*



*satt av klubb, utviklingsleder og oss trenere. Klubben har en bestemt måte å se fotball på, også er det litt opp til oss hvordan vi bidrar til det da» (HT-1).*

*«Jeg har jo et inntrykk av at jeg får lov til å sette mitt preg på hvordan jeg anvender ting. Jeg tror ikke man får maksimalt utbytte av meg, eller noen andre forsåvidt, hvis de prøver å tilpasse seg et A4-ark om; sånn de skal være og sånn de skal gjøre ting» (HT-2).*

*«Det er jeg som setter opp alt av økter og jeg forholder meg egentlig kun til et planverk» (HT-3).*

HT-1 legger til at autonomien bidrar til å styrke motivasjonen for å dra på jobb. Hen ser det som positivt å ha muligheten til å bestemme over egne prosesser og utvikle seg gjennom dem. HT-3 påpeker at det er et hektisk arbeidsmiljø, at jobben krever mye og at det er mange oppgaver som må håndteres. Til tross for arbeidsmengden, uttrykker HT-3 at jobben både er givende og morsom, og at dette bidrar til å oppveie for de krevende aspektene som kommer med det å jobbe i ungdomsavdelingen i en norsk eliteseriekubb. Spesielt er det interessant å høre om hvordan HT-3 opplever at både klubben, hen selv, og laget hen har ansvar for, kjenner på framgang.

*«Motivasjonen øker for å dra på jobb, fordi du kan styre deg selv, og jeg tror også du utvikler deg mer ved å stå i prosesser som på en måte er dine egne» (HT-1).*

*«Jeg opplever at det er høyt tempo, mye å gjøre, men samtidig så er det jo veldig givende og veldig gøy, og man ønsker å bli så god som mulig i det å være trener, så det er jo et veldig fint sted å være per nå, Hvor klubben er mye i framgang, og man kjenner på en del framgang, både for min del på lagsnivå, men også individ, og kunne påvirke det litt, så jeg opplever det som veldig givende» (HT-3).*

For å få et mer omfattende og helhetlig perspektiv på hvordan medbestemmelse faktisk praktiseres og oppleves i organisasjonen, valgte vi å belyse de administrative ledernes perspektiv på hvordan de tror trenerne opplever medbestemmelse i sitt daglige arbeid. US påpeker at hen tror trenerne føler seg sterkt involvert i driften av sine egne lag, men hen tror samtidig at de opplever en følelse av tvang knyttet til administrativt arbeid i forhold til kravene som akademiklassifiseringen stiller.

*«Jeg tror at de opplever medbestemmelse knyttet til driften av eget lag. Også tror jeg samtidig at de opplever en del tvang, rett og slett, knyttet til administrativt arbeid, knyttet til akademiklassifiseringen. Så det er litt sånn to-*

*egget-sverd. på den ene siden, knyttet til det å være fotballtrener og drive lag og sånn, så tror jeg de fleste opplever i stor grad at de har ganske mye egen påvirkning på hverdagen sin. Men på den andre siden så møter de meg med forholdsvis tydelige krav og høye krav knyttet til, kall det hjemmelekser og administrativt arbeid» (US).*

Når det gjelder ungdomstrenerens muligheter til å påvirke, påpeker de administrative lederne at de påvirker sin egen hverdag og egen treningsuke. Videre, kommer det frem at de også kan påvirke strategivalg, men at de ikke kan påvirke målsetninger.

Målsettingene fastsettes av styret i klubben, mens US har hovedansvaret for å peke ut strategiene. US bemerker at hen også blir påvirket av ungdomstrenerne i denne prosessen.

*«Vi gjennomførte en evaluering etter sesongen i fjor. Basert på denne evalueringen, stilte jeg spørsmål til trenerne; Basert på målsettinger, strategier og erfaringer fra 2023, hvordan kan vi gjøre ... Er det noen av strategiene vi skal endre litt på i 2024? De er jo med på å påvirke det» (US).*

US legger til at det igjen eksisterer noen absolutte krav knyttet til administrativt arbeid i forbindelse med akademiklassifisering. Dette kan ungdomstrenerne ikke påvirke.

*«Hvis vi har en ansatt som av en eller annen grunn ikke gidder å gjøre det skriftlige arbeidet knyttet til treningsprosessen, så kan han ikke jobbe i [klubben]» (US).*

*«I ytterste konsekvens vil det vært veldig sånn svart/hvitt. Hvis trenerne i utviklingsavdelingen ikke gjennomfører utviklingssamtalene, så mister vi poeng i akademiklassifisering. I ytterste konsekvens mister vi en stjerne, som i ytterste konsekvens gjør at vi mister en del penger som brukes til å ansette trenerne. Så lønna til trenerne ligger jo i det arbeidet. Så det er et sånn tosidig avhengighetsforhold» (US).*

Vi ønsker å forstå hva rammene og retningslinjene – som ungdomstrenerne påpekte at de forholdt seg til – innebar. Vi valgte derfor å spør de administrative lederne om dette.

Det ble klart at klubben opererer med en fagplan som blant annet beskriver fotballfilosofi, rollekrav og spillmodell. Videre, ble det påpekt at klubben har standardiserte retningslinjer eller rammer for hvordan man planlegger treninger, gjennomfører kamper, utvikler årsplaner, periodeplaner, utviklingssamtaler og andre rutiner som trenerne må forholde seg til. US legger til at trenerne likevel har betydelig frihet i sin tilnærming innenfor disse rammene.

*«Vi har en fagplan som svarer ut hvordan vi beskriver fotball og hvilke rollekrav som ligger i de forskjellige rollene knyttet til spillmodellen vår. Vi har en spillfilosofi i [klubben] som sier noe om å være litt mer ballbesittende, lekne, aggressive i gjenvinning, litt sånn enkle greier» (US).*

*«Så er det jo liksom en ... Vi har en standard for økt, standard for gjennomføring av kamp som er sjekklister, standard for planlegging av et år, planlegging av en periodeplan, standard for utviklingssamtale, altså masse sånne rutinegreier liksom. Det har vi. Men når det kommer til å spille fotball og trene fotball, så er vår metodikk at den er ganske trenerstyrt knyttet til ferdighetene i eget lag» (US).*

Basert på funnene fra empirien som indikerer at akademiklassifisering er en sentral faktor, utforsket vi rollen til både administrative ledere og ungdomstrenerne i denne prosessen. Vi ønsket å forstå deres involvering i implementeringen av akademiklassifiseringen og eventuelle perspektiv på beslutningsprosessen.

*«Så i slutten av 2021 og starten av 2022, så var jeg ganske involvert i styret knyttet til å vurdere om akademiklassifiseringen var riktig å begynne med i 2023. Ingen trenere som var noe involvert i det» (US).*

*«Nei, det var nok en: her er akademiklassifiseringen, info og spørsmål, og så det her kommer vi til å gjøre uansett» (HT-1).*

Dette delkapittelet gir innsikt i ungdomstrenerens opplevelse av autonomistøtte i en norsk eliteserieklass. Resultatene antyder at trenerne opplever stor grad av medbestemmelse i sitt daglige arbeid i klubben, hvor de har det overordnede ansvaret for eget lag, deres treninger og kamper. I denne fasen, ser det ut til at lederne har en støttende rolle, mens trenerne har frihet til å tilpasse arbeidsmetoder innenfor gitte rammer. Det kan se ut som trenerne påvirker egen arbeidshverdag og har innflytelse på strategivalgene til klubben – men ikke målsettinger. Klubben opererer med en fagplan og har standardiserte retningslinjer, men innenfor disse kan det se ut som trenerne opplever betydelig frihet.

## 5. Diskusjon

I tråd med formålet til studien og forskningsspørsmålet som ble stilt, er dette kapittelet strukturert i tre deler. Først vil vi diskutere ungdomstrenernes og de administrative ledernes opplevelse av organisasjonskultur. Deretter vil vi diskutere ungdomstrenernes opplevelse av autonomistøtte. Til slutt vil vi vie litt plass til å diskutere mulige sammenhenger mellom organisasjonskultur og autonomistøtte. Hovedpoengene i diskusjonene vil være hvordan organisasjonskultur og autonomistøtte oppleves i lys av teoretisk rammeverk og tidligere forskning.

### **5.1 *Ungdomstreneres og administrative lederes opplevelse organisasjonskultur***

Kapittel 4.2 og 4.3 har hatt som formål å analysere informantenes opplevelse av organisasjonskulturen i klubben, gjennom de teoretiske begrepene som utgjør kulturinnhold (verdier, normer og virkelighetsoppfatninger). I dette delkapittelet, vil vi teoretisk belyse disse opplevelsene, og diskutere hvordan de er med å definere og forme klubbens kultur.

Når det gjelder klubben som informantene er en del av, ser vi gjennom empirien at det eksisterer klart definerte verdier som er kommunisert gjennom begrepene «de fire cornerflaggene» og kristne verdier. Etter Thagaards (2018, s. 94) oppfordring om å ha gode kunnskaper om konteksten før intervjuene, så vi at de definerte verdiene som informantene refererte til, mer eller mindre samsvarte med de verdiene som var kommunisert på klubbens hjemmeside. Dette kan indikere at det er konsistens mellom klubbens offisielle kommunikasjon og informantenes opplevelse av klubbens verdier. «De fire cornerflaggene» og det kristne verdigrunnet kan dermed forstås som klubbens uttalte verdier, som fungerer som veiledende prinsipper for både atferd og beslutningstaking i klubben (Bang, 2020, s. 50-51). Ifølge Maitland et al. (2015, s. 501-502) er disse verdiene med på å skape og opprettholde klubbens unike kultur.

Selv om det kan være enighet om at de uttalte verdiene er gode og ønskelige, er det ikke alltid disse stemmer overens med de faktiske verdiene som praktiseres internt, selv om medlemmene kanskje ikke vil innrømme dette. Dette kan dermed føre til spørsmål om i hvilken grad organisasjonens uttalte verdier faktisk reflekteres og praktiseres i

hverdagen (Bang, 2020, s. 50-51). For å belyse dette forsøkte vi å undersøke informantenes egne opplevelser og erfaringer med klubbens verdier, for å kartlegge det som Bang (2020, s. 51) refererer til som bruksverdier. Gjennom intervjuene med ungdomstrenerne og de administrative lederne, ser vi at de vektlegger kristne verdier som medmenneskelighet og nestekjærlighet i sine personlige opplevelser av verdiene til klubben. Videre, kommer det frem at disse verdiene i stor grad preger deres daglige arbeid i klubben gjennom å se hverandre, vise omtanke og dele erfaringer. Dette kan gi en indikasjon på at klubbens uttalte verdier faktisk er internalisert og praktiseres i hverdagen hos ungdomstrenerne, selv om det alltid kan være nyanser og individuelle variasjoner i hvordan disse verdiene oppleves og uttrykkes. Med andre ord, antyder empirien at begrepene medmenneskelighet og nestekjærlighet kan ses på som informantenes bruksverdier (Bang, 2020, s. 51). En mulig faktor som kan bidra til å forklare hvorfor informantene følger klubbens verdier, er at det kan øke deres selvfølelse (Bang, 2020, s. 53).

Disse verdiene er alle eksempler på standarder for væremåte, som har til felles at de er formelt vedtatt og skal fortelle noe om hva som anses som akseptabel oppførsel i organisasjonen. I dette tilfellet har dermed klubben innført konkrete føringer for hvordan de ønsker at ansatte og medlemmer skal oppføre seg når de er en del av idrettslaget. Disse føringene for oppførsel kan minne om den formen for normer som viser til hva som er forventet eller akseptert oppførsel i en gruppe, altså injunktive normer (Cialdini et al., 1991, s. 203). Gjennom å ha etablert noen definerte standarder for væremåte, kan det tyde på at klubben legger vekt på at ansatte og medlemmer skal forholde seg til et kristent verdigrunnlag som også er synlig og formelt vedtatt i organisasjonen (Cialdini et al., 1991).

Empirien viser også at det har vokst frem standarder for væremåte som ikke har vært definert eller nedfelt på forhånd. Disse har likevel etablert seg som ønskede væremåter når ungdomstrenerne og øvrige ansatte er på klubbens kontorer. For eksempel avdekket intervjuene med ungdomstrenerne (HT-1, HT-2, HT-3) at det å ha åpne dører og språkbruk ikke er synlige og nedfelte i klubbens verdigrunnlag, men at dette heller er noe som har utviklet seg over tid. Det kan dermed se ut til at denne etableringen over tid kan referere til de injunktive normenes normative innflytelse (Bang, 2020, s. 55). Ungdomstrenerne kan ha merket seg at det å ha åpne dører og være tilgjengelig har

positiv effekt, eller at å ha lukkede dører og være utilgjengelig kan ha en negativ effekt. På samme måte viser empirien (HT-3, US, DLK) at språkbruk som banning kan medføre negativ atferd, og at det derfor er en bevissthet i klubben om å unngå slik språkbruk. Dersom det er slik, har klubbens injunktive normer, gjennom normativ innflytelse, etablert et sett med ønskede væremåter (Bang, 2020, s. 55).

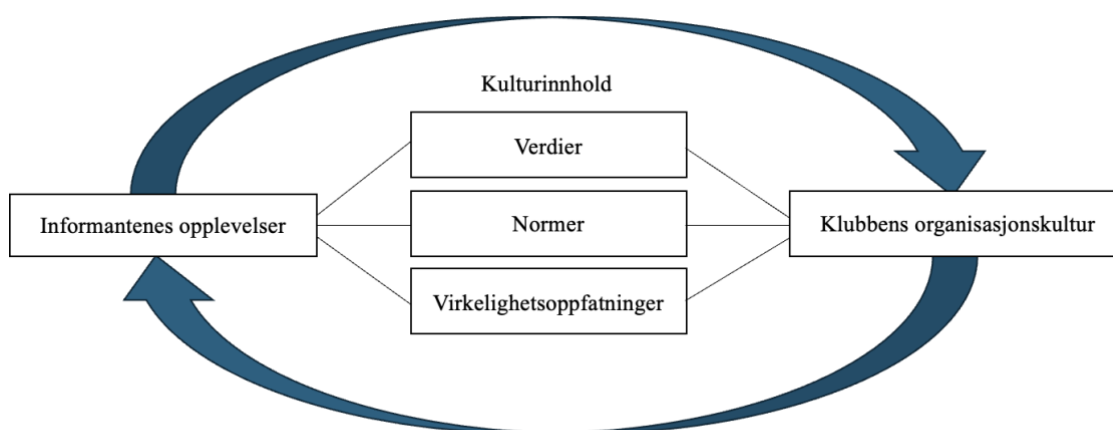
Når det gjelder virkelighetsoppfatninger, har den evnen til å diktere hvordan ungdomstrenerne og de administrative lederne i klubben skal reagere på en situasjon (Schein & Schein, 2017, s. 22). Ut ifra empirien kan det se ut som både ungdomstrenerne og de administrative lederne opplever medmenneskelighet som en viktig føring for hvordan de samhandler med andre og utfører handlinger på. Vi kan derfor anta at virkelighetsoppfatningen om medmenneskelighet fungerer som et slags filter som ansatte og medlemmer bruker til å fortolke hendelser i klubben på (Bang, 2020). Slik vi tolker det, refererer filteret i denne sammenhengen til den «linsen» som ungdomstrenerne og de administrative lederne ser og vurderer verden rundt seg gjennom.

I stedet for å se på en hendelse nøytralt eller objektivt, bruker de dette filteret for å gi mening til det som skjer rundt seg (Bang, 2020). Med andre ord, medmenneskelighet blir en grunnleggende del av hvordan medlemmene oppfatter og tolker alt som skjer i klubben, og hvordan de samhandler med andre ansatte og medlemmer. Dette kommer særlig til syne gjennom HT-3 hvor hen snakker om at det er en god delingskultur internt i organisasjonen. Det er interessant å høre hvordan HT-3 refererer til «oss», at det å dele erfaringer og historier er «viktig for oss når vi utvikler oss». Bruken av «oss» i HT-3s utsagn kan antyde et fellesskap og samhold blant ansatte og medlemmer i klubben. Det kan signalisere at de anerkjenner verdien av å støtte hverandre og lære av hverandre, som igjen kan bidra til å styrke oppfatningen av medmenneskelighet, fordi det viser at trenerne ikke bare handler individuelt, men ser seg selv som en del av et større kollektiv hvor medmenneskelighet er en kjerneverdi.

Videre, peker funnene på en bekymring blant ungdomstrenerne (HT-1, HT-2) knyttet til innføringen av akademiklassifiseringen og dens potensielle innvirkning på den eksisterende klubbkulturen. Hvorvidt akademiklassifiseringen påvirker den eksisterende organisasjonskulturen i klubben, kan diskuteres. Ut ifra ungdomstrenernes

opplevelser, tyder det på at akademiklassifiseringen har bidratt til en mer profesjonalisert kultur internt i organisasjonen. Dette innebærer mer administrativt arbeid og tettere oppfølging av spillere, analyser av kamper og grundig planlegging, gjennomføring og evaluering av treninger.

Basert på Bangs (2020) teoretiske rammeverk knyttet til organisasjonskultur og resultatene fra våre analyser av informantenes opplevelser, har vi utviklet en modell som forsøker å gi et mer helhetlig bilde av samspillet mellom informantenes opplevelser og klubbens organisasjonskultur. Modellen, presentert i *figur 1*, forsøker å illustrere samspillet mellom informantenes opplevelser og klubbens organisasjonskultur, med utgangspunkt i kulturinnholdets tre sentrale komponenter: verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Modellen viser hvordan disse elementene interagerer og gjensidig påvirker hverandre i en kontinuerlig prosess.



*Figur 1. Samspillet mellom Informantenes Opplevelser og Klubbens Organisasjonskultur gjennom Kulturinnhold (Verdier, Normer, Virkelighetsoppfatninger)*

Ungdomstrenerne og de administrative ledernes opplevelser knyttet til kulturinnhold (verdier, normer og virkelighetsoppfatninger) bidrar til å forme klubbens organisasjonskultur (Bang, 2020). Vi vil derfor videre i dette avsnittet, prøve å belyse informantenes opplevelse av kulturinnhold, og dermed male et bilde over deres opplevelse av organisasjonskulturen i klubben.

Basert på informantenes opplevelse av klubbens verdier, fremstår det tydelig at et kristent verdigrunnlag er sentralt. Begreper som medmenneskelighet, nestekjærighet, respekt, ansvar og inkludering fremheves som vesentlige. Dette kristne verdigrunnlaget er også kommunisert på klubbens offisielle nettsider. Det antydes dermed at disse verdiene representerer det Bang (2020) beskriver som «uttalte verdier». Disse verdiene fungerer som veiledende prinsipper for handling og beslutningstaking innad i klubben (Bang, 2020, s. 51). En potensiell faktor som kan bidra til at informantene deler klubbens verdier, er en mulig økning i deres egen selvfølelse ved å følge disse verdiene (Bang, 2020, s. 53). Selv om teorien påpeker at de uttalte verdiene ikke alltid samsvarer fullt ut med de faktiske verdiene som praktiseres internt (Bang, 2020), indikerer vår empiri at det faktisk er disse verdiene informantene aktivt praktiserer i sin daglige atferd.

Informantenes opplevelser av normer, som definerer hva som er akseptabel atferd i klubben, bidrar til å styrke eller endre disse normene. Empirien indikerer at normene reflekterer klubbens kristne verdigrunnlag. Eksempelvis påpekes det at språkbruk er noe de ansatte er bevisst på. Spesifikt blir banning nevnt av både HT-3 og US som en atferd som bør unngås. Man kan dermed anta at det å være bevisst på hvordan man snakker til andre og unngå banning gjennom kommunikasjon, har etablert seg som en norm i klubben. Videre, påpekes det at åpne dører, det å ta seg tid til en prat og være imøtekommende, er noe informantene opplever som viktig og kjennetegnende for kulturen i klubben. En kan dermed anta at tilgjengelighet og inkludering har etablert seg som en norm i klubben. Disse eksemplene kan illustrere hvordan normer i en organisasjon ikke bare reflekterer, men også forsterker organisasjonens verdigrunnlag.

Når det gjelder virkelighetsoppfatninger, virker det som om både ungdomstrenerne og de administrative lederne vektlegger medmenneskelighet når de samhandler med andre og tar beslutninger. Det kan derfor antas at oppfatningen om medmenneskelighet fungerer som et slags filter som både ansatte og medlemmer bruker til å tolke hendelser i klubben (Bang, 2020). I denne sammenhengen kan dette filteret betraktes som den «linsen» gjennom hvilken ungdomstrenerne og de administrative lederne ser og evaluerer verden omkring seg (Bang, 2020). I stedet for å betrakte en hendelse nøytralt eller objektivt, benytter de dette filteret til å gi mening til det som foregår (Bang, 2020). Med andre ord, medmenneskelighet blir en grunnleggende faktor for hvordan



medlemmene oppfatter og forstår alt som skjer i klubben, og hvordan de samhandler med hverandre og med andre ansatte.

Motsatt kan det også tenkes at klubbens organisasjonskultur er med på å påvirke, og bidrar til å forme informantenes opplevelser knyttet til kulturinnhold (se figur 1). For eksempel, dersom klubbens uttalte verdier er så sterkt forankret internt i organisasjonen, kan det argumenteres for at klubbens kultur har innflytelse på de ansattes opplevelse av verdiene. Imidlertid er det interessant å merke seg at HT-3 påpeker at hens egne verdier kanskje har blitt formet av klubben i løpet av årene hen har tilbrakt der. Dette tyder på at klubbens verdier muligens har hatt en innflytelse på individuelle verdier over tid, og at klubben i stor grad har lyktes med å integrere de uttalte verdiene med de praktiserte verdiene. Dette kan være i tråd med Colyer (2000), som hevder at alle organisasjoner har et unikt sett av verdier og overbevisninger som medlemmene aksepterer og tar til seg i sitt arbeid. Disse verdiene blir en del av organisasjonens identitet og påvirker hvordan den skiller seg fra andre organisasjoner (s. 321). Dersom klubbens verdier er så dominerende at de former de ansattes personlige verdier, kan det skape et miljø hvor det forventes at alle tilpasser seg de samme verdiene. Dette kan føre til at de som har andre verdier eller syn føler seg presset til å endre seg eller skjule sine egne verdier for å passe inn i kulturen, noe som kan være ekskluderende.

Vi har til nå undersøkt hvordan ungdomstrenere og administrative ledere opplever organisasjonskultur i en norsk toppfotballklubb, og dermed malt et bilde over kulturen i klubben. Våre funn antyder at organisasjonskultur – sett i en fotballkontekst – er en dynamisk prosess som påvirkes av ulike faktorer og hendelser. Denne kontinuerlige prosessen med interagering og påvirkning understreker at organisasjonskultur ikke er statisk, men i konstant utvikling. Medlemmer og ansatte i klubben interagerer daglig, og gjennom disse interaksjonene formidler og reforhandler de kulturelle normer og verdier. Modellen (figur 1) gir dermed et helhetlig bilde av hvordan disse elementene interagerer og påvirker hverandre i en kontinuerlig prosess, og skaper en levende og dynamisk organisasjonskultur som tilpasser seg og utvikler seg over tid.

## **5.2 Ungdomstreneres opplevelse av autonomistøtte**

I denne delen presenteres det hvordan ungdomstrenerne opplever autonomistøtte i klubben, og er dermed en besvarelse av studiens andre del av problemstillingen:

*Hvordan opplever ungdomstrenerne autonomistøtte i en norsk eliteserieklubb?*

Ifølge Ryan & Deci (2017) tilfredsstilles behovet for autonomi, dersom individet opplever å handle i tråd med sine egne verdier, uten ytre tvang eller kontroll. Ut fra empirien, indikerer funnene at ungdomstrenerne (HT-1, HT-2, HT-3) opplever betydelig autonomi i sine roller, spesielt når det gjelder beslutninger knyttet til eget lag. Trenerne har frihet til å forme, tilpasse, planlegge, gjennomføre og evaluere både treninger og kamper, noe som påpekes av alle informantene. Det kan se ut som de administrative lederne i denne konteksten inntar en mer støttende rolle, hvor ungdomstrenernes hovedansvar reflekterer det laget de har ansvar for, mens de administrative lederne har et overordnet ansvar der igjen.

Et interessant funn som ble gjort i intervjuprosessen, er hvilke rammer og retningslinjer ungdomstrenerne forholder seg til i arbeidshverdagen. I samtalen med US ble det klart at klubben opererer med en fagplan som blant annet beskriver fotballfilosofi, rollekrav og spillmodell. Det ble også fremhevet at klubben har standardiserte retningslinjer eller rammer for planlegging av treninger, gjennomføring av kamper, utarbeidelse av årsplaner, periodeplaner, utviklingssamtaler, og andre rutiner som ungdomstrenerne må følge. Selv om US påpeker at klubbens metodikk er ganske trenerstyrt, er det viktig å være kritisk til i hvilken grad denne metodikken faktisk gir reell autonomi. På den ene siden kan planverket bidra til konsistens og kvalitetssikring i trenings- og utviklingsarbeidet, noe som kan være gunstig for å oppnå klubbens målsetninger og utvikle spillere på en god måte. Et slikt planverk kan også sikre at ungdomstrenerne jobber mot de samme målene og følger en felles filosofi.

På den andre siden kan omfattende retningslinjer og krav begrense trenernes muligheter til å utøve sin egen faglige kompetanse og kreativitet. Selv om det formelt sett kan virke som om trenerne har autonomi i sitt daglige arbeid, kan de standardiserte kravene i praksis begrense deres handlingsrom. Når det er strenge retningslinjer for alt fra treningsplanlegging til gjennomføring av utviklingssamtaler, kan man argumentere for at trenerne kanskje ikke er så autonome i sine handlinger som de selv opplever. Det er

også relevant å spørre om denne tilnærmingen faktisk gir rom for at trenerne kan tilpasse egne arbeidsmetoder, eller om det skaper en skjult form for kontroll som undergraver trenernes faglige frihet. For at trenerne skal oppleve autonomistøtte, må de ikke bare ha ansvar og myndighet over egne lag, men også mulighet til å påvirke og tilpasse de overordnede retningslinjene på en meningsfull måte, som samsvarer med deres verdier (Ryan & Deci, 2017).

Et viktig funn som fortjener nærmere utforskning, er hvordan US tror ungdomstrenerne opplever tvang i forbindelse med administrativt arbeid, som følge av kravene som stilles av akademiklassefiseringen. Basert på tidligere forskning (Kelly & Harris, 2010; Nissen, 2016; Morrow & Howieson, 2014; Molan et al., 2016), kan ulike interessentgrupper være en faktor som begrenser trenernes autonomi. Dette har implikasjoner for hvordan ungdomstrenerne utøver ledelse på og tar avgjørelser. Vi har identifisert akademiklassefiseringen som en slik interessentgruppe.

Akademiklassefiseringen pålegger klubben ulike krav knyttet til spillerutvikling som de må følge og opprettholde for å få økonomiske midler. Denne observasjonen belyser en mulig motsetning til prinsippene om autonomi og autonomistøtte, hvor ytre press og krav betraktes som faktorer som kan redusere ungdomstrenernes opplevelse av autonomi. Forskning innenfor feltet viser at når ungdomstreneres behov blir hindret av press ovenfra, opplever de redusert indre motivasjon og føler seg mindre selvstyrte. Dette fører til at de også blir mindre støttende for sine utøvere når det gjelder å fremme autonomi (Rocchi et al., 2013). Dette kan relateres til «need thwarting» i SDT, hvor de grunnleggende behovene aktivt blir hindret eller undertrykt (Ryan & Deci, 2017). Når ungdomstrenerne opplever tvang eller ytre press, kan det føre til «need frustration», som innebærer at deres behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet ikke blir tilstrekkelig tilfredsstilt (Ryan & Deci, 2017).

Disse kravene er en del av målsetningene som styret har vedtatt, og som trenerne dermed ikke kan påvirke. Konsekvensene av å ikke gjøre det skriftlige arbeidet knyttet til kravene i akademiklassefiseringen påpekes av US som store. Hen understreker at tap av «poeng» i akademiklassefiseringen kan resultere i tap av økonomiske ressurser, som blant annet brukes til å lønne og ansette trenere i klubben. Dette indikerer et gjensidig avhengighetsforhold. En viktig refleksjon som også påpekes i teorien knyttet til BSNT,

er at ungdomstrenerne fint kan være autonome i å følge kravene til akademiklassifisering – så lenge de er enige og at de «kjøper det». Derfor kan vi ikke uten videre anta at disse kravene svekker deres opplevelse av autonomi, selv om de representerer ytre press fra ledelsen og klubben.

Studien til Nissen (2016) viser at både trenere og ledelsen har styring over hverandre i toppfotballen. Denne balansen kan forstyrres av mistillit, som Kelly & Harris (2010) påpeker oppstår når ledelsen blander seg inn i treneroppgaver som for eksempel lagoppstillinger eller formasjoner. Mistilliten skyldes ofte forskjeller i bakgrunn og erfaring, noe som kan føre til konflikter og svekket autonomi for trenerne. Ifølge Molan et al. (2016) er det ofte uklare rolle- og ansvarsfordelinger i moderne fotballklubber, noe Hanstad & Hansen (2024) mener kan redusere effektiviteten og øke interne konflikter.

I kontrast, viser empirien i vår studie at de administrative lederne har en mer støttende rolle for ungdomstrenerne, og at det er en tydelig ansvarsfordeling mellom de to partene. Ungdomstrenerne uttrykker stor frihet til å løse oppgaver innenfor klubbens rammer og retningslinjer. Dette kommer tydelig frem i uttalelsene til HT-1 og HT-2, som understreker at trenernes primære ansvar handler om laget, mens de administrative lederne har et mer overordnet ansvar i denne konteksten. Dette kan indikere at US og DLK har tillit til at trenerne utfører de oppgavene som omhandler laget. Denne tilliten fra de administrative lederne kan indikere at de anerkjenner trenernes kompetanse, og dermed gir de frihet til å ta egne valg. En kan dermed argumentere for at tilliten US og DLK viser ungdomstrenerne, bidrar til å styrke deres opplevelse av autonomi (Ryan & Deci, 2017). Det kan også argumenteres for at klubbens tydelige ansvarsfordeling er med på å redusere risikoen for interne konflikter, og parallelt bidra til å øke klubbens effektivitet (Hanstad & Hansen, 2024).

Ansvarsfordelingen kommer særlig til syne gjennom empirien knyttet til akademiklassifisering. I tillegg til å ha ansvar og myndighet over eget lag og årgang, påpekes det av US at trenerne også har mulighet til å påvirke strategivalgene knyttet til akademiklassifisering. Det trenerne derimot ikke er involvert i er klubbens målsetninger, da dette ansvarsområdet ligger hos klubbstyret. US, som har ansvaret for strategiutformingene i klubben (knyttet til utviklingsavdelingen), legger til at hen tar hensyn til ungdomstrenernes innspill i denne prosessen, og at deres bidrag har

betydning for strategiene som pekes ut. Et eksempel på dette er hvordan US inviterer trenerne til årsmøter hvor de gjennomfører en evaluering av året som har vært og peker ut strategiene for året som kommer. Dette antyder at US gir ungdomstrenerne mulighet for å komme med innspill, anerkjenner deres meninger og tar hensyn til deres perspektiver når hen skal peke ut strategiene til klubben. Det kan dermed hevdes at ungdomstrenerne spiller en betydelig rolle i klubbens beslutningsprosesser, som kan bidra til å forsterke deres opplevelse av autonomi (Ryan & Deci, 2017).

En av ungdomstrenerne (HT-2) forteller hvordan hens motivasjon for å dra på jobb øker på grunn av muligheten til å styre sin egen hverdag. HT-2's uttalelse er et konkret eksempel på hvordan autonomi kan påvirke indre motivasjon. Dette stemmer overens med Black & Deci (2000) som argumenterer for at individer som opplever høy grad av autonomi i sitt arbeid, viser større engasjement og tilfredshet. Ryan og Deci (2017) påpeker at det er avgjørende for trenere å oppleve tilfredsstillende av de grunnleggende psykologiske behovene selv, for å kunne være optimalt engasjerte under trening og gi god støtte til spillerne sine. Det kan dermed antas at autonomistøtte fra ledelsen ikke bare forbedrer trenerens arbeidsmiljø, men også har positive ringvirkninger for hele laget.

Videre, reflekterer HT-2 over hvordan individuell utvikling akselererer når man er aktivt involvert i prosesser som er ens egne. Når HT-2 reflekterer over sin individuelle utvikling, kan det tyde på at hen opplever en følelse av mestring. En annen ungdomstrener (HT-3) deler en lignende opplevelse, men med en litt annen vinkling. HT-3 opplever et høyt tempo i hverdagen og at det er mye å gjøre. Dette indikerer at personen er involvert i arbeidsoppgaver som krever tid, ferdigheter og kunnskaper. Videre beskrives arbeidsoppgavene som «veldig givende og gøy», noe som antyder at hen har en indre motivasjon for å engasjere seg i dem. Kanskje det mest interessante funnet fra HT-3's sitat er hvordan hen påpeker at klubben, laget og hen selv opplever en del fremgang. Dette kan tolkes som et tegn på at HT-3 føler at hen mestrer de arbeidsoppgavene hen får foran seg og at det oppleves som givende for hen. Disse refleksjonene (HT-2, HT-3) antyder at de opplever eierskap og mestring i utførelsen av tildelte arbeidsoppgaver, noe som kan tyde på at HT-2 og HT-3 opplever en viss grad av tilfredsstillende av behovet for kompetanse (Ryan & Deci, 2017).

Samlet sett viser funnene at ungdomstrenerne i stor grad opplever autonomi i sitt daglige arbeid. Trenerne rapporterer at de har betydelig frihet til å forme og tilpasse arbeidsmetoder, treninger og kamper innenfor rammene satt av klubben. Dette oppleves som at de har hovedansvaret for lagene de trener, mens ledelsen har en støttende rolle. Ryan & Deci (2017) understreket at alle de psykologiske behovene er nødvendige for optimal funksjon og velvære, og det er ikke tilstrekkelig å tilfredsstille bare ett eller to av dem. Likevel, som vi påpeker i teoretisk rammeverk knyttet til SDT, ser vi i vårt prosjekt spesifikt på autonomi og autonomistøtte som en prediktor for de to andre behovene. Ryan & Deci (2017) påpeker at man ikke vil få behovet for sosial tilhørighet og kompetanse tilfredsstilt dersom man ikke er autonom i sin deltakelse. Trenerne uttrykker at deres innspill blir verdsatt og at de har innflytelse på strategivalg og daglige beslutninger. Når ungdomstrenerne føler eierskap og ansvar over sine arbeidsoppgaver og at deres beslutninger respekteres, kan vi derfor argumentere for at det er sannsynlig at de opplever autonomistøtte i sitt daglige arbeid.

### **5.3 Mulige sammenhenger**

I denne delen av masteroppgaven belyses mulige sammenhenger mellom organisasjonskultur og autonomistøtte i en idrettsorganisasjon. Selv om problemstillingen ikke spesifikt krever en drøfting av dette forholdet, er det interessant å utforske hvordan organisasjonskulturen kan påvirke ungdomstreners opplevelse av autonomistøtte. Dette forholdet er relevant for å forstå hvordan de delte verdier, normene og virkelighetsoppfatningene i en organisasjon kan bidra til å fremme eller hindre ungdomstreners opplevde autonomistøtte.

Ut fra vår analyse og diskusjon kan det argumenteres for at det eksisterer sammenhenger mellom klubbens organisasjonskultur og ungdomstreners opplevde autonomistøtte. Det kommer for eksempel frem at de administrative lederne legger til rette for at trenerne skal få ta del i beslutningsprosesser, og at de i stor grad får muligheten til å ta selvstendige valg. Dette indikerer at de administrative lederne er autonomistøttende for ungdomstrenerne. Funnene indikerer dermed at lederne bruker medmenneskelighet som det «filteret» som står bak deres handlinger, og at dette ligger til grunn for at de ønsker å være autonomistøttende for ungdomstrenerne. Dette vil derfor indikere en korrelasjon mellom kulturens virkelighetsoppfatninger og ungdomstreners opplevde autonomistøtte.

Det er også et annet funn som kan indikere en korrelasjon mellom organisasjonskulturen og trenernes opplevde autonomistøtte. Som nevnt i kapittel 1.2.2 forsket Curran et al. (2014) på spilleres samhold i et fotballag, der funnene antydde at hvis spillerne fungerte godt sammen og støttet hverandre, følte trenerne seg mer komfortable med å la spillerne ta egne valg (og dermed være autonomistøttende). Det kan argumenteres for at denne konteksten er overførbar til masteroppgavens kontekst, der de administrative lederne kan bli mer autonomistøttende når ungdomstrenerne fungerer godt sammen og støtter hverandre. Det kan argumenteres for at empirien vår støtter denne påstanden, gjennom at trenerne fremhever en inkluderende kultur der man blant annet skal se alle, vise respekt og at det er veldig lav terskel for å spørre om ting. Om man ut fra dette, drar konklusjonen om at trenerne fungerer godt sammen og støtter hverandre, vil det legge til rette for at de administrative lederne føler seg mer komfortable med å la ungdomstrenerne ta egne valg, og dermed vil de være autonomistøttende.

Til slutt indikerer funnene våre også at organisasjonens normer kan korrelere med ungdomstrenernes opplevde autonomistøtte. Empirien viser at en åpen-dør-policy er en sentral norm i organisasjonen, som aktivt praktiseres i hverdagen. Dette kan signalisere at ledelsen ønsker å være tilgjengelig for diskusjon, råd og støtte. DLK påpeker at hen ønsker å være en åpen person, og at hen ønsker å hjelpe til med å løse problemer med ungdomstrenerne når disse oppstår. Dette indikerer at DLK anerkjenner problemene og inntar en støttende rolle i stedet for en kontrollerende rolle overfor trenerne. Når DLK involverer seg i disse samtale, fokuserer hen på å bidra til en dialog med treneren for å løse situasjonen sammen, i stedet for å ta beslutningene selv. Dette kan dermed fremme følelsen av autonomistøtte siden DLK anerkjenner trenerens opplevelser og, gjennom en støttende dialog, tilrettelegger for at treneren selv kan bestemme utfallet.

## 6. Avslutning

For å avrunde dette masterprosjektet, vil vi sammenfatte hovedargumentene, gi utfyllende forklaringer og reflektere over hvordan disse aspektene kan tilføre ny innsikt innenfor fagfeltene Sport Management og Coaching. Videre, diskuterer vi hvilke praktiske implikasjoner den har for andre idrettslag, samt forslag til videre forskning. Avslutningsvis avsetter vi noe plass til å drøfte oppgavens begrensninger.

### 6.1 Konkluderende tanker

Denne studien har utforsket ungdomstreneres og administrative ledes opplevelse av organisasjonskultur og autonomistøtte i en norsk eliteserielubb. Gjennom semi-strukturerte intervjuer har vi innhentet verdifull empirisk data som forsøker å belyse hvordan disse opplevelsene manifesterer seg i praksis. I dette kapittelet sammenfatter vi hovedfunnene og reflekterer over deres betydning for både teori og praksis.

Første del av problemstillingen, «*Hvordan opplever ungdomstrenerne og administrative ledere organisasjonskultur i en norsk eliteserielubb?*», viste at ungdomstrenerne og de administrative lederne opplever organisasjonskulturen gjennom et sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som er dypt forankret i klubbens kristne verdigrunnlag. Disse verdiene er eksempler på formelt vedtatte standarder som angir akseptabel oppførsel i klubben. Klubben har innført konkrete retningslinjer for hvordan ansatte og medlemmer skal oppføre seg, basert på et kristent verdigrunnlag. Dette er i tråd med injunktive normer som beskriver ønsket oppførsel i en gruppe (Cialdini et al., 1991).

Empirien viser også at visse væremåter har utviklet seg over tid uten å være formelt nedfelt. For eksempel har praksiser som å ha åpne dører og unngå banning etablert seg som normer gjennom informantenes erfaringer. Dette indikerer at injunktive normer og normativ innflytelse har bidratt til å forme ønsket oppførsel i klubben (Bang, 2020). Informantene har observert at åpenhet og tilgjengelighet har positive effekter, mens lukkede dører og banning kan ha negative effekter. Dermed har klubbens normer skapt et sett med ønskede væremåter.



Både ungdomstrenerne og de administrative lederne opplever medmenneskelighet som en viktig rettesnor for samhandling og handlinger. Virkelighetsoppfatningen om medmenneskelighet fungerer som et filter som ansatte bruker for å tolke hendelser i klubben (Bang, 2020). Dette filteret hjelper dem med å gi mening til situasjoner og påvirker hvordan de ser verden rundt seg. Medmenneskelighet blir dermed en grunnleggende del av hvordan de oppfatter og tolker alt i klubben.

Empirien viser også at organisasjonskultur i en idrettskontekst er en dynamisk prosess som påvirkes av mange forskjellige faktorer og hendelser. Denne prosessen med kontinuerlig interaksjon og påvirkning viser at organisasjonskultur ikke er statisk, men stadig i utvikling. På bakgrunn av dette, utviklet vi en modell (figur 1) som forsøker å illustrere hvordan disse elementene interagerer og påvirker hverandre i en kontinuerlig prosess. Figur 1 støtter Bangs (2020) argumentasjon, hvor organisasjonskultur er en levende og dynamisk faktor som tilpasser og utvikler seg over tid i samhandling med andre.

Andre del av problemstillingen, «*Hvordan opplever ungdomstrenerne autonomistøtte i en norsk eliteserierklubb?*», viste at ungdomstrenerne i studien opplever betydelig autonomistøtte i sitt daglige arbeid når det gjelder beslutninger knyttet til eget lag. De opplever å ha frihet til å forme, tilpasse, planlegge, gjennomføre og evaluere både treninger og kamper, innenfor klubbens rammer og retningslinjer. Funnene antyder at de administrative lederne i denne konteksten inntar en støttende rolle, hvor trenernes ansvar er knyttet til laget de leder, mens lederne har et overordnet ansvar. En viktig observasjon er at selv om klubben har en fagplan og standardiserte retningslinjer, opplever trenerne fortsatt betydelig autonomi og tillit.

Et interessant funn og en viktig diskusjon er imidlertid å vurdere i hvilken grad disse retningslinjene påvirker den reelle autonomien. På den ene siden kan retningslinjene sikre konsistens og kvalitet, mens de på den andre siden kan begrense trenernes faglige frihet og kreativitet. Dette kan føre til en skjult form for kontroll som undergraver trenernes opplevelse av autonomi.

Videre, viser funnene at ytre press fra interessentgrupper, som kravene fra akademiklassifisering, kan være en faktor som påvirker trenernes autonomi. Dette

samsvarer med tidligere forskning som viser at ytre press kan føre til redusert indre motivasjon og svekket autonomistøtte (Kelly & Harris, 2010; Nissen, 2016; Morrow & Howieson, 2014; Molan et al., 2016).

Til slutt vil vi kort nevne mulige sammenhenger mellom organisasjonskultur og autonomistøtte. Basert på funnene i vår studie, kan det argumenteres for at disse to – til en viss grad – er knyttet til hverandre. En kan anta at klubbens organisasjonskultur setter rammene for om trenere opplever autonomistøtte i sitt daglige arbeid. Det kommer for eksempel frem i vår analyse at medmenneskelighet er en sentral faktor i klubbens kulturinnhold. Det å bli sett, hørt og respektert, kan antas å legge til rette for at trenerne får mulighet til å delta i beslutningsprosesser, og dermed styrke opplevelsen av autonomistøtte. Men her trengs det videre forskning.

## **6.2 Praktiske implikasjoner og videre forskning**

Til tross for at det finnes aspekter ved oppgaven som kunne blitt justert til det bedre, tror vi likevel den har praktiske implikasjoner som andre idrettslag kan dra nytte av. For å balansere behovet for konsistens og kvalitetssikring internt i organisasjonen med trenernes behov for autonomi, bør idrettsorganisasjoner vurdere å utvikle fleksible retningslinjer i sine fagplaner. Disse retningslinjene bør gi rom for individuell tilpasning, slik at trenere kan bruke sin faglige kompetanse og kreativitet i sitt daglige arbeid.

Vi tror likevel at de tydeligste praktiske implikasjonene fra denne oppgaven finnes når man ser de empiriske resultatene i lys av det teoretiske rammeverket. For andre fotballklubber og deres administrative ledere, kan det være betydningsfullt å være bevisst på hvordan organisasjonskultur er en faktor som ser ut til å kunne påvirke autonomien til trenerne. For eksempel kan klubber som aktivt fremmer verdier som medmenneskelighet og åpenhet, og som etablerer normer for inkludering og respekt, bidra til at trenerne føler seg mer støttet og fri til å ta egne beslutninger. Dette kan igjen føre til økt jobbtilfredshet og bedre prestasjoner blant trenerne.

Det er behov for mer forskning innenfor dette tverrfaglige feltet. Vår studie fokuserte på en spesifikk eliteseriekubb, men det ville være interessant å undersøke hvordan disse begrepene oppleves i flere ulike klubber. I fremtidige studier med et bredere omfang

kunne det være verdifullt å gjennomføre en komparativ studie, som sammenligner hvordan organisasjonskulturen og autonomistøtten varierer mellom ulike idrettslag. Dette ville ikke bare bidra til en dypere forståelse av hvordan disse konseptene fungerer i forskjellige kontekster, men også avdekke potensielle mønstre og «beste praksiser» som kan være nyttige for klubbene. En slik tilnærming kan gi en mer nyansert innsikt i hvordan ulike klubber håndterer utfordringene knyttet til organisasjonskultur og autonomistøtte, og dermed legge grunnlaget for mer målrettede tiltak for å forbedre både kultur og støtte i idrettsmiljøer.

Videre forskning kan med fordel rette et mer spesifikt fokus på sammenhengene og påvirkningsforholdet mellom organisasjonskultur og autonomistøtte. Mens vår oppgave har utforsket hvordan disse begrepene oppleves separat, vil det være interessant å dykke dypere inn i hvordan organisasjonskultur kan forme og påvirke graden av autonomi blant ansatte. Fremtidige studier kan dermed undersøke de kausale relasjonene ved å benytte både kvantitative og kvalitative metoder for å avdekke hvordan ulike aspekter av organisasjonskultur, direkte påvirker ansattes opplevelse av autonomi. En dypere forståelse av disse dynamikkene kan gi verdifull innsikt for ledere og organisasjoner som ønsker å skape et arbeidsmiljø som fremmer både en sterk organisasjonskultur og høy grad av autonomi, og dermed potensielt øke både jobbtilfredshet og produktivitet.

Fremtidige studier kan også dra nytte av en longitudinell tilnærming med en kombinasjon av intervju og observasjon. Dette kan bidra til å gi et mer helhetlig bilde av hvordan organisasjonskulturen utspiller seg i klubbens daglige liv. Videre kan det også være hensiktsmessig å utføre en mixed methods-studie, der både kvalitative og kvantitative metoder benyttes (Clark et al., 2021, s. 59). For eksempel kan det være å utarbeide og distribuere et spørreskjema til informanter om deres opplevelse av autonomistøtte i hverdagen, før man gjennomfører intervjuer med de samme informantene. Dette vil gi forskerne et forhåndsinntrykk av informantenes opplevde autonomistøtte, og dermed muliggjøre en mer målrettet undersøkelse av faktorer som påvirker dette aspektet.

### **6.3 Begrensninger ved studien**

Selv om vår studie gir verdifull innsikt, er det viktig å erkjenne dens begrensninger.

Utvalget vårt er begrenset til fem informanter fra én spesifikk klubb, noe som begrenser

generaliserbarheten av funnene. Fremtidige studier bør inkludere et større og mer variert utvalg av deltakere for å kunne trekke bredere konklusjoner. Videre er vår studie basert på kvalitative intervjuer, noe som gir dyp innsikt, men som også kan være påvirket av forskernes tolkninger og bias. Dette vil også kunne påvirke oppgavens generaliserbarhet.

Det er også viktig å rette et kritisk blikk mot metodiske begrensninger og mulig bias i innsamlingen av data. Som Bang (2020, s. 51-52) påpekte, kan det være problematisk å kartlegge informantenes opplevde verdier gjennom intervjuer. Dette fordi man først og fremst vil møte organisasjonens uttalte verdier når man snakker med dem om hva de verdsetter og vektlegger, snarere enn å gi uttrykk for sine personlige verdier og opplevelser. Dette skjer ofte fordi individene ønsker å fremstå på en måte som er akseptabel og forventet i deres arbeidsmiljø. Dette kan resultere i en skjevhet som gir et mer positivt eller forenklet bilde av hvordan verdier faktisk integreres og praktiseres i klubben. Det kan også føre til underrepresentasjon av eventuelle verdikonflikter som eksisterer blant medlemmene i organisasjonen. Respondenter kan være motvillige til å uttrykke meninger eller verdier som kan oppfattes som uforenlige med organisasjonens kultur eller ledelsens forventninger.

En annen mulig begrensning ved oppgaven var at vi utelukkende benyttet intervjuer som metode for datainnsamling. I løpet av forskningsprosessen ble det tydelig at inkludering av observasjon kunne ha beriket vår forståelse betraktelig. Observasjoner ville tillatt oss å se direkte hvordan informantene interagerer og oppfører seg i sosiale kontekster (Thagaard, 2018, s. 63). Slik kunne vi oppnådd en dypere og mer nyansert forståelse av hvordan organisasjonskulturen virkelig utfolder seg i praksis. Observasjon ville dermed ha gitt oss mulighet til å avdekke de mer subtile og ofte ubevisste måtene organisasjonskulturen manifesteres på, slik som uformelle normer og praktiserte verdier. En slik tilnærming ville ha gjort det mulig å få en mer helhetlig forståelse av kulturen, ved å se hvordan klubbens kulturinnhold faktisk ble praktisert i det daglige. Valget om å utelate observasjon som metode ble tatt fordi det ville kreve en betydelig investering i tid, og basert på oppgavens omfang var dette ikke mulig. Først måtte vi etablert tillit blant forskningsdeltakerne, noe som i seg selv er tidkrevende, og deretter ville det krevd mange timer med faktisk observasjon (Thagaard, 2018, s. 74; Tjora, 2012, s. 86).

## Referanser

- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture* (2. utg.). SAGE.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50(4), 326-336.  
[https://www.researchgate.net/profile/Henning-Bang/publication/258009391\\_Organisasjonskultur\\_-\\_en\\_begrepsavklaring/links/0deec5269559aa310e000000/Organisasjonskultur-en-begrepsavklaring.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Henning-Bang/publication/258009391_Organisasjonskultur_-_en_begrepsavklaring/links/0deec5269559aa310e000000/Organisasjonskultur-en-begrepsavklaring.pdf)
- Black, A. E., & Deci, E. L. (2000). The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. *Science Education*, 84(6), 740–756.  
[https://doi.org/10.1002/1098-237X\(200011\)84:6<740::AID-SCE4>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/1098-237X(200011)84:6<740::AID-SCE4>3.0.CO;2-3)
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597.  
<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis, a practical guide*. SAGE.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.  
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative interviewing*. Oxford University Press.
- Cialdini, R. B., Kallgren, C. A. & Reno, R. R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 24, 201-234.  
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60330-5](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60330-5)

- Cialdini, R. B., Reno, R. R. & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015-1026.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.58.6.1015>
- Clark, T., Foster, L., Sloan, L., & Bryman, A. (2021). *Bryman's social research methods* (6. utg.). Oxford University Press.
- Cole, J. & Martin, A. J. (2018). Developing a winning sport team culture: Organizational culture in theory and practice. *Sport in Society*, 21(8), 1204-1222. <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1442197>
- Colyer, S. (2000). Organizational culture in selected Western Australian sport organizations. *Journal of Sport Management*, 14(4), 321-341.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.14.4.321>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (5. utg.). SAGE.
- Crozier, A. J., Carmichael, M. A., Townsend, J. R., Bingham, J. M., & Stenner, B. J. (2022). Norms in sport: a scoping review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2022.2051151>
- Curran, T., Hill, A. P., Hall, H. K., & Jowett, G. E. (2014). Perceived coach behaviours and athletes' engagement and disaffection in youth sport: The mediating role of the psychological needs. *International Journal of Sport Psychology*, 45(6), 559-580. <https://doi.org/10.7352/IJSP2014.45.559>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2023). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora* (5. utg.). Forskningsetikk.  
<https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora.pdf>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Doherty, A. (2013). "It takes a village:" Interdisciplinary research for sport management. *Journal of Sport Management*, 27(1), 1-10. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.1.1>
- Gammelsæter, H. (2021). Sport is not industry: bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 257–279. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1741013>
- Hagger, M., & Chatzisarantis, N. (2008). Self-determination Theory and the psychology of exercise. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 1(1), 79–103. <https://doi.org/10.1080/17509840701827437>
- Hagger, M. S., & Chatzisarantis, N. L. (2016). The trans-contextual model of autonomous motivation in education: Conceptual and empirical issues and meta-analysis. *Review of Educational Research*, 86(2), 360–407. <https://doi.org/10.3102/0034654315585005>
- Hanstad, D. V., & Hansen, P. Øystein. (2023). *Ledelse i idrett: fra styrerom til treningsfelt*. Fagbokforlaget.
- Jones, R. L. (2019). *Studies in sports coaching*. Cambridge Scholars Publishing.
- Kelly, S. and J. Harris (2010). "Managers, directors and trust in professional football." *Sport in Society* 13(3): 489-502. <https://doi.org/10.1080/17430431003588150>
- Mageau, G. A. & Vallerand, R. J. (2003). The coach–athlete relationship: a motivational model. *Journal of Sports Sciences*, 21(11), 883-904. <https://doi.org/10.1080/0264041031000140374>

- Maitland, A., Hills, L. A., & Rhind, D. J. (2015). Organisational culture in sport – A systematic review. *Sport Management Review*, 18(4), 501–516.  
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.11.004>
- Mason, J. (2018). *Qualitative researching* (3. utg.). SAGE.
- Molan, C., Matthews, J., & Arnold, R. (2016). Leadership off the pitch: the role of the manager in semi-professional football. *European Sport Management Quarterly*, 16(3), 274–291. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1164211>
- Morrow, S., & Howieson, B. (2014). The New Business of Football: A Study of Current and Aspirant Football Club Managers. *Journal of Sport Management*, 28(5), 515-528. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0134>
- Nissen, R. (2016). Hired to be fired? Being a coach in Danish professional football. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(2), 137-148.  
<https://doi.org/10.1177/1747954116636706>
- O'Donoghue, P. (2010). *Research methods for sports performance analysis*. Routledge.
- Rocchi, M. A., Pelletier, L. G., & Lauren Couture, A. (2013). Determinants of coach motivation and autonomy supportive coaching behaviours. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(6), 852–859. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.07.002>
- Ronglan, L. T. (2018). *Lagspilltreneren: å lede unge i lag*. Akilles.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford publications.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. utg.). Wiley.
- Shilbury, D. (2022). *A research agenda for sport management*. Edward Elgar.



- Sinkovics, R. R., & Alfoldi, E. A. (2012). Progressive focusing and trustworthiness in qualitative research: The enabling role of computer-assisted qualitative data analysis software (CAQDAS). *Management International Review*, 52, 817-845. <https://doi.org/10.1007/s11575-012-0140-5>
- Skille, E. Åsrum, Hansen, P. Øystein, Abrahamsen, F. E., & Chroni, S. (2020). National and Organizational Culture in Norwegian Elite Sport: The Account of National Handball Head Coaches. *Scandinavian Sport Studies Forum*, 11, 93-116. <https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/2729826/Abrahamsen%2bScandSportStudForum%2b2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sparkes, A. C. & Smith, B. (2014). *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. Routledge.
- Standage, M. (2023). Self-Determination Theory Applied to Sport. I R. M. Ryan (Red.), *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory*. Oxford University Press.
- Stenling, C., & Fahlén, J. (2022). Taking stock of sport management research in the new millenia – research contributions, worthwhile knowledge, and the field's raison d'être. *European Sport Management Quarterly*, 22(5), 643–662. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2063360>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Thomas, J. R., Martin, P., Etnier, J. L., & Silverman, S. J. (2022). *Research methods in physical activity*. (8. utg.) Human kinetics.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Vallerand, R. J., & Losier, G. F. (1999). An integrative analysis of intrinsic and extrinsic motivation in sport. *Journal of applied sport psychology*, 11(1), 142-169. <https://doi.org/10.1080/10413209908402956>

Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Koestner, R. (2008). Reflections on self-determination theory. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 257-262. <https://doi.org/10.1037/a0012804>

Wohlin, C. (2014). Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. In *Proceedings of the 18th international conference on evaluation and assessment in software engineering*. 1-10. <https://doi.org/10.1145/2601248.2601268>

## **Tabelloversikt**

Tabell 1. Fordeling av deltakere i studien	s. 31
Tabell 2. Analysert datamateriale	s. 37
Tabell 3. Datautdrag med innledende koder	s. 38
Tabell 4. Identifiserte undertemaer	s. 39

## Figuroversikt

Figur 1. Samspillet mellom Informantenes Opplevelser og Klubbens Organisasjonskultur gjennom Kulturinnhold (Verdier, Normer, Virkelighetsoppfatninger)

s. 63

## Forkortelser

SDT	Self-Determination Theory
BSNT	Basic Psychological Needs Theory
UA	Utviklingsavdeling
AL	Administrerende Leder
US	Utviklingssjef
DLK	Daglig Leder Klubbdrift
HT-1	Hovedtrener 1
HT-2	Hovedtrener 2
HT-3	Hovedtrener 3

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Sikt-godkjenning

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

18.04.2024, 12:29



## Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer  
695564

Vurderingstype  
Automatisk

Dato  
10.02.2024

Tittel  
Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon  
Norges idrettshøgskole / Institutt for idrett og samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig  
Siv Gjesdal

Student  
Jonas Hjartholm Denk

Prosjektperiode  
15.01.2024 - 30.06.2024

Kategorier personopplysninger  
Alminnelige

Lovlig grunnlag  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2024.

[Meldeskjema](#)

### Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger

<https://meldeskjema.sikt.no/6565be9e-37ee-42c1-bab9-5cd469844c06/vurdering>

Side 1 av 2

- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

#### **Informasjonssikkerhet**

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

# Vil du delta i forskningsprosjektet «Hvordan opplever ungdomstrenerne og administrative ledere organisasjonskultur og autonomistøtte i en norsk eliteserieklubb?»

## **Formålet med prosjektet**

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt (masterprosjekt) hvor det overordnede formålet med studien er å forstå de oppfatningene og erfaringene ungdomstrenerne og administrative ledere har med hensyn til organisasjonskultur, og hvordan ungdomstrenerne opplever autonomistøtte i en norsk eliteserieklubb i fotball. Målet er å skaffe innsikt i dynamikken mellom organisasjonskultur og ungdomstrenernes opplevelse av autonomistøtte. Gjennom grundig forskning og analyse av disse faktorene, vil studien bidra til å forstå kompleksiteten i samspillet organisasjonskultur og autonomistøtte blant ungdomstrenerne i en norsk toppfotballklubb.

## **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får denne forespørselen fordi du er ansatt i en Norsk Toppfotballklubb, og har en sentral stilling innenfor organisasjonen.

## **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Institusjon: Norges Idrettshøgskole

Masterstudenter: Jonas Hjartholm Denk og Kristian Møll

Professor/Veileder: Siv Gjesdal og Allan Grønkjær



### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Dersom du velger å delta i masterprosjektet, innebærer det at du samtykker til at vi gjennomfører et intervju relatert til prosjektets overordnede tema. Vi vil tilrettelegge for at du som deltaker får en god opplevelse under intervjuguiden. Intervjuet vil vare i ca. 30-45 minutter og du vil for eksempel få spørsmål om dine opplevelser knyttet til organisasjonskulturen og samspillet mellom ledelse og trenere i klubben. Vi vil ta lydopptak av intervjuet slik at vi på best mulig måte kan analysere dataene i etterkant av intervjuet. Du som deltaker vil få navnet ditt anonymisert i analysen av intervjuet, og ved prosjektets slutt vil alle lydopptak slettes.

### **Kort om personvern**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern under. Personopplysninger vil bli anonymisert, [klubben] som klubb vil ikke bli anonymisert i oppgaven. Derfor vil det, være mulig for de som leser oppgaven å spore seg frem til hvem som har deltatt i intervjuene.

Forskere har ansvaret overfor alle personene som deltar i studiet deres. Menneskeverdet skal respekteres og den enkelte deltakers personlige integritet, sikkerhet og velferd skal tas hensyn til. Å følge de forskningsetiske retningslinjer er et kontinuerlig arbeid gjennom studien og det er essensielt å følge lovverket for forskning.

### **Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til vårt masterprosjekt og vi vil behandle opplysningene vi får om deg konfidensielt og følge personregleverket gjennom hele

prosessen. Det vil kun være oss som gjennomfører masterprosjektet samt veiledere som vil ha tilgang til opplysninger om deg. Ditt navn vil erstattes med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige dato. Dersom noen utenforstående skulle få tak i filen med intervjuene, må de i tillegg få tak i arket med navn og kode. Deltakerne som ønsker å delta vil anonymiseres, med unntak av kjønn. Gjennom fortløpende anonymisering i transkripsjonene vil vi tilstrebe at deltakerne ikke vil kunne gjenkjennes. Under transkripsjonen av intervjuet er det kun oss som kan se hva du har svart på ulike spørsmål. Personopplysninger og lydopptakene vil lagres i et låst skap på Norges idrettshøgskole.

Til intervjuene vil vi utarbeide et informasjonsskriv med samtykkeskjema som informantene må undertegne før innhenting av data kan begynne. Slik vil deltakerne i prosjektet være klar over hva det innebærer å delta og vi sikrer at de samtykker til å delta i prosjektet. Det er også svært viktig å hele tiden ivareta deltakernes sikkerhet og helse under prosessen og unngå sårbare og sensitive temaer. Deltakerne vil også bli informert om at deres svar vil anonymiseres fortløpende og at de har muligheten til å trekke seg fra prosjektet når som helst. Hvis informantene i etterkant av intervjuene ønsker å trekke seg er dette mulig, hvor lydfiler slettes etter transkripsjon, og samtykkeskjemaene makuleres. Deres bidrag vil da ikke kunne inkluderes i studien. Intervjuene vil tas opp med lydopptak som transkriberes. Når transkripsjonene er ferdige og informantene er anonymisert vil lydopptakene slettes og vi vil forholde oss til deres fiktive navn. Intervjuene vil i all hovedsak foregå på deres kontorer hvor informantene føler seg trygge og ivaretatt. Om informantene ikke holder til rundt Oslo, vil intervjuene holdes digitalt. Lydopptakeren er lånt utstyr fra Idrett og samfunnsvitenskapelig fakultet ved Norges Idrettshøgskole, og mellom bruk vil den lagres i et avlåst skap på skolen. Det samme gjelder for samtykkeskjemaene. For å foreta denne studien vil vi søke godkjenning av SIKT sammen med veiledere. Vi ser derimot ikke grunnlag for å melde studien til REK eller søke om godkjenning av NIHs etiske komité. Dette kan begrunnes med at studien faller utenfor helseforskningslovens virkeområde, inkluderer ikke personer under 16 år, berører ikke sårbare grupper og deltakerne vil intervjues om deres rolle og opplevelser i klubb, og vil derfor ikke belastes eller utsettes for skade.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Idrettshøgskole har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- å be om innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

## **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 30.06.2024.

Opplysningene vil da slettes.

## **Spørsmål**

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges Idrettshøgskole ved Siv Gjesdal (veileder)
- Norges Idrettshøgskole ved Allan B Grønkjær (veileder)
- Jonas Hjartholm Denk (Masterstudent)
- Kristian Møll (Masterstudent)
- Vårt personvernombud: *Rolf Haavik hos Habberstad:*  
[personvernombud@nih.no](mailto:personvernombud@nih.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no), eller på telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Siv Gjesdal & Allan Bennich Grønkjær  
Møll

(Forskere/veiledere)

Jonas Hjartholm Denk & Kristian

(Masterstudenter)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan påvirkes fotballtrenerens rolle i en Norsk Toppfotballklubb av organisasjonskulturen, og i hvilken grad kan innflytelse ovenfra påvirke trenerens autonomi?*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
  
- at mine personopplysninger anonymiseres og lagres til prosjektslutt
  
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes.  
*Det er viktig å merke seg at oppgaven vil inkludere navnet på klubben og din stilling, slik at du kan gjenkjennes gjennom disse detaljene. Det er likevel ingen direkte identifiserende opplysninger som navn som vil bli delt, med mindre leseren aktivt søker opp klubben og finner deg på ansattlisten.*
  
- at det publiseres anonymisert data fra min deltakelse i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

### ***Vedlegg 3: Pilot – Intervjuguide trenere og administrative ledere***

#### Introduksjon:

- Ønske deltakeren velkommen og en presentasjon av oss.
- Takke deltakeren for å ta seg tid til å stille til intervju.
- Informere deltakeren om formålet med studien. Informere de at intervjuet vil bli tatt opp og transkribert, men at lydopptakene vil bli slettet etter transkripsjon. Videre informere om konfidensialitet, og at datamaterialet vil bli anonymisert.
- Minne deltakerne på at forskningsprosjektet har blitt godkjent av SIKT.

Tema	Undertema/Kategori	Intervjuspørsmål
Bakgrunns- informasjon  /arbeidskontekst	Arbeidskontekst	Hva er din rolle i klubben?  Hvor lenge har du vært ansatt i klubben?  Kan du fortelle litt om trenings- og kamphverdagen? Hvordan ser den ut? Hva, hvordan, med hvem og når?
Organisasjonskultur	Verdier	Hvilke verdier kjennetegner klubben?  Hvilke verdier kjennetegner deg?  Hva er det du brenner for/ hva er det du står for?
	Normer	Har [klubben] noen satte regler eller standarder for hvordan man bør oppføre seg?

		<p>Har klubben noen uformelle standarder du vil si kjennetegner måten å være på i [klubben]?</p>
	<p>Virkelighetsoppfatninger</p>	<p>Hvem har du mest kontakt med i det daglige arbeidet?</p> <p>Hvordan opplever du forholdet mellom deg og hen/de?</p> <p>a) Tror du de opplever deg slik som du nettopp beskrev det?</p> <p>Hvem har du minst kontakt med?</p> <p>a) Hvorfor?</p> <p>Hvordan fungerer kommunikasjonen med det andre ansatte?</p> <p>Hvordan oppfatter du [klubben] som klubb?</p> <p>Er det grupperinger blant de ansatte? (Holder ledelsen seg litt for seg selv, trenerne for seg selv, etc.?)</p> <p>a) Om ja – hvordan opplever du dette? Hvordan opplever du ledelsen? (daglig leder(e), utviklingssjef etc.?)</p>

<p>Ledelse og trenerrollen</p>		<p>Hvordan vil du beskrive deg som leder?</p> <p>På hvilken måte har eksterne aktører innflytelse på klubben?</p> <p>a) Har de krav som påvirker klubben? b) Påvirker det deg og din måte å lede på?</p>
<p>Autonomistøtte</p>		<p>I hvilken grad opplever du medbestemmelse, påvirkning og innflytelse i jobben din som trener?</p> <p>a) Har klubben noen rammer for hvordan du som trener skal legge opp treninger/kamper? b) Andre erfaringer?</p> <p>Hvordan får du mulighet til å påvirke?</p> <p>Hvem bestemmer, hvem snakker du med?</p> <p>Når får du muligheten til å påvirke/Når får du ikke muligheten til å påvirke?</p>



## ***Vedlegg 4: Intervjuguide trenere***

### **Introduksjon:**

- Ønske deltakeren velkommen og presentere oss selv.
- Minne deltakeren på formålet med intervjuet. Minn også deltakeren på vår taushetsplikt, og hvem som skal få innsyn i materialet.
- Informere deltakeren at intervjuet vil bli tatt opp og transkribert, men at lydopptakene vil bli slettet etter transkripsjon. Videre informere at deltakerne kan trekke seg, når som helst, at det er frivillig å delta, og at all innsamlet data vil slettes om de velger å trekke seg.
- Minne deltakerne på at forskningsprosjektet har blitt godkjent av SIKT.

### **Innledende spørsmål trenere:**

- Hva er din rolle i klubben?
- Kan du fortelle litt om arbeidshverdagen? Hvordan ser den ut? Hva, hvordan, med hvem og når?
- Kan du fortelle om apparatet rundt laget? Hvilke ansvarsområder har den enkelte? Hvem bestemmer hva? Hva og hvilke støttepersonell kan du bruke?

### **1. Autonomistøtte**

- Hvordan opplever du din jobb i dag?
- Hvis du skulle endret noe i din jobb i dag, hva skulle det vært?
- Hva ville du gjort mer eller mindre av?
- Hva motiverer deg i jobben nå?
- Ble du på noe tidspunkt demotivert av å være trener i [klubben]?
  - a) Hvis ja – hva var årsaken?
  - b) Hvis nei – hva var motivasjonen?
- I hvilken grad opplever du medbestemmelse, påvirkning og innflytelse i jobben din som trener?

- a) Har klubben noen rammer for hvordan du som trener skal legge opp treninger/kamper?
- b) Andre erfaringer?
- Hvordan får du mulighet til å påvirke?
- Hvem bestemmer, hvem snakker du med?
- Når får du muligheten til å påvirke/Når får du ikke muligheten til å påvirke?

## **2. Organisasjonskultur**

### **Verdier**

- Hvordan opplever du verdiene i klubben?
- Hvilke standarder for væremåte/verdier har du? Hva er det du står for?

### **Normer**

- Har klubben noen satte regler eller standarder for hvordan man bør oppføre seg når man er en del av [klubben]?
  - a) Dersom dette finnes – hvordan opplever du disse?
  - b) Dersom dette ikke finnes – hvordan tror du det ville påvirket [klubben] dersom det fantes?
- Har dere noen mer uformelle standarder som kjennetegner deres måte å være på?
  - a) Dersom dette finnes - hvordan opplever du disse?
  - b) Dersom dette ikke finnes – hvordan tror du det ville påvirket [klubben] om det fantes?

### **Virkelighetsoppfatninger**

- Hvem har du mest kontakt med i det daglige arbeidet?
- Hvordan opplever du forholdet mellom deg og hen/de?
  - b) Tror du de opplever deg slik som du nettopp beskrev det?
- Hvem har du minst kontakt med?
  - b) Hvorfor?

- Hvordan fungerer kommunikasjonen med det andre ansatte?
- Hvordan opplever du [klubben] som klubb?
- Er det grupperinger blant de ansatte? (Holder ledelsen seg litt for seg selv, trenerne for seg selv, etc.?)
  - b) Om ja – hvordan opplever du dette?
- Hvordan opplever du ledelsen? (daglig leder(e), utviklingssjef etc.)

## ***Vedlegg 5: Intervjuguide administrative ledere***

### **Introduksjon:**

- Ønske deltakeren velkommen og presentere oss selv.
- Minne deltakeren på formålet med intervjuet. Minn også deltakeren på vår taushetsplikt, og hvem som skal få innsyn i materialet.
- Informere deltakeren at intervjuet vil bli tatt opp og transkribert, men at lydopptakene vil bli slettet etter transkripsjon. Videre informere at deltakerne kan trekke seg, når som helst, at det er frivillig å delta, og at all innsamlet data vil slettes om de velger å trekke seg.
- Minne deltakerne på at forskningsprosjektet har blitt godkjent av SIKT.

### **Innledende spørsmål administrative ledere:**

- Hva er din rolle i klubben?
- Kan du fortelle litt om din arbeidshverdag?
- Kan du fortelle litt om organisasjonskartet i [klubben]?
  - a) Hvilke arbeidsoppgaver har de enkelte?
- Hvilke organisatoriske endringer har [klubben] gjennomført siden 2014?
  - a) Hvilke konsekvenser har endringene ført med seg?

## **1. Organisasjonskultur**

### **Verdier**

- Hvilke standarder for væremåte/verdier kjennetegner klubben?
- Hvilke standarder for væremåte/verdier har du? Hva er det du står for?

### **Normer**

- Har klubben noen satte regler eller standarder for hvordan man bør oppføre seg når man er en del av [klubben]?
  - a) Dersom dette finnes – hvordan opplever du disse?
  - b) Dersom dette ikke finnes – hvordan tror du det ville påvirket [klubben] dersom det fantes?
- Har dere noen mer uformelle standarder som kjennetegner deres måte å være på?
  - a) Dersom dette finnes - hvordan opplever du disse?
  - b) Dersom dette ikke finnes – hvordan tror du det ville påvirket [klubben] om det fantes?

### **Virkelighetsoppfatninger**

- Hvem har du mest kontakt med i det daglige arbeidet?
- Hvordan opplever du forholdet mellom deg og hen/de?
  - c) Tror du de opplever deg slik som du nettopp beskrev det?
- Hvem har du minst kontakt med av de ansatte?
  - c) Hvorfor?
- Hvordan fungerer kommunikasjonen med det andre ansatte?
- Hvordan oppfatter du [klubben] som klubb?
- Er det grupperinger blant de ansatte? (Holder ledelsen seg litt for seg selv, trenerne for seg selv, etc.?)
  - c) Om ja – hvordan opplever du dette?
- Hvordan opplever du ledelsen? (daglig leder(e), utviklingsjef etc.?)

### **Ledelse**

- Hvordan vil du beskrive din nåværende lederstil?
- På hvilken måte har interessenter som sponsorer og supportere innflytelse på klubben?
  - a) Har de krav som påvirker hvordan klubben drives? (midler, sportslige krav etc.)
  - b) På hvilken måte tilpasser du deg som leder opp mot disse kravene?
  - c) Føler du disse aspektene påvirker deg og din måte å drive ledelse på?

## **Autonomistøtte**

- I hvilken grad tror du trenerne som er ansatt i utviklingsavdelingen opplever medbestemmelse, påvirkning og innflytelse i jobben sin som trener?
- a) Har klubben noen rammer for hvordan trenerne skal arbeide (legge opp treninger/kamper?)
- Hvordan får trenerne mulighet til å påvirke?
- Hvem bestemmer, hvem snakker trenerne med?
- Når får de mulighet til å påvirke/når får de ikke mulighet til å påvirke?