

Christer G. Lundquist

Kulturskaping i norsk klubb fotball

En kvalitativ studie av organisasjonskultur: å skape, opprettholde og videreføre

Masteroppgave i sosiologi

Trondheim, mai 2017



Summary

The subject of this study is the creation and transmission of culture to new members of differing ethnic backgrounds in football clubs, despite a lack of continuity in membership. While football clubs are widely known for high player turnover, they still manage to quickly establish and maintain a team structure that allow for high-level performance on the pitch. Based on the idea that a strong culture must have continuity in membership, my hypothesis is that I will find elements in the culture of football clubs that could give new and valuable insights into the intricacies of integration. In order to examine these potential benefits, I have utilized a qualitative design consisting of in-depth-interviews and observations within a Norwegian football club. The interviews were conducted with a strategic selection of four soccer players and three staff members, alongside two days of participatory observation. My leading research question for the entirety of the study have been the following: “How does a Norwegian football club transfer and maintain its culture in a social environment in which players of differing ethnic backgrounds are frequently replaced?”

My primary finding is that the football club subject to study have strong social structures embodying elements of integration, inclusion and confirmation, to which I will be refering as “systems of integration” (“*integreringssystemer*”). These systems are working at such high intensity that it compensates for high player turnover, allowing the culture to quickly be transmitted to new players. Two key factors for continuity in these systems are *high frequency* and *direct confirmation*. Upon uncovering how the culture in the Norwegian football club is transmitted and maintained, I decided to argue that the two terms “Weak” and “Strong Culture” insufficiently describes the trades of the football club. I decided to include the two terms “Authentic” and “Synthetic Culture” in ordet to adress the differentiation between turnover on one hand, and systems of integration. The typology presented in the latter part of the study, my “Model for the transmission and maintenance of culture”, illustrates this differentiation.

As a conclusive note, I recommend that organizations which want to improve their systems of integration should examine the assumptions that form the basis of the organization in order to create a collective affiliation.

Forord

Noe av det første man lærer som sosiologistudent er de sosiale faktorene som former og skaper et menneske. Ser jeg tilbake på min vei til masteroppgaven har jeg derfor mange å takke. Oppgaven er et sluttresultat av et langt løp med mange erfaringer som har involvert bekjentskap med mange fantastiske og ulike personer. Jeg vil derfor rette en stor takk til alle som bevist og ubevist har påvirket og beriket mitt liv. Først og fremst vil takke min familie, for den støtten og hjelpen dere har gitt meg. Jeg ville jeg ikke ha klart disse studiene uten deres støtte. Spesielt vil jeg takke min far som har hatt en ulønnet deltidsjobb som korrekturleser for meg siden barneskolen, og min søster som har hjulpet til å lese korrektur på denne oppgaven.

Gjennom studietiden har jeg hatt gleden av å ha blitt kjent med mange fantastiske og kunnskapsrike mennesker som har belært og formet meg. I forhold til de siste årene av studiene, vil jeg rette en takk til mine studievenner fra rom 9447 og Sosiologisk poliklinikk¹ som har vært uvurderlig gode støttespillere. Jeg takker for de gode samtalene og latteren, og ikke minst for deres tålmodighet ovenfor meg og mine sosiale krumpring. Jeg vil fremheve en ekstra takk til Anne Hirrich og Tor Anders Bye som har tatt seg tid til å lese oppgaven og gitt meg gode konstruktive tilbakemeldinger, og en takk til Ola Løken Kalsnes som har designet modellene og forsiden for oppgaven.

Langs den akademiske veien jeg har gått har jeg møtt mange jeg vil takke alle har brukt tid til å veilede meg og gi meg del i deres kunnskaper. Jeg vil fremheve Hilde Marianne Bratli som presenterte, og gjorde meg interessert i sosiologi på Skarnes Videregående Skole. Jeg vil også takke Anne Grete Sandaunet som var min veileder for bacheloroppgaven på UiT og inspirerte meg til å gå videre til masterstudier. Deretter vil jeg takke veileder Arve Hjelseth for alle gode råd, refleksjoner og hjelp jeg har fått i arbeid med denne oppgaven, og ikke minst for en imponerende rask responstid.

Til slutt, men absolutt ikke minst, vil jeg takke fotballklubben og informantene i den som tillot meg å besøke dem og fikk bruke noe av deres verdifulle tid. Hadde ikke dere åpnet dørene for meg, hadde det ikke blitt noen oppgave. Besøket hos dere var en givende, erfaringsrikt og en fantastisk opplevelse. Jeg håper derfor dere finner noen elementer i denne oppgaven som vil komme dere til nytte. Jeg ønsker dere lykke til videre i sesongene framover.

Christer G. Lundquist

31.05.2017, Trondheim

¹ Sosiologisk poliklinikk er et uavhengig arbeidsfelleskap bestående av sosiologer

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn	2
1.2	Tidligere forskning	3
1.3	Hvorfor fotballklubber?	5
1.3.1	Fotballspiller som arbeidsinnvandrere	7
1.3.2	Turnover	8
1.4	Forskningsspørsmål	9
1.5	Aktualisering	9
1.6	Oppgavens disposisjon	10
2	Teori.....	11
2.1	Kultur.....	11
2.2	Organisasjonskultur	12
2.2.1	Organisasjonens tre nivåer	13
2.2.2	Interne relasjoner	15
2.2.3	Lederskap	17
2.3	Sterk og svak kultur	20
2.4	Presosialisering	21
2.5	Oppsummering	22
3	Metode	23
3.1	Hvorfor kvalitativt?	23
3.1.1	Presentasjon av case	24
3.2	Datainnsamling	25
3.2.1	Intervjuene	26
3.2.2	Observasjon	27
3.2.3	Gjennomføring	30
3.3	Analyseprosessen.....	31
3.3.1	Transkribering	31
3.3.2	Koding	31
3.3.3	Konseptutvikling	32
3.4	Metoderefleksjon	33
3.4.1	Forskeren	33
3.4.2	Erfaring.....	34
3.4.3	Forskningsetikk, anonymisering og databehandling	34

3.4.4	Forskningens kvalitet	35
4	Analysen	39
4.1	Integreringssystemene	39
4.1.1	De eksplisitte systemene	39
4.1.2	De implisitte systemene	43
4.2	Presosialisering	45
4.2.1	Sosialisering	45
4.2.2	Kommunikasjon	46
4.2.3	Autoritet, makt og status	47
4.2.4	Mål	49
4.3	Ledelsen	50
4.3.1	Selektiv rekruttering	51
4.3.2	Treningshverdagen	52
4.3.3	Ledelsens posisjon	53
4.4	Det Overordnede integreringssystemet	54
5	Modell for overføring og vedlikehold av kultur	57
5.1	Sterkt og svakt integreringssystem	58
5.2	Sterk kultur	58
5.3	Svak kultur	59
5.4	Autentisk kultur	59
5.5	Syntetisk kultur	61
6	Oppsummering og konklusjon	63
6.1	Integreringssystemene	63
6.2	Modell for overføring og vedlikehold av kultur	65
6.3	Forslag for videre forskning	67
7	Litteraturliste	69
Appendiks		
	Vedlegg #1 – Intervjueguide Ny spiller 1	
	Vedlegg #2 – Intervjueguide Trener	
	Vedlegg #3 – Kvittering på godkjenning fra NSD	
	Vedlegg #4 – Infoskriv/samtykke	

1 Innledning

I den moderne fotballen er det en kjensgjerning at i dag er de fleste fotballklubber preget av hyppige utskiftninger av spillere. Det er ikke noe nytt fenomen innen fotball, men den store forskjellen ligger i at tidligere kunne det være mer vanlig at klubbene hadde en kjerne av spillere som hadde vært i klubben over lengre tid. For eksempel i fotballklubben Rosenborg som hadde spillere som Erik Hoftun som var fra 1994 - 2005, Roar Strand fra 1989 - 1992 og 1994 - 2010 og Mini Jakobsen som var fra 1988 - 1990 og 1994 - 2000, for å nevne noen (RBK, 2017). Disse spillerne har fått status som klubblegender, det vil si spillere som har spilt i samme klubb over lang tid, en status som har blitt mer og mer sjelden i senere år. Det var relativt høye utskiftninger på den tiden og, men fenomenet har blitt mer tydeligere. I dag forventes ikke lenger at en spiller blir mer enn i noen få år i en klubb. Drømmen for mange fotballspillere er å spille i utlandet hvor det er mer penger å tjene og prestisje å hente. En konsekvens av dette er en stabil flyt av deltakere ut og inn av fotballklubber hver sommer og vinter, og kjøp og salg av spillere både innenlands og utenlandsk er blitt en viktig del av klubbens virksomhet.

Klubbkulturen omtales ofte som en vesentlig del av klubbens fundament. Som den kjente norske fotballprofilen Kjetil Rekdal poengterte om klubbkultur da han tok over Vålerenga fotballklubb: «*Du må skape en klubbkultur som spillerne kommer til, lærer av - og blir en del av. (...) klubbkulturen må ligge i bånd.*» (Skaug og Bratland, 2015). Spørsmålet er da hvordan klubbene klarer å opprettholde, videreutvikle og formidle kulturen når kontinuiteten i form av kulturbærere stadig reduseres samtidig som det er et betydelig antall utenlandske spillere med begrenset muligheter til kommunikasjon med sine nye medspillere. Uansett hvor gode spillerne er som enkeltindivider, er det samhandlingen mellom spillerne som avgjøre hvilke resultater laget oppnår. I denne samhandlingen kan man tenke at klubbkultur og kontinuitet er vesentlige momenter. Spørsmålet er hvordan fotballklubber skaper et godt lag på kortest mulig tid når de er avhengige av at laget må prestere sammen fra første kamp med stadig inntak av nye spillere uten kjennskap til klubbkulturen og med ulik språklig bakgrunn. For at kulturen i en organisasjon skal eksistere er den avhengig av å kunne integrere organisasjonens verdier og normer til de nye medlemmene (Schein, 2010:19). I denne oppgaven vil jeg prøve å belyse disse spørsmålene, og studere hvordan en fotballklubbs organisasjonskultur vedlikeholdes og overføres i omgivelser preget av stor utskiftning av spillere.

1.1 Bakgrunn

Arbeidsmarkedet har i takt med samfunnet utviklet seg gjennom årene, spesielt i forhold til ansettelsesforholdene, arbeidstakerne og utfordringene. I dag er arbeidsmarkedet, i EU og Norge, i større grad enn før preget av midlertidige ansatte, tjenesteleverandører, innleie av arbeidskraft, selvstendig arbeidstakere og deltidsarbeider (Nergaard, 2005:14 og Olsen, 2016). Som medfører at det er flere organisasjoner i dag som er preget av høy utskifting av ansatte. De samme endringene på arbeidsmarkedet kan vi til en viss grad se i fotballfeltet, som har i lang tid vært preget av høy utskifting og lån av spillere av med ulike etniske bakgrunn. Fenomenet kan vi se i sammenheng med globalisering hvor grensene ikke er like tydelige lengre. Dette har ført til at arbeidskraft, produksjon og samarbeid går på kryss og tvers av landegrensene.

En av de store utfordringene som Norge må håndtere som følge av globaliseringen er integrering av innvandrere (Friberg & Mitdtbøen, 2017:5). Med den økte folkevandringen som følge av krig, økonomisk usikkerhet, naturendringer og andre problemer ser det ut som det er en utfordring som ikke vil forsvinne med det første. Ifølge Statistisk Sentralbyrå (SSB, 2017) var det i 2016 698 500 innvandrere i Norge, hvorav 60,3 prosent av disse mellom 15-74 år var sysselsatt. I denne oppgaven ligger interessen hovedsakelig på den prosentandelen som er arbeidsinnvandrere som besitter lav eller ingen kjennskap om norsk kultur og språk. Hovedsakelig fordi utenlandske fotballspillere i større grad tilhører den gruppen. Arbeidsinnvandrerne utgjør 33% av innvandrerne og blir oppgitt som den nest største grunnen for at de kommer til Norge (ibid.).

I denne sammenheng har arbeidsplassen blitt en viktig arena for integrering. Arbeidsplassen gir tilgang til økonomiske midler som er nødvendig for sosial integrering, gir kontakt med majoriteten av befolkningen og bidrar til å opprettholde eller danne av de nyankomne sitt selvilde (Strabac og Valenta, 2015:196). Det som kommer fram i statistikken er at det er ulikhet i andelen sysselsetning av de ulike innvandringsgruppene, hvor de fra de nordiske landene, EU-landene i Øst-Europa og Nord-Amerika har en betraktelige høyere andel enn innvandrere fra det øvrige Øst-Europa, Asia, Afrika og Mellom- og Latin-Amerika (Strabac og Valenta, 2015:197). Noe av forklaringen ligger i forhold til om innvandringen skylder jobbmuligheter eller krig. Som en annen effekt av den økte arbeidsinnvandringen, da særlig innvandringen fra Øst-Europa, poengterer Line Eldring (2015:147) en økende trend blant arbeidsinnvandrere at de har atypiske ansettelsesforhold som midlertidig ansettelse eller er innleide eller utsendte arbeidstakere med arbeidsgivere i utlandet. Denne trenden kan være med

på å skape større utfordringer for integrering gjennom sysselsetting da det svekker arbeidsplassen som en plattform for integrering mellom majoriteten og minoriteten.

Utenlandske fotballspillere skiller seg fra som arbeidsinnvandrere ved at de som regel blir headhuntet til klubben enten gjennom speidernetverk² eller agenter som tilbyr spillerne til klubbene. Fotballspillerne er ofte ressurssterke personer som besitter både økonomiske og kulturelle ressurser som vil kunne redusere utfordringene arbeidsinnvandrere generelt møter. Samtidig legger mange klubber mye til rette, slik at spillerne hovedsakelig kan fokusere på å prestere best mulig på fotballbanen. I tillegg har de fleste relative god inntekt fra første dag. Likheten med arbeidsinnvandrere generelt består i at mange utenlandske spillere har familie i hjemlandet, og ikke har mer langsiktige planer enn å få erfaring og tjene penger. Det skaper nye utfordringer. For at et fotballag skal fungere, må spillere integreres i felleskapet i klubben. Med hyppige utskiftninger må dette gjøres innenfor en tidshorisont hvor man vet at stammen i klubben kan være borte innen 1-2 år.

1.2 Tidligere forskning

Det har blitt gjort mye forskning hver for seg på områdene integrering og fotballkultur, men lite som omhandler integrering innen spillergruppen i en profesjonell fotballklubb. For å forstå hvordan organisasjonskultur blir skapt, vedlikeholdt og overført i en moderne fotballklubb har jeg derfor valgt å se på klubben som en vanlig arbeidsplass, som den på mange måter er. Jeg har dermed sett på tidligere forskning som har omhandlet integrering og kulturskaping gjennom sysselsetting for å se hvilke utfordringer som ligger til grunn.

En organisasjonsstudie som har stor anerkjennelse i Norge er Sverre Lysgaard (2001) sin studie i en bedrift på Moss på 50-tallet; Arbeidskollektivet. Et av elementene han fant i sin studie var kollektivsystemet. Et system som vokser fram spontant og ikke planlagt, uten en kontrollerende faktor som styrer utviklingen (Lysgaard, 2001:126). Systemet skaper trygghet og utfoldelse for enkelt individet, fordi det skaper mening for den enkeltes eksistens. En annen side ved dette systemet, som Lysgaard (2001:127) poengterer, er at i teorien trenger man ikke å forutsette at medlemmene i systemet i virkeligheten slutter seg til systemet. Det vil si at en person er tilsluttet systemet i forhold til at personene blir godkjent som bidragsyter til systemet. Det vil si at adferden er i overensstemmelse med hva systemet forventer. Personer som er medlem av systemet vil derfor oppleve konsekvenser dersom vedkommende ikke slutter seg til systemet,

² En speidernetverk består av andre speidere, trenere og andre roller som er tilknyttet fotballklubber (Coggin, 2017)

som for eksempel utfrysing. Lysgaard (2001:129) poengterer videre at det er forskjell mellom gruppebegrepet og systembegrepet, for det er den sosiale gruppen man blir fryst ut av, ikke systemet.

I forhold til organisasjonskultur er det, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013:147), viktig å ha fokus på hvor godt individene passer til den type kultur organisasjon er interessert å skape. Ettersom hvor mye fokus organisasjonen legger på utvikling av en enhetlig kultur, jo viktigere vil den kulturelle egnetheten bli et kriterium for nye medlemmer. Nye medlemmer vil derfor gå igjennom en organisasjonsspesifikk sosialisering. Gjennom sosialisering lærer de normer og verdier som de må kunne beherske for å bli akseptert og anerkjent som medlemmer. En av de viktige elementene i denne prosessen er at nye medlemmer over tid interagerer med andre medlemmer som har vært i organisasjonen i lengre tid. Gjennom organisasjonsspesifikk sosialisering vil medlemmene skape seg en sosial identitet med organisasjonen (ibid.).

Som nevnt blir arbeidsplassen sett på som et inkluderende tiltak for innvandrere. Ifølge Rogstad (2015:293) er dette synet en forenkling i det han påpeker at det ikke er noe automatikk mellom det å ha arbeid og det å føle seg inkludert i felleskapet i Norge. I hans forskning har han møtt på mange innvandrere som føler seg utenfor, fordi yrket bare til tider gir en tilhørighetsfølelse. Når det trengs er man inkludert, men med en gang det blir problematisk kan man fort bli definert som en utenfra. I sammenheng med denne problematikken kan det tenkes at hyppig utskiftning er en vesentlig faktor da ansatte ikke får nok tid til å bli definert som et fullverdig medlem. Videre poengterer Rogstad (2015:295) at innvandrere ikke har like muligheter som majoriteten når det kommer til arbeidslivet, det vil si at når vi snakker om mangfold innen en arbeidsplass er det snakk om ansatte med ulik bakgrunn, men ikke ansatte med ulike arbeidsoppgaver. Han oppsummerer at mangfoldet er størst på de arbeidsplasser der det er minst muligheter fordi oppgavene er ensidige, mens det på arbeidsplasser hvor det er størst muligheter for varierte oppgaver er det påfallende homogent. Noe av dette kan forklares med at arbeidslederne legger vekt på betydningen av at arbeidstakeren skal passe inn i det etablerte systemet, et ønske om forutsigbarhet. Det er heller ikke urimelig å tenke at det gjelder for fotballklubber også med tanke på hvor mye tid og penger de bruker på å speide etter en spiller for å sikre at vedkommende passer inn managerens taktikk og i spillergruppen.

En nyere rapport fra 2015, «Sysselsetning av innvandrere - regionale mulighetene og barrierer for inkludering» (Søholt, Tronstad & Vestby, 2015), fra Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) viser til ulikheter innen de ulike innvandringsgruppene, innen faktorer som kjønn,

regioner i landet og botid. Det kommer også fram i denne rapporten at lavteknologiske yrker er overrepresentert blant innvandrere. 25% av innvandrerne i casestudiene var overkvalifisert for sitt yrke, i motsetning til 2-3% som var etnisk norske. Det arbeidsgiverne opplevde som mest negativt og utfordrende ved ansettelse av personer med innvandringsbakgrunn var ulik arbeidskultur og språkproblemer. Ifølge arbeidsgiverne var de uformelle samhandlingene en viktig måte å tilegne seg fag og arbeidskultur. For det å tilegne seg arbeidskulturen var viktig for effektiv gjennomføring av arbeidet. «Det å bli en del av arbeidsmiljøet vil si å lære arbeidskulturen» (Søholt, Tronstad & Vestby, 2015:83). En av konklusjonene i studiet var at bedre samordning mellom integrerings- og arbeidsmarkedspolitikken kan lette overgangen til arbeid, da gjennom bruk av for eksempel opplæring i bedriften.

I en artikkel av Fosslund og Aure (2011), som omhandler integrasjon av høyt utdannede innvandrere på arbeidsmarkedet, beskrives de forhold som hindrer høyt utdannede innvandrere å få seg jobb i Norge. Det største problemene var det språklige, for selv om disse informantene var utdannede, faglige sterke og hadde gode språkferdigheter, var det lokale språket og lokalkunnskap et problem. Da i sammenheng med å forstå og kunne kommunisere gjennom de kulturelle normene som eksisterer på arbeidsplassen.

Som vi ser av tidligere forskning er overføring av normer og verdier gjennom sosialisering nøkkelfaktorer for å skape og vedlikeholde organisasjonskulturen. Videre kan vi se at hyppige utskiftninger og integrering av innvandrere kan gi store utfordringer i forhold til organisasjonskultur. Språk, kommunikasjon og kulturforskjeller har utgjort mange av utfordringene fordi arbeidsgiverne ønsker forutsigbarhet og trygghet når de foretar ansettelse. Det er ikke bare hos arbeidsgiveren er det utfordringer, men hos arbeidstakerne også. Utfordringer som å føle tilhørighet i felleskapet, lære seg de kulturelle kodene og arbeidskulturen. Mye av forskningen har blitt utført på nasjonalt nivå, derfor vil jeg trekke problemstillingen ned til en konkret arbeidsplass for å se hvordan en arbeidsplass løser disse utfordringene.

1.3 Hvorfor fotballklubber?

Året 1995 representerer en historisk skille i fotballhistorien. Det året ble Bosman-dommen innført som medførte store endringer innen europeisk fotball. Kort oppsummert så ga dommen fotballspillere rett til å gå gratis til en annen fotballklubb i EØS-området ved endt kontrakt med sin daværende klubb, og fjernet kvoten for antall utenlandske spillere innenfor EU/EØS-området man kunne ha i klubben (Gammelsæter & Ohr, 2002:29). Sammenlignet med før

dommen hadde NFF (Norges Fotballforbund) satt en maks kvote på to utenlandske spillere i klubbene. Konsekvensene av denne dommen medførte at det nesten bare er de økonomiske ressursene til klubbene som begrenser kjøp av spillere i EU - og EØS-land. Etter dommen kan vi se en betydelig økning av antall utenlandske spillere; i 1995 besto Eliteserien av 5 prosent utenlandske spillere, mens i 2005 besto den av 30 prosent (Gammelsæter & Jakobsen, 2006). Videre viste tallene fra det samme året en nedgang i egen spillerutvikling og nedgang i antall nykommere fra lavere divisjoner. Av de innhentede utenlandske spillerne, var det bare 28 prosent av utlendingene som var minst tre år i klubbene (ibid.). I skrivende stund i sesongen for 2017 er det nå registret 115 fotballspillere med a-lagslistes i ligaen med utenlandsk opprinnelse, noe som utgjør omtrent 25 prosent (NFF, 2017).

Norske fotballklubber har på bakgrunn av Bosman-dommen i lang tid nå forholdt seg til hyppige utskiftninger av ulike etniske spillere, og dermed fått flere års erfaring med å inkludere, skape felles kultur og identitet blant spillere. Dette burde innebære at fotballklubbene antagelig har lært å overvinne de språklige og kulturelle utfordringene som kan oppstå. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013:126) er hovedgrunnen for å studere organisasjonskultur at man går ut ifra antagelsen om at kulturen kan være viktig for organisasjoners suksess. Organisasjonsstudiene hevder at en sterk organisasjonskultur har evnen til å samle medarbeiderne i en felles opplevelse av tilhørighet og et fellesskap som kan være avgjørende for suksess. I Sørensen (2002) sin studie viste det seg at organisasjoner med en sterk kultur presterte mer stabilt enn organisasjoner med svak kultur. Dette er basert på at sterk kultur er preget av kontinuerlige medlemmer og felles verdier, mens svak kultur er svekket på de faktorene. Vi kan dermed tenke oss at klubber med en stabil og sterk kultur presterer bedre enn klubber med en kultur i ubalanse. Videre ifølge Sørensen (ibid.) så er det en sterk sammenheng mellom organisasjonskultur og læring, da det blir hevdet at kulturen er et resultat av læring. Videre så er en gruppe avhengig av en stabil kultur ved at kultur definerer gruppen (Schein, 2010:16). Så hvordan klarer fotballklubber med hyppige utskiftninger å overføre kulturen og opprettholde en stabil og sterk kultur?

Jeg mener derfor det vil være fruktbart å utforske hvordan fotballklubber overfører, vedlikeholder og skaper en felles kultur og identitet selv med hyppige utskiftninger av ulike etniske deltakere. Fotballklubber blir på den måten ekstremcase av organisasjoner med høy utskiftning. For å se om funnene i en fotballklubb er spesifikt overførbare i en samfunnskontekst, vil jeg se om disse funnene kan bidra til en ny forståelse av hvordan integrering i arbeidslivet kan være med å forbedre integrering og skape tilhørighet.

1.3.1 Fotballspiller som arbeidsinnvandrere

I det daglige blir begrepet innvandrere fort forbundet med annerledes utseende, men i begrepet ligger også betydningen av samspillet mellom klasse og etnisitet (Brochmann, 2006:62). Det kommer fram ved at innvandrere opplever ulike hindringer etter deres egenskaper, for det viser seg at hindringene blir færre ved høyere status og kvalifikasjoner. Status og kvalifikasjoner er bare noen faktorer som spiller inn, for ingen innvandrere kommer tomhendt. Hver person har ulik bakgrunn og livshistorie som gir dem ulike erfaringer, verdier, status og ressurser. Dermed har innvandrere ulike forutsetninger til å kunne hevde seg, ivareta sine interesser og finne en mening i tilværelsen og omgivelsene i møte med et nytt land og en ny kultur (Brochmann, 2006:63).

Det er ulike årsaker til innvandring. Noen kommer på grunn av dramatiske hendelser som krig og sultkatastrofer, noen for å finne levebrød, mens andre kommer fordi vi mangler tilstrekkelig arbeidskraft med spesifikk kompetanse. Mangel på kvalifisert arbeidskraft er en trend vi kan se en likhet i den norske fotball-ligaen hvor rekruttering av utenlandske spillere har hatt en stabil økning. Fra 2003 til 2017 var det en økning ifra 63 utenlandske spillere (Johannessen, 2013) til 115 (NFF, 2017). Utenlandske fotballspillere blir derfor på mange måter arbeidsinnvandrere i den norske fotballindustrien. Mange fotballspillere er i Norge med det formålet å være en liten stund, enten for å tjene penger eller få erfaring, mens familien er fortsatt i hjemlandet.

Noe av forklaringen til økningen av utenlandske spillere, i tillegg til Bosman-dommen, ligger i kommersialisering av fotballen i et åpent marked (Gammelsæter & Jakobsen, 2006:16). Toppklubbene organiserer seg mer som en bedrift med en kapitalistisk logikk. Dette har ført til at kortsiktige løsninger blir mer prioritert enn langsiktige når konkurransestrukturen i fotballen tvinger klubbene til å handle raskt for å ikke rykke ned. De økonomiske konsekvensene av for eksempel nedrykk fra ett nivå til ett lavere er stor. Det dreier seg om premiepenger, tv-avtaler og diverse sponsoravtaler. Dermed oppstår det økonomiske vurderinger mellom investering i å utvikle eller kjøpe talenter, og hva som er lønnsomt på lang sikt eller på kort sikt. For toppklubbene er talent- og spillerutvikling interessant så lenge det er et godt økonomisk alternativ til kjøp (ibid.). Samtidig er prisene på norske spillere mer stabile og blir dyrere når den økonomiske tilstanden er bra, mens prisen på utenlandske spillere er ikke berørt av den norske ligaens økonomi (Gammelsæter & Jakobsen, 2006:16). Det medfører at utenlandske spillere blir mer attraktive arbeidstakere, da tanken kan være mer talent for pengene.

Denne trenden kunne man tydelig se på slutten av 90-tallet da det var en tydelig økning i kjøp av billige utenlandske spillere som senere ble solgt dyrt til de store ligaene i Europa. 'Kjøp billig, selg dyrt' ble en ny form for næring som tiltrakk seg flere investorer (Gammelsæter & Ohr, 2002:61). Det kan også ses i sammenheng med at klubber forsøker å mestre et globalt spillermarked som på kort tid har økt veldig i omfang. Dette har ført til økte ferdighetsmessige krav på klubbene og spillerne for å hevde seg, samtidig som det legger press på talentutvikling som ikke klarer å holde tritt med kravene. Dermed blir det lengre mellom de nasjonale talentene som øker etterspørselen og prisene.

1.3.2 Turnover

Hovedfokuset i dette prosjektet er derfor hyppige utskiftningen av spillere og hvordan det påvirker vedlikeholdet av en klubbkultur. Videre i denne oppgaven vil jeg bruke begrepet turnover som begrep for fenomenet. Dette er et begrep som mange forskere har brukt før for å forklare og forske på gjennomtrekk av arbeidskraft (Vardaman 2013, Mobley 1977).

Interessen for å se på konsekvensen av høy turnover kan være mange. De økonomiske konsekvensene har blitt estimert til å være om lag på nivå med årslønnen til arbeidsstillingen (Vardaman, 2013:890). I tillegg kan det ofte føre til tap av viktig kunnskap som er nødvendig for kontinuitet i driften, og som kan skape en situasjon hvor nye ansatte mangler tilstrekkelige med mentorer for sosialisering inn i organisasjonen. En organisasjon med høy grad av turnover kan over tid bli betraktet som et springbrett for individer som søker erfaring for å søke mer attraktive stillinger/verv i andre organisasjoner. Det er en konsekvens man tydelig kan se innen fotballen. Etter Bosman-dommen har flere klubber og ligaer fått betegnelsen som «stepping stone» eller «stepping stone league» (Dejonghe & Opstal, 2008:7), som på norsk bli springbrett. Disse klubbene og ligaene har utviklet seg til å ha en rolle hvor de utvikler talenter og selger dem til de fem store ligaene: Premier League (England), Ligue 1 (Frankrike), Bundesliga (Tyskland), La Liga (Spania) og Serie A (Italia). Det gjelder ikke bare for klubbene, spillerne selv bruker de «lavere» ligaene og klubbene som springbrett for å bli oppdaget av de større klubbene eller for å få utvikle seg mer.

Det er ulike grunner for turnover i organisasjoner. Det kan være frivillig eller ufrivillig basert; frivillig er etter ansattes ønske, mens ufrivillig er etter organisasjonens ønske. Funksjonell eller dysfunksjonell turnover avgjør om det er gunstig eller ugunstig for organisasjonen. Til slutt; uunngåelig eller unngåelig som handler om hvorvidt utskiftningen av ansatte kunne ha blitt

unngått eller ikke. Eksempelvis om årsaken er interne forhold i organisasjonen eller sykdom (Vardman, 2013:891).

1.4 Forsknings spørsmål

På bakgrunn av de utfordringen som tidligere forskning har vist, og min hypotese om at jeg kan finne svar hos fotballklubber, har jeg kommet med følgende hovedproblemstilling:

Hvordan overfører/opprettholder en norsk fotballklubb sin kultur i en situasjon med hyppige utskiftninger av spillere med ulik etnisk bakgrunn?

Dette spørsmålet har vært mitt utgangspunkt for masterprosjektet og dermed lagt føringen på hvordan dette prosjektet har utviklet seg.

I forhold til begrepet etnisk bakgrunn, er det viktig å poengtere at jeg ikke bare definerer det som folkegrupper med objektive kulturelle forskjeller, som for eksempel hvilke land personene er ifra, men også det sosiale og kulturelt definerte. Altså at personene identifiserer seg selv som en egen gruppe i forhold til andre (Eriksen, 2010:5). Hovedårsaken til det er, som Østby (2001) poengterer, at jeg tar høyde for at begrepet «innvandrere» er hovedsakelig et samlebegrep som ikke nødvendigvis beskriver noe om kulturelle ulikheter. Det eneste innvandrere i Norge har til felles, er at de ikke er født og oppvokst i Norge. Avhengig av hvor personen kommer ifra, vil den kulturelle ulikheten variere. I denne oppgaven er det de kulturelle ulikhetene som er en del av utfordringen.

1.5 Aktualisering

Med utgangspunktet i hovedproblemstillingen har jeg i dette prosjektet benyttet meg av en casestudie og foretatt kvalitative dybdeintervjuer og observasjoner for å prøve å oppnå en dypere forståelse av kulturoverføring. Caset har vært en fotballklubb i den norske Eliteserien, mens informantene som har blitt observert og intervjuet har vært fotballspillere, manager og medlemmer av støtteapparatet. I denne tematikken representerer fotballklubben den moderne organisasjonen som har oppstått som et resultat av globaliseringen. Masteroppgaven vil derfor kunne være av interesse i et både sosiologisk- og samfunnsmessig perspektiv. Med kombinasjon av økt innvandring og svak integrering er det en reel fare for at det kan utvikle seg segmentering i det norske arbeidsmarkedet og for øvrig i samfunnet. Dette kan bety yrkeskategorier som betraktes som lavere/mindre attraktive og som preges av lave lønninger og dårligere arbeidsvilkår, og som hovedsakelig blir bemannet av innvandrere (Brochmann & Grødem, 2013:71). Derfor vil jeg argumentere for at det er viktig å utvikle en forståelse for

integreringsprosessen i det moderne globale arbeidsmarkedet. Dersom den norske modellen skal holde seg bærekraftig i det moderne globale samfunnet er en av hovedutfordringene å motarbeide lav sysselsetning og tidlig utgang fra arbeidslivet blant innvandrere fra ikke-vestligeland (ibid.). Selv om fotballspillere og arbeidsinnvandrere har på mange måter ulike forutsetninger, vil det kunne være mekanismer i hvordan klubben overfører, vedlikeholder og skaper kultur som vil være relevant for integrering gjennom sysselsetting. Masteroppgaven vil derfor være relevant som et bidrag til en forståelse av moderne integreringsprosesser og av organisasjonskultur.

Min personlige interesse for dette prosjektet har basert seg på vitenskapelig nysgjerrighet, personlig erfaring og interesse. I skrivende stund har jeg tolv års arbeidserfaring i ulike organisasjoner med ulike kulturer, fra lokal butikk i indre Østlandet til større kjeder i storbyer. Gjennom flere års erfaring har jeg hatt mange kollegaer som har kommet og gått, opplevd det å passe inn og det å føle seg fremmed, og mye opplæring av nye ansatte. Videre har jeg lenge hatt en stor fasinasjon og interesse for idrett og dens posisjon i samfunnet, noe som har blitt reflektert i løpet av min tid som sosiologstudent. Kombinert med mine arbeidserfaringer og en sosiologisk interesse for idrett, kultur og integrering er tematikken i denne masteroppgaven i stor grad et naturlig sluttprodukt på mitt studieløp til å bli sosiolog.

1.6 Oppgavens disposisjon

Først og fremst vil jeg i kapittel to redegjør for teorien. Her vil jeg utdype vesentlige teorier og begreper som har blitt brukt for å skape en forståelse av datamaterialet, og som har dannet et teoretisk rammeverk for prosjektet. I kapittel tre vil jeg presentere den metodologiske delen av prosjektet. I det kapittelet vil jeg gjøre rede for de metodene som har blitt brukt for å innhente data, hvilke valg som er tatt, hvilke utfordringer jeg har møtt, min vitenskapelige posisjonering og andre aktuelle faktorer. I påfølgende kapittel fire vil jeg presentere funnene mine. Kapittelet er delt inn i to deler. Første delen vil ta for seg de spesifikke funnene innen klubben som integrerer nye spillere inn i klubben. I den andre delen vil jeg med hjelp av en modell vise hvordan funnene henger sammen i et overordnet system. I kapittel fem vil jeg presentere konseptualisering av funnene, hvor mitt hovedbidrag til sosiologien vil bli presentert. I siste kapittel (kapittel seks) vil jeg oppsummere funnene i oppgaven med hensikt å besvare problemstillingen i prosjektet, og diskutere hvorvidt det kan overføres til en samfunnskontekst.

2 Teori

I dette kapitlet skal jeg presentere det teoretiske rammeverket for prosjektet. Kapitlet vil bli presentert i to deler. Den første delen vil bestå av en kort utdyping av selve begrepet kultur før jeg spesifiserer selve begrepet organisasjonskultur. Det vil hovedsakelig være en redegjørelse av Edgar H. Schein (2010) sin forståelse av organisasjonskultur. Schein, spesielt boken «Organizational culture and leadership» (2010), blir sett på som en grunnlegger og pioner innen forskning på organisasjonskultur (Bang, 2011:4). Det faller derfor naturlig at Schein danner det teoretiske rammeverket for dette prosjektet. I og med at Schein sitt arbeid er så omfattende og massivt vil det være utvalgte begreper som har vært relevante for oppgaven min som vil bli presentert.

For å supplere Schein sin organisasjonsteori vil jeg også utdype begrepene svak og sterk organisasjonskultur etter Kotter og Heskett (1992) og presentere begrepet presosialisering som blir brukt av Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness & Røvik (2015:56) Disse presentasjonene av begrepene vil være mindre utfyllende enn om Schein's organisasjonskultur.

2.1 Kultur

«Culture is to a group what personality or character is to an individual» (Schein, 2010:14).

Kultur blir definert på mange måter fra ulike sosiologer i forhold til ulike fagfelt. Krange og Øia (2005:71) definerer kultur som råstoff eller lim som individet kan skape sin identitet ut fra. «Kultur er det kollektive tankegodset som gir mening, sammenheng og tilhørighet ... Kultur er en abstraksjon av gruppetilknytting, livsformer, interesser, holdninger, referanser og verdier» (ibid.). Kultur framstår derfor som et kollektivt og individuelt fenomen. Videre så er Schiefloe (2003:131) sin forståelse av kulturbegrepet som oppsummerer kultur som: «akkumulert erfaring og etablerte verdier som er allment utbredt og akseptert i samfunnet, og som overføres mellom generasjoner.». Videre poengterer Schiefloe (ibid.) at kultur er både statisk og dynamisk, ved at kulturen består av stabile elementer som i liten grad endres og elementer som er i en kontinuerlig utvikling gjennom ny kunnskap eller forandringer innen skikker, verdier og adferd.

En annen tilnærming til kultur finner vi ved å oppsummere den etnologiske og antropologiske fagtradisjonen ved å si at: «... kultur til alle former for sosialt tillært og overført kunnskap, som igjen danner utgangspunkt for sosial samhandling, kommunikasjon og felles bevissthet» (Krange & Øia, 2005:73). De viser til individets evne til å bearbeide den ytre verden. Videre poengterer de at i den klassiske sosiologien avgrenser de kulturen til verdier, identitet, tro,

normer, språk, myter og ideologier (Krange & Øia, 2005:74). Derfor mener de at vi kan se på kultur som et samfunnsfenomen som omfatter ulike former for bevissthet som oppstår og utvikles. Handlinger kan tolkes som uttrykk for kultur gjennom at handlinger synliggjør bevissthet, identitet, normer og motivasjon, samtidig som de er begrenset gjennom strukturelle føringer og muligheter (Krange & Øia, 2005:75).

2.2 Organisasjonskultur

Schein (2010:18) definerer gruppekultur som et mønster av delte grunnleggende antagelser. Begrepet antagelser bruker han om de verdier og normer som blir til den grad tatt for gitt og som preger hele organisasjonen. Disse verdiene er derfor som regel ikke tema for debatt i og med at de oppleves som naturlige. Personer som ikke følger disse verdiene vil derfor bli sett på som avvikere og blir automatisk satt utenfor gruppen. Disse antagelsene har blitt innlært av gruppemedlemmene ettersom de har løst interne og eksterne integrasjonsproblemer. De løsninger som har fungert bra nok til å bli vurdert som gyldig blir lært videre til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle i forhold til disse problemene (Schein, 2010:28). Kort fortalt vil det si at kultur er et resultat av mønstre og integrasjon. Enhver gruppe med stabile medlemmer og en historie med felles erfaringer vil på et eller annet nivå utvikle en kultur (Schein, 2010:21).

Kultur kan derfor bare overleve gjennom å bli overført til nye medlemmer. En god måte å lære kulturen på er derfor å observere hva som blir videreført til de nye medlemmene (Schein, 2010:19). Et problem er at det er bare det overflatiske aspektet vi som utenforstående kan observere. Bare medlemmer som er fullt innlemmet og har en permanent status får «tilgang» til kjerneelementene av kulturen og gruppehemmelighetene. Allikevel er det å avdekke hvordan kulturen blir overført desto like viktig, for det kan gi mulighetene for å oppdage de grunnleggende antagelsene i organisasjonen. Det er gjennom intervjuer og lengre observering av de permanente medlemmene vi kan få et mer nøyaktig innblikk i de dype antagelsene som er delt i organisasjonen.

I konseptet gruppe-, nasjons-, profesjons-, og organisasjonskulturbegrepet er det fire elementer som inngår i begrepet kultur (Schein, 2010:16):

(1) stabil struktur; ved at kultur definerer gruppen, er gruppen avhengig av at kulturen er stabil. Ettersom det blir dannet en gruppeidentitet vil kultur bli en stabiliserende kraft og vil dermed være motstandsdyktig mot forandringer, dette fordi gruppemedlemmer verdsetter stabilitet som

skaper mening og forutsigbarhet. Kultur vil derfor overleve selv om medlemmer av organisasjonen blir byttet ut.

(2) dybde; kultur er det dypeste og som oftest den ubeviste delen av gruppen, og derfor mindre håndgripelig og synlig. Dybde er også en del av det som skaper stabilitet.

(3) bredde; etter at gruppen har utviklet en kultur, vil kulturen være en del av, og påvirke alle gruppefunksjonene.

(4) mønster eller integrasjon; funksjonene som binder sammen de varierende elementene i organisasjonen til et dypere nivå og er dermed med på å skape stabilitet. Begrepet kultur indikerer at ritualer, miljø, verdier og oppførsel bindes sammen til en helhet, derfor er mønster og integrasjon essensen av kulturen (Schein, 2010:17).

Oppsummert kan en si at organisasjonskultur handler om de normer og verdier som eksisterer i en organisasjon (Bakka, Fivelsdal & Nordhaug, 2004:353). Begrepet er en sammenfattende betegnelse for de dominerende verdiene, holdningene og normene i organisasjonen. I en organisasjon vil kulturen uttrykke seg på ulike måter gjennom fysiske- og sosiale forhold. I en fotballklubb kan kulturen for eksempel uttrykke seg gjennom ulike tradisjoner ved kamp, bruken av klubbdrakt og reaksjoner på prestasjoner. Disse forholdene er ytre uttrykk som nye spillere fort vil oppdage. Organisasjonskultur omfatter de interne forholdene i organisasjonen og organisasjonens forhold til omgivelsene.

2.2.1 Organisasjonens tre nivåer

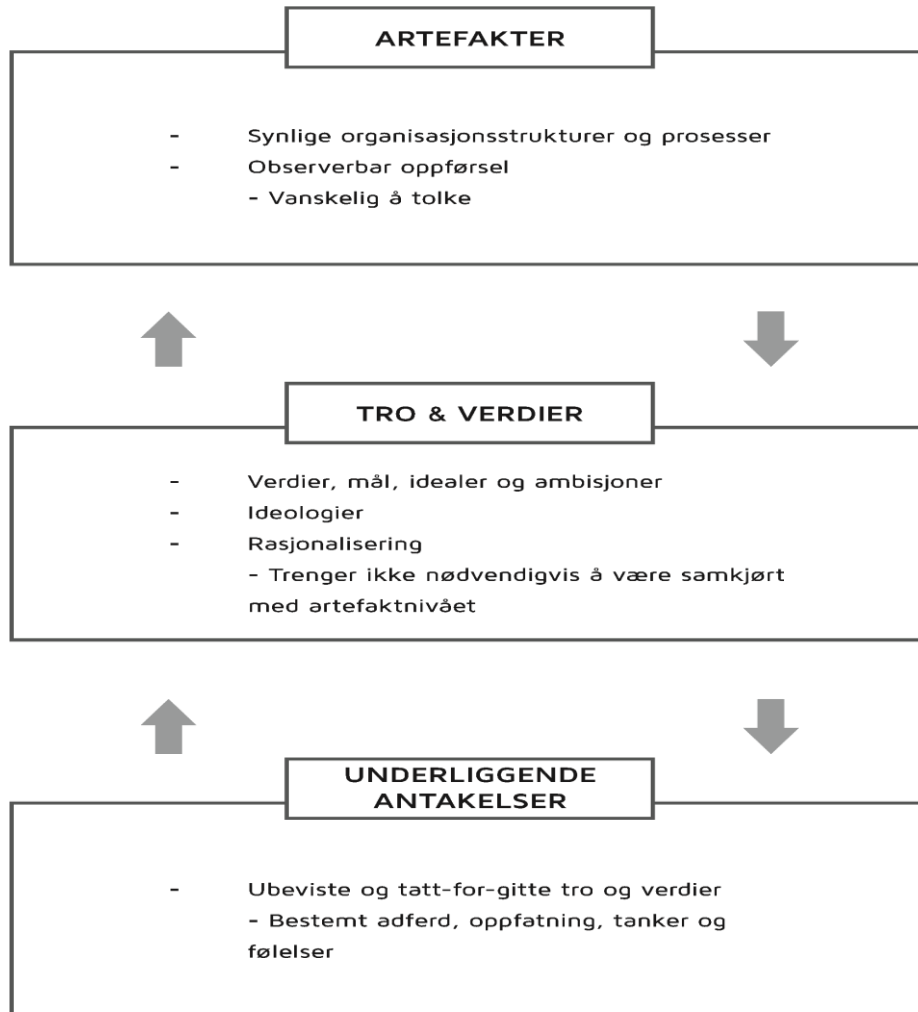
I organisasjonskultur er det tre nivåer: artefakter, forfektet tro og verdier, og grunnleggende antagelser (Schein, 2010:23). Nivåene definerer i hvor stor grad kulturfenomenene er synlige slik at de kan observeres.

Begrepet artefakter inkluderer alle de fenomener som en utenforstående person i en gruppe med fremmed kultur kan observere, føle og høre. Eksempel arkitektur, språk, historier, ritualer, oppførsel og så videre. Fotballklubber er organisasjoner som består av tydelige observerbare artefakter som har blitt skapt i den hensikt å kunne skille seg tydelig ut fra andre fotballklubber. Drakter med klare farger, påkostede stadioner, ritualene før og etter kamper, og en terminlogi som er bredt utbredt fra spillere til supportere. Et viktig poeng med artefaktnivået er at selv om det er lett å observere, er det også vanskelig å tolke fordi man er avhengig av et innsideperspektiv for å kunne oppnå full forståelse av det observerte fenomenet (Schein, 2010:24).

Forfektet tro og verdier er de regler og den tro som er bevisst blant medlemmene i organisasjonen. Reglene er eksplisitt formulert fordi de har en normativ- og veiledende funksjon i forhold til hvordan de skal håndtere visse situasjoner, og hvordan de skal veilede nye medlemmer (Schein, 2010:27). Verdiene springer ut ifra tidligere erfaring med lignende situasjoner. Disse verdiene og troen blir ofte en del av organisasjonens filosofi, som blir medlemmenes guide for å takle usikkerheten ved ukontrollerbare situasjoner. Et viktig poeng når man skal observere og analysere forfektet tro og verdier, er at man må gjøre skille mellom organisasjonens filosofi og organisasjonens praksis, da de to ikke nødvendigvis er samkjørte. Et eksempel kan være en fotballklubb hvor organisasjonsfilosofien er å utvikle egne spillere, men som i praksis må kjøpe spillere for å holde tritt med konkurransenivået – stikk i strid med filosofien.

De reglene som repetitivt fungerer, vil til slutt bli tatt for gitt og inngår i organisasjonens grunnleggende antakelser. Antakelsene har en tendens til å ikke bli konfrontert eller stilt spørsmål ved, og derfor veldig vanskelig å endre. Dette ses i sammenheng med at mennesket trenger kognitiv stabilitet, og derfor kan ofte enhver utfordring på de grunnleggende antagelsene møtes med angst og motarbeiding. Det er dette nivået av kulturen som gir medlemmene grunnleggende basis for sin identitet som gruppemedlemmer, og gir verdier som skaper trygghet. Endringer av kulturen kan derfor være angst fremkallende og skape usikkerhet.

For å illustrere og oppsummere sammenhengene mellom de tre organisasjonskultur nivåene har jeg kombinert Jacobsen og Thorsvik (2013:132) sin modell med Schein (2010:24) sin tabell:



Figur 1: Skjematisk framstilling av Schein's tre kulturelle nivåer (Jacobsen og Thorsvik, 2013:132 og Schein, 2010:24)

2.2.2 Interne relasjoner

En organisasjon eller en gruppe kan ikke utføre oppgaver, overleve eller vokse hvis den ikke kan styre sine interne relasjoner (Schein, 2010:93). Første og fremst må det bli skapt et felles språk og et kommunikasjonssystem. Kommunikasjon gjør det mulig å sette mål og kontrollere hvorvidt organisasjonen eller gruppen beveger seg i riktig retning i forhold besluttende mål. Felles språk bidrar til å kunne ha et sett kategorier som fastsetter hva som er viktig og ikke, noe som er med på å redusere usikkerhet. Samarbeid er avhengig av felles forståelse. Uten felles forståelse i forhold til hva som er viktig, hva som er bra/dårlig, hva som er fakta og så videre, vil ikke gruppen kunne samarbeide effektivt og det kan true organisasjonens eksistens. I en fotballklubb for eksempel vil evnen til å samarbeide være veldig viktig. Et lag som ikke kan samarbeide kan ikke vinne kamper, som vil igjen gå utover klubben som organisasjon. Derfor er det viktig for organisasjoner å ta hensyn til at nye medlemmer kan komme fra ganske ulike

subkulturer og at det derfor er det viktig å etablere et felles system innen det delte språket (Schein, 2010:97). For det samme begrepet kan ha ulike betydninger i ulike subkulturer.

Et annet viktig element er å kunne definere tydelige grenser og identitet (Schein, 2010:97). Det vil si hvem som er innenfor og utenfor gruppen, og hvilke kriterier som er viktige. Nye medlemmer kan ikke fungerer eller utføre sine oppgaver hvis de er usikre på sin tilhørighet. Organisasjonen kan heller ikke opprettholde en oppfatning av seg selv som organisasjon uten å kunne definere seg selv og organisasjonens grenser. Kriteriene bli i utgangspunktet bestemt av lederne, men ettersom gruppe medlemmene samhandler, vil disse kriteriene blir testet. Det vil dermed utvikle seg enighet rundt de kriteriene som består testene. Gjennom testene blir kriteriene klarere, tydeligere og forsterket (Schein, 2010:98). En konsekvens som synliggjør hvorvidt en person er innenfor- eller utenfor gruppen er forskjellsbehandling. De som er innenfor gruppen vil høste flere fordeler og samtidig utvikle en form for identitet gjennom sin tilhørighet til organisasjon. Motsatt vil de som blir definert utenfor kunne bli stemplet som utenforstående, bli utsatt for stereotypi og bli behandlet annerledes (Schein, 2010:99).

I enhver gruppe eksisterer det en form for hierarki i form av normer som omhandler fordeling av innflytelse, autoritet og makt (Schein, 2010:104). Normene skaper system som bidrar til at oppgaver blir utført, og gir medlemmene i gruppen trygghet. Normer er med på å skape stabilitet og rutiner. Globaliseringen av organisasjoner har skapt nye utfordringer. Mange organisasjoner jobber i dag i ulik grad over nasjonale grenser og i forhold til andre etnisiteter, noe som kan medføre ulike forståelser av for eksempel autoritet. Spesielt i fotballklubber kan dette være en utfordring med tanke på hvor mange ulike nasjonaliteter som kan være i en klubb, både spillere og manageren kan komme fra ulike land som nettopp har ulike forståelse av autoritet. Det er derfor viktig at enhver ny gruppe som utvikler en hierarkiet også bestemmer seg for hvordan man skal behandle autoritetsproblemer, etablere gode arbeidsforhold og regler for hvordan organisasjonen skal samhandle (Schein, 2010:104). Dette gjelder enten om det er et profesjonelt forhold hvor deltakerne bare forholder seg til hverandre overflatisk i forhold til arbeidsoppgaver, eller en arbeidsplass hvor også sosiale aktiviteter mellom medlemmene vektlegges.

En viktig fellesgrunnleggende forståelse som må være på plass, er enighet om et sanksjonssystem i forhold til å bryte eller avvike fra normene og reglene, og hvordan dette skal bli styrt (Schein 2010:107). Dette er en av de viktigste elementene i utvikling av en organisasjonskultur. Det er også den raskeste og enkleste metoden for å endre kulturen på. For nye medlemmer kan dette være en utfordring å lære seg hva som straffes og hva som belønnes.

Dersom signalene er tvetydige for en utenforstående, kan det skape usikkerhet (Schein 2010:109). Det trenges en forståelse av kulturen for å kunne tolke disse signalene. En fotballspiller som ikke har erfaring med, for eksempel, en kultur hvor erting er et vesentlig element i spillergruppen vil kunne oppleve usikkerhet rundt sanksjoner. Straff og belønning kan også variere avhengig av hvilket nivå eller gruppe man tilhører i organisasjonen. Sanksjonssystemet, antagelsene om autoritet og arbeidsforhold utgjør kjernen av kulturen (Schein 2010:110). Disse bestemmer hvordan medlemmene forholder seg til hverandre, forholder seg til ledelsen, og hvordan de vet hva som er feil og hva som er riktig å gjøre. Det utgjør kulturens DNA.

2.2.3 Lederskap

Innen organisasjonskultur har ledelsen en nøkkelrolle. Det er hos lederskapet kulturskapingprosessen starter, blir styrt og endret (Schein, 2010:195). Organisasjonskultur springer hovedsakelig ut ifra tre kilder; verdiene, troen og antagelsene til grunnleggerne av organisasjonen, lært erfaring av gruppemedlemmene ettersom organisasjonen utvikler seg, og ny tro, verdier og antagelser som blir bragt inn av nye medlemmer og ledere (Schein, 2010:219). I starten er det grunnleggerne som har størst påvirkningskraft ved at de setter de grunnleggende målene for organisasjonen. I fotballsammenheng vil grunnleggerne være eierne av fotballklubben, som setter mål for hva klubben burde og skal oppnå. De velger også gruppemedlemmene og former dermed hvordan organisasjonen skal være for å oppnå suksess og hvordan den skal integrere nye medlemmer. Ledere vil som regel ha et høyt nivå av selvtillit og besluttsomhet, samtidig som de har en sterk antagelse over omgivelsene, organisasjonens plass i disse omgivelsene og hvordan mennesker forholder seg til hverandre. Ledere vil derfor være ganske komfortable med å dele sin filosofi med deres partnere og ansatte, og vil klamre seg til sin overbevisning helt til den blir ubrukelig eller til organisasjonen mislykkes og bryter sammen (Schein, 2010:220).

Ledere har flere mekanismer for å påvirke kulturen. En av de enkleste forklaringene er karismatiske ledere som bruker sin sjarm for å få gjennomslag for sine verdier. Selv om det er en viktig mekanisme, er det i et samfunns- og organisatorisk perspektiv ikke en pålitelig mekanisme gjennom at den er uforutsigbar og forekommer sjeldent (Schein, 2010:235). Derimot er det andre viktigere mekanismer, ifølge Schein (ibid.) totalt tolv, som ledere kan bruke for å påvirke kulturen. Mekanismene blir delt opp i to bolker: primære mekanismer og sekundære mekanismer.

De primære mekanismene er hovedverktøyene ledere har for å kunne påvirke hvordan organisasjonsmedlemmene skal oppfatte, tenke, føle og hvordan de skal praktisere etter sin egen bevisste/ubevisste overbevisning (Schein, 2010:236). De sekundære mekanismene har mere funksjon som forsterkere enn skapere av kultur, spesielt for en nyoppstartede organisasjoner (Schein, 2010:250). Etterhvert som organisasjonen utvikler seg blir disse mekanismene sekundære, fordi de fungerer så lenge de er konsistent med de primære mekanismene. Disse mekanismene kan bli sett på som synlige kulturelle artefakter som kan være vanskelige å tolke uten innsidekunnskap.

2.2.3.1 De primære mekanismene

Den mest effektive mekanismen er hva ledere har og ikke har oppmerksomhet på, hva de måler og kontrollerer på jevnlig basis. Det kommuniserer tydelig hva de tror på, og hvilke antagelser og mål som skal prioriteres. For at denne mekanismen skal ha effekt, må oppmerksomheten være kontinuerlig. Skulle den variere, vil det kunne skape usikkerhet som vil kunne føre til ulike prioriteringer og subkulturer. En annen side ved denne mekanismen, som kommuniserer verdier likeså bra, er hva lederne følelsesmessig reagerer på (Schein, 2010:239). Medlemmene i organisasjonen vil unngå negativ reaksjon og vil tilpasse seg etter hva ledere ønsker, og deretter adoptere lederens antagelser. Manager reaksjon etter resultatet eller prestasjoner på en fotballkamp vil for eksempel kunne tydelig signalisere

En annen viktig mekanisme er hvordan ledere reagerer på kritiske hendelser og kriser (Schein, 2010:243). Måten lederne møter kriser på avslører underliggende antagelser, og skaper nye normer, verdier og arbeidsprosesser. Andre mekanismer er budsjettfordeling; som avslører lederens antagelser og tro gjennom å tydeliggjøre prioriteringer (Schein, 2010:245). Belønning og coaching; når lederne kommuniserer sine verdier og antagelser til andre medlemmer gjennom å framstå som eksempler gjennom synlige handlinger (Schein, 2010:246), for eksempel managere i fotballklubber som er med på treningsfeltet. Hvordan ledere fordeler belønninger og status; det at medlemmene lærer gjennom erfaringer med forfremmelser, ros og diskusjoner om hva lederne verdsetter og straffer. Gjennom denne mekanismen kan ledere effektivt få signalisert sine prioriteringer, verdier og antagelser ved å koble straff og belønning til ønsket handling (Schein, 2010:247).

En viktig mekanisme er hvordan lederne velger, forfremmer og ekskluderer medlemmer i organisasjonen. For eksempel vil valg av kaptein i en fotballklubb vil kunne gi tydelige signaler ovenfor andre spillere hvilke ferdigheter, personlighet og/eller kvaliteter manageren vektlegger.

Videre er valg av hvem som skal bli nye medlemmer av organisasjonen kanskje den mest subtile og samtidige en veldig effektiv mekanisme for å forsterke og opprettholde lederens antagelser i organisasjonen (Schein, 2010:249). Den er subtil gjennom at mekanismen som regel opereres ubevisst ovenfor medlemmene. De samme signalene og funksjonene vil bli gitt gjennom hvem som blir forfremmet og eventuelt avskjediget.

2.2.3.2 De sekundære mekanismene

Under sekundære mekanismer tilhører organisasjonens design og struktur, altså hvordan organisasjonen er satt sammen i forhold til hvilke sektorer som eksisterer i organisasjonen (Schein, 2010:251). Mekanismen vil kunne forsterke lederens antagelser, gjennom at strukturen vil reflektere hvilke styresett lederen har tro på som vil bidra til å oppnå organisasjonsmålene. Derimot vil det sjeldent gi et nøyaktig grunnlag for å videreføre lederens antagelser fordi strukturer og design gir rom for ulike tolkninger fra deltagerne i organisasjonen.

Prosedyrer og systemer er av de mest synlige mekanismene innen organisasjonen. Her inngår de daglige rutineene som blir tatt for gitt og som ofte kan ha et usikkert opphav (Schein, 2010:252). Rutinene skaper trygghet og forutsigbarhet, og bidrar dermed til å redusere usikkerhet og angst. Gjennom at medlemmene søker etter tryggheten som rutiner gir, skaper det muligheter for lederne til å forsterke deres antagelser med å bygge systemene og rutinene rundt dem. Prosedyrene og systemene vil dermed forsterke mekanismen på hva lederen legger vekt på gjennom å formalisere det med rutiner. På den måten vil de signalene lederen sender bli forsterket.

En annen mekanisme er riter og ritualer. Schein (2010:253) ser det som en symbolsk måte å formalisere visse antagelser og er derfor viktige å observere. Selv om de er vanskelige å tolke, kan man tenke seg at de er viktige forsterkere av nøkkelementene i organisasjonskulturen, altså de kulturelle antagelsene. Selv om man kan finne ritualer i alle organisasjoner er det viktig å huske at det er en mekanisme som bare avslører en liten del av antagelsene som utgjør kulturen. Derfor er det viktig å ikke legge for mye vekt på studie av ritualer fordi det vil ikke gi noe basis for å fastsette hva annet som foregår eller hvor viktig ritualet er i det store bildet.

Det fysiske fasaden av organisasjonen inkluderer alle synlige deler av organisasjonen. Fasaden kan forsterke lederens signaler hvis den blir formet riktig (Schein, 2010:255). En annen mekanisme er historier om hendelser og mennesker. Funksjonen til disse historiene, om det er legender eller myter, er at de forsterker antagelsene og belærer disse antagelsene til nykommere. Problemet med denne mekanismen er at historiene er som regel destillerte og ambisiøse, noe

som gjør de upålitelig. Samtidig så kan ikke ledere styre hva som blir sagt, og dermed kan effekten være varierende. Den siste mekanismen er organisasjonens formelle uttalelser. Det gir lederen muligheten til eksplisitt å fortelle hva organisasjonens verdier og antagelser er (Schein, 2010:256). Disse uttalelsene er oftest bare en liten del av antagelsene som er nøye valgt ut.

2.3 Sterk og svak kultur

«The strength of that culture depends on the length of time, the stability of membership of the group, and the emotional intensity of the actual historical experiences they have shared” (Schein, 2010:17).

Tradisjonelt har organisasjonskultur blitt kategorisert i to grupper; svak- og sterk kultur. Organisasjonskultur har som oftest blitt sett i sammenheng med prestasjon i forhold til langsiktig økonomisk ytelse. Mer presist at en sterk organisasjonskultur gir utmerket økonomisk utbytte (Kotter & Heskett, 1992:15, Sørensen, 2002). Egenskapene til en sterk kultur har hovedsakelig baserer seg på tre ideer: at det får de ansatte til å trekke i samme retning, skaper en unik motivasjon blant de ansatte og skaper prestasjonsstruktur uten å være sterkt avhengig av formelt byråkrati (Kotter & Heskett, 1992:16).

Videre er organisasjoner med sterk kultur preget av kontinuitet blant ledere, og medlemmer med felles verdier og praksis som preger hele organisasjonen (Kotter & Heskett, 1992:7). Derfor vil det eksistere kontinuerlige verdier og ensartede metoder for hvordan oppgavene skal bli utført blant ledelsen. Disse verdiene blir raskt overført til de nye medlemmene. Den sterke kulturen vil for utenforstående oppleves som organisasjonens måte å utføre oppgavene på.

En av styrkene til sterk kultur er at den er bestående og skaper deltakere med erfaringer. Det gjør at organisasjonen i større grad er kapable til å møte kriser gjennom delte erfaringer fra tidligere liknende kriser. I den sammenheng er det en tendens at verdier og normer i en sterk kultur ikke blir endret så mye selv med utskifting av ledelse, dette fordi kulturen går dypt inn i organisasjonsleddene (Kotter & Heskett, 1992:15). For grunnleggende verdier og arbeidsstil sitter for dypt blant deltakerne eller at organisasjonen ikke har evnen til å oppdage behovet for endringer (Sørensen, 2002). Derfor er det en svakhet med sterk kultur at kombinasjonen av motvilligheten til forandringer og evnen til å få deltakeren til å arbeide i samme retning kan lede organisasjonen like lett mot fiasko som mot suksess (Kotter og Heskett, 1992:23).

Det er lite eksplisitt teori som omhandler definisjonen av svak organisasjonskultur. Svak kultur blir særlig nevnt i sammenheng med sterk kultur som karakterisert av svakere grad av de elementene som skaper sterk kultur (Kotter & Heskett, 1992 og Sørensen, 2002). Elementer

som turnover av nøkkelmedlemmer, mangel på kulturelle vedlikeholdsmekanismer, geografiske- og markedsmessige utvidelser er noen av faktorene som blir nevnt som kan svekke organisasjonskulturen (Kotter & Heskett, 1992:7). Ut ifra dette definerer jeg svak kultur som bestående av høy turnover med svake integreringsmekanismer i forhold til nye medlemmer, noe som skaper svake eller ikkeeksisterende felles verdier, normer og praksis i organisasjonen. Derfor kan en organisasjon med svak kultur være mer utsatt for interne trusler og risiko for sammenbrudd i forhold til koordinasjon og kontroll (Sørensen, 2002). Samholdet i organisasjonen vil derfor kunne relativt lett bryte ved motstand og kriser da det ikke eksisterer noen dypere bånd som forplikter medlemmene. Det skal poengteres at det er ingen automatikk i at en organisasjon med svak kultur ikke kan prestere like bra økonomisk som en organisasjon med sterk kultur. Det er ifølge studie til Kotter & Heskett (1992:21) bare en positiv sammenheng mellom sterk kultur og god økonomisk prestasjon, ikke et absolutt faktum.

2.4 Presosialisering

Nye medlemmer som ankommer en klubb, organisasjon eller gruppe må alle gå igjennom en sosialiseringperiode før de får internalisert verdiene og normene. Christensen (mfl, 2015:56) poengterer i sammenheng med offentlige organisasjoner at overgangsperioden for et individ til en ny offentlig organisasjon vil være mindre problematisk hvis de uformelle normene og verdiene ligner den tidligere organisasjonen. Det vil si at medlemmene i større eller mindre grad har blitt presosialisert. Mens Christensens begrep brukes om overgangen mellom offentlige organisasjoner, velger jeg å benytte begrepet i mer generell forstand for overgangen mellom ulike organisasjoner og mellom grupper. Videre poengterer Christensen (ibid.) at det gjelder andre faktorer som for eksempel utdanning og profesjonell bakgrunn. Det er nærliggende å anta at det vil være lettere for en fotballspiller å forholde seg til normene som gjelder på et fotballag enn for en akademiker.

På den annen side kan det tenkes at presosialisering i like stor grad kan være en hindring som en fordel i forhold til integrering. En fotballspiller kan ha lært seg visse normer og verdier fra sin tidligere klubb- eller landskultur som går imot de dominerende normene i den nye klubben eller landet. Det kan skape en kulturkonflikt dersom normene og verdiene sitter så dypt og er så forskjellige hos spilleren at det gjør vedkommende mindre tilpasningsdyktig (Schieffloe, 2003:174). Det kan bidra til å gjøre integrering vanskeligere eller i verste fall hindre integrering. Dersom en slik konflikt oppstår, vil det kunne skape tydeligere skille mellom hvem som er innenfor og hvem som er utenfor, og dermed redusere følelsen av tilhørighet.

2.5 Oppsummering

For å forstå vedlikehold av organisasjonskultur, uansett hvilke forutsetninger, må vi forstå hvilke mekanismer som skaper og opprettholder kultur. Derfor vil Scheins sine teorier være hovedperspektivet i analysen. Vi ser at en felles kommunikasjons-, regel-, norm-, og verdiforståelse står sentralt i kulturen. For å få viten om hvordan klubben klarer å opprettholde kulturen må vi se hvordan disse antagelsene blir overført til nye medlemmer. Hvordan nye medlemmer oppnår denne forståelsen vil jeg vise i analysen gjennom å vise hvordan fotballklubber har aktive *integreringssystemer*. Vi ser også at ledere spiller en nøkkelrolle i kulturskaping og overføring gjennom ulike mekanismer. Noen av disse mekanismene vil bli utdypet i analysen da managerne har en sentral rolle i et helhetlig bilde av kulturoverføring i klubben. Bidraget til Christensen (mfl, 2015) med begrepet presosialisering vil bli mer sentralt under analysen når jeg skal forklare hvilke grunnleggende faktorer som ligger til grunn for at fotballklubber kan integrere effektivt. Perspektivet i forhold til sterk og svak organisasjonskultur vil jeg i denne oppgaven videreutvikle fordi jeg ikke opplever at begrepene er tilstrekkelig eller gir bra nok forståelse av moderne organisasjonene som opererer i større grad med internasjonale deltakere med høy turnover.

3 Metode

I dette kapitlet skal jeg presentere min metode og tankegang for prosjektet. Kapitlet er delt inn i fire deler. Første delen vil omhandle startfasen av prosjektet hvor jeg er gjør rede for valg av case og metode; hvorfor jeg har valgt å gjennomføre dybdeintervjuer og observasjoner. Del to vil omhandle gjennomføringen av datainnsamlingen, henholdsvis intervjuene og observasjonen, og hvilke endringer som ble gjort underveis. Videre i del tre vil jeg ta for meg analyseprosessen som viser behandlingen av data fra rådata til konseptutvikling. Til slutt vil jeg reflektere rundt prosjektets kvalitet, min vitenskapelige posisjonering og erfaringer prosjektet har gitt.

3.1 Hvorfor kvalitativt?

Mitt mål med prosjektet er å finne ut hvordan fotballklubber skaper, opprettholder og viderefører kultur. Som nevnt i teorikapitlet er kultur et kollektivt fenomen som oftest kan bli tatt for gitt (Schein, 2010:18). Med det faktum at deler av kulturen kan bli tatt for gitt av medlemmene og samtidig som jeg ikke besittet kunnskap om hva jeg skulle se etter, besluttet jeg at en kvantitativ innfallsvinkel på dette prosjektet ikke ville ha vært fruktbar. Jeg besluttet derfor å benytte kvalitative intervjuer og observasjoner som basis i prosjektet. Ifølge Schein (2010:19) er det er bare gjennom intervjuer og observasjoner av organisasjonens/klubbens medlemmer vi kan få et dypere innblikk i kulturen i organisasjonen. Dybdeintervjuer gir omfattende informasjon om informantens forståelse, følelser, oppfatninger, meninger, refleksjoner og erfaringer om et bestemt fenomen (Leseth & Tellmann, 2014:87 og Tjora, 2017:114). Gjennomføring av intervjuer kan gi meg en mulighet til å innhente spesifikk kunnskap med informantens egne ord. I og med at en organisasjon, som for eksempel en fotballklubb, har mange ulike roller og individer med ulike opplevelser og erfaringer om det samme fenomen, vil dybdeintervjuer være hensiktsmessig for å utforske disse nyansene (Tjora, 2017:114).

Gjennom observasjoner vil man kunne studere hva informantene faktisk gjør, sammenlignet med intervjuer hvor man studerer hva de sier at de gjør (Tjora, 2017:53 og Fangen, 2004:172). Samtidig la jeg til grunn at observasjoner ville kunne gi meg data om forhold som informantene kanskje ikke opplever som viktige og derfor ikke blir nevnt i intervjuet. Det forhold at fotballklubber har mye på agendaen sin og min tid i feltet var begrenset, så var valget å ha en observasjonsdel også en god mulighet til å kunne generere mer data uten å forstyrre hverdagen

i klubben. Det ville også kunne gi meg førstehånds innblikk i hvordan klubben fungerer og dens rutiner, noe som intervjuene ikke ville ha gitt meg.

Metoden å kombinere dybdeintervju og observasjon ville kunne gi meg flere fordeler. Først og fremst gav det meg en mulighet for å spørre om det jeg hadde observert, få det utdypet og forklart, og dermed få validert tolkningene mine og skape kunnskap sammen med informantene (Fangen, 2004:171). Videre vil metodene kunne gi meg muligheten til å veie opp observasjonene mot det som har blitt fortalt i intervjuene. På den måten kan jeg oppnå større forståelse av fenomenet jeg undersøker, enn hva metodene hver for seg ville kunne gi.

3.1.1 Presentasjon av case

For å avgjøre hvilken metode som var best for svare på spørsmålet mitt måtte jeg først og fremst se på problemstillingen min. Forenklet kan den oppsummeres med at jeg undrer på hvordan organisasjoner kan lære av fotballklubber. Dermed ble det naturlige valget å gjøre en exploratory casestudie (Yin, 2014:10). En fordel med en casestudie er at det ga meg en naturlig avgrensning i forhold til hva og hvem undersøkelsen min skulle inkludere og ekskludere (Tjora, 2017:41). Ut ifra dette besluttet jeg at caset skulle være en fotballklubb og at informantene skulle være medlemmene i klubben fra ledelsen til spillere.

Hovedtanken bak å velge en fotballklubb for å undersøke høy turnover innen organisasjoner, er at fotballklubber representerer et ekstremcase av tematikken (Tjora, 2017:42). Selv om fotballklubber skiller seg ut fra andre organisasjoner på mange områder vil jeg argumentere for at fotballklubber kan synliggjøre fenomenet på en god måte. Det brukes mye penger i forbindelse med overgang av fotballspillere, noe som har gjort at overganger har blitt en vesentlig faktor for mange fotballklubbers økonomi (Gammelsæter & Ohr, 2002:62). 'Kjøp billig og selg dyrt' logikken kan tenkes å bidra til høyere og stabile turnover, og er derfor en viktig faktor i klubben. Det at turnover er høyt, stabilt og viktig gjør at en fotballklubb utgjør en god case for tematikken.

Grunnen for å velge en klubb og ikke flere, var hovedsakelig basert på pragmatiske årsaker som de tidsmessige- og økonomiske begrensninger en masteroppgave gir. Det optimale ble derfor å finne en fotballklubb som tilfredstilte følgende kriterier: høy turnover og bestående av spillere med ulike etniske bakgrunn. For å oppnå kontakt sendte jeg en prosjektbeskrivelse og forespørsel på mail til ulike aktuelle fotballklubbene i Norge. Det skal nevnes at responsen på prosjektet var ikke stor, men jeg var så heldig at de klubbene som responderte dekket alle kriteriene som var satt. Den klubben som ble valgt var i utgangspunktet en optimal kandidat til

å fungere som case. Ikke bare på grunn av kriteriene, men fotballklubben er også en av de klubbene som har holdt seg stabilt i den øverste ligaen i Norge over lengre tid. En klubb som har opplevd både suksess og nedturer i fotballens moderne historie

3.1.1.1 Utvalg

For å få svar på mine forskningsspørsmål måtte jeg velge informanter som hadde erfaring og kunne utale seg reflektert om fenomenet, såkalt strategiskutvalg (Tjora, 2017:130). I denne sammenheng ville jeg ha informanter som hadde direkte opplevelser og erfaring fra ankomst og avreise av fotballspillere. Da ble det naturlig å velge ut informantene fra de ulike subgruppene i klubben; fotballspillerne og støtteapparatet. For å kartlegge opplevelsen og konsekvensene av et slikt fenomen valgte jeg å ha tre ulike informantgrupper etter karakteristikken antall år i klubben, etnisitet og arbeidsrolle. Å ha informanter fra ulike subgrupper ville kunne gi mer konsistente intervjudata (Tjora, 2017:131). Da endte jeg opp med følgende informantgrupper: nye spillere som har vært i klubben under et år, rutinerte spillere (inkludert kapteinen) som har vært i klubben i flere år og støtteapparatet (førstelagstreneren, manageren og spillerkoordinatoren). Nasjonaliteten prøvde jeg å spre likt på de ulike gruppene.

Først og fremst ønsket jeg å intervju tre spillere som hadde ankommet klubben nylig for å få kartlagt deres opplevelser i forhold til å være ny spiller i organisasjonen, og deres møte med integreringsmekanismene, normene og verdiene som eksisterer i klubben. Deretter ville jeg intervju tre spillere som har vært i klubben i lengre tid. Jeg tenkte de kunne gi meg mer innblikk i hvordan hyppig turnover påvirket spillergruppen, det å få nye spillere, hvordan klubben har forandret seg over tid med stabile medlemmer til mer ustabil og større multikulturell sammensetning. Til slutt ville jeg intervju tre fra støtteapparatet for å få deres mer overordnede vurdering av de kulturelle konsekvensene av stadige turnover, og hvordan det håndteres. Til sammen vil jeg argumentere for at disse tre informantgruppene vil gi meg tilstrekkelig dybde, data og perspektiver om fenomenet. I forhold til tid, sted og antall informanter ble dette pragmatisk avgrenset gjennom klubbens logistikk. En viktig premisse for samarbeidet mellom meg og klubben var at jeg ikke skulle være et forstyrrende element i deres arbeidshverdag. Derfor lot jeg klubben avgjøre og styre når gjennomføringen av datainnsamlingen skulle forekomme.

3.2 Datainnsamling

Som nevnt besto datainnsamlingen av to deler: dybdeintervjuer og observasjoner. Hovedsakelig var planen å ha to rene observasjonsdager og to rene intervjudager. Baktanken med å ha

observasjonsdagene først var for å gi meg mulighet til å kunne stille utdypende spørsmål i forhold til observasjonene under intervjuene. Den planen ble endret under gjennomføringen av datainnsamlingen. Det skal jeg komme tilbake til på slutten av denne delen.

Under mitt opphold hos klubben var jeg bevisst på å prøve å sette gode rammer rundt samarbeidet mellom meg og klubben. I og med at det oftest eksisterer forventninger fra både informanten og forskeren sin side i forhold til hverandre (Tjora, 2017:119), prøvde jeg å skape et godt inntrykk fra dag en. For å oppnå dette var jeg bevisst på å være best mulig forberedt og nøytralt kledd. Godt forberedt for å kunne ha et profesjonelt preg over prosjektet, og jeg var også bevisst på at notatene mine og dokumentmappen var tilstede og så ryddig ut. I forhold til klærne valgte jeg bevisst å ha casual fin bekledning for å prøve å bidra med en avslappet stemning rundt intervjuene. Jeg følte det var spesielt viktig å reflektere over min framtrede i og med at jeg brukte en del timer i klubben for å observere før intervjuene, det gjorde at informantene kunne se meg og skape seg et inntrykk av meg som person og forsker, noe som kunne være med på å sette rammene for intervjuene (ibid.).

3.2.1 Intervjuene

Intervjuene med de enkelte informantene ble spontant gjennomført ved at det var ikke avtalt tid eller lokasjon i forkant, men de ble gjennomført ettersom informanten var tilgjengelig og hvilke rom som var ledige. Alle intervjuene ble gjort i klubbens lokaler og jeg lot informantene få velge tid og sted. På den måten ga jeg de kontroll over situasjonen som kunne være med på å skape en trygg atmosfære som vil være gunstig for utførelse av dybdeintervjuer (Tjora, 2017:121). Det ble brukt lydbånd på alle intervjuene, så noe av bieffekten med å la informantene bestemme sted, var at de intervjuene som ble utført i kantine ble noe utsatt for støyforurensing. Enten fra andre som snakket, spising eller at medspillere tok kontakt med informanten under intervjuet. I etterkant, under transkriberingen, opplevde jeg ikke at det påvirket intervjuene eller datamaterialet noe vesentlig, da det hovedsakelig var snakk om enkelte ord som druknet i støyen, mens heile setninger og innholdet var fortsatt forståelig, samtidig så virket informantene fortsatt fokusert på intervjuet selv med eventuelle forstyrrelser. Varighetene på intervjuene varierte. For spillerne ble det satt av en halvtime, mens med støtteapparatet ble det rundt en time på hvert intervju.

Under intervjuene forsøkte jeg å innta en naiv posisjon (Tjora, 2017:119) ved å prøve og være bevisst på å stille oppfølgingsspørsmål i forhold til ulike temaer og utsagn som ble tatt for gitt at det var en felles forståelse for, eller at jeg stilte de samme spørsmålene selv om jeg hadde fått

svar fra en annen informant og sjansene var stor for at jeg ville få det samme svaret. På den måten fikk jeg bekreftet deler av tolkningen min og samtidig begrenset påvirkningen av forhåndskunnskaper. Under intervjuene opplevde jeg store forskjeller mellom informantene i forhold til hvor mye de var engasjerte i spørsmålene og hvor mye de ville dele av sine erfaringer og opplevelser. I noen av intervjuene kan det tenkes at det har en sammenheng med at både jeg og informantene måtte kommunisere på et annet språk enn våre morsmål. Det kan ha vært med på å begrense den informasjonen som ble gitt. I det store og hele opplevde jeg ikke det som noe stort problem. Jeg opplevde også at noen informanter virket mer opptatt av å gjøre jobben sin og ikke hadde reflektert så mye over de ulike temaene som jeg spurte om. Det gjorde at jeg måtte være mer fleksibel i intervjuet mitt og fokusere dypere på de temaene som informanten hadde mer å snakke om.

3.2.1.1 Intervjueguide

I forkant av feltarbeidet ble det laget intervju guider for intervjuene med temaer og ferdig utfylte spørsmål. Under intervjuet ble det derimot skapt nye spørsmål, endret rekkefølge og spørsmålsformuleringen ble tilpasset ettersom hva som følte naturlig og hva informanten snakket om. Det ble altså såkalte halvstrukturerte- (Leseth & Tellmann, 2014:88) eller semistrukturerte intervjuer (Tjora, 2017:113). Intervjueguidene endret seg også som følge av ulik informasjon som kom fra observasjonene, aktuelle oppfølgingsspørsmål, eller tidligere intervjuer som jeg ville ha utdypet. I utgangspunktet ble intervjueguiden bygd opp som en klassisk guide bestående av oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål (Tjora, 2017:145) (se vedlegg 1 og 2).

For å lage en god intervjueguide leste jeg meg litt opp i en innføringsbok om idrettskultur; «Gruppedynamikk i idrett» av Rune Høigaard (2008). Dette var ikke for å bli veiledet, men for å ha et verktøy i forhold hva jeg skulle se etter, ha en grunnleggende forståelse av og hjelp til å lage intervjueguide og gi meg noen knagger å kunne henge observasjonene på. Med tanke på den korte tiden som jeg hadde tilgjengelig til datainnhenting, vil jeg argumentere for at det å være best mulig forberedt var svært viktig. Dette fordi den korte tiden jeg hadde til rådighet ikke ville gi meg tid til å skape knagger for meg selv til å henge inntrykkene på eller ha klare forventinger om hva som vil skje (Fangen, 2004:91).

3.2.2 Observasjon

Tiden og stedene for observasjonene ble pragmatisk bestemt gjennom at jeg fikk beskjed av klubben hvor og når jeg fikk observere. De områdene jeg fikk observere var kantinen og

treningsfeltet. Kantinen var delt i to: på den ene siden satt medlemmene av klubben mens på den andre siden var det åpen for gjester og journalister. Under treningen satt jeg ved tribunen som også var åpen for gjester som ville observere treningen. Utformingen av kantinen og treningsarenaen var slik at jeg ikke hadde noe annet valg enn å sitte svært synlig. Det ga meg noen tanker om at min tilstedeværelse ville kunne påvirke eller endre situasjonen (Fangen, 2004:14). Jeg oppdaget imidlertid snart at utformingen av plassene var fordelaktig fordi spillerne var vant med at utenforstående personer kom og så på de i samme situasjon. Det er derfor ikke urimelig å tenke at min tilstedeværelse under observasjonene hadde minimal påvirkning på informantene fordi observasjonsstedene ga meg en legitim tilstedeværelse. En svakhet med observasjonene var at jeg hovedsakelig satt så langt unna at jeg hadde problemer med å høre hva som ble sagt, jeg fikk bare med meg konturen av hvilket språk det gikk i og hvem som snakket til hvem, men ikke innholdet.

Observasjonene i kantinen var preget av interaktiv observasjon (Tjora, 2017:62) i og med at spillerne var klar over at jeg var der og hvorfor jeg var der. Det var flere som tok kontakt med meg for å hilse på, enten med et nikk eller et hei. Det var resultat at jeg satt så lett tilgjengelig. Det vil si at jeg satt på et bord relativt nærme gjennomfartsåren til kantinen for spillerne. Det tvang fram en sosial interaksjon mellom meg og spillerne ved at det virket som det ble naturlig for dem å hilse på meg etter at de ble kjent med hvem jeg var. Det kan tenkes at det opplevdes mer naturlig ettersom flere personer i klubben (ansatte, støtteapparatet) kom og hilste på og viste sin interesse for prosjektet. Det fikk meg til å føle at jeg tok mye sosial plass og fryktet for at det ville påvirke det jeg skulle observere. Jeg oppdaget imidlertid ganske raskt at jeg ble fort oversett da jeg ikke hadde noe relevant rolle for deres arbeidsdag eller var nærme nok til å kunne høre hva som ble sagt. Det kan også tenkes at det å hilse på meg reduserte en eventuell usikkerhet gjennom å «ufarliggjøre» meg. Jeg valgte derfor å notere åpenlyst, og siden spillerne var bevisste på min tilstedeværelse og virket ikke til å bry seg så seg mye, antok jeg at noteringen ikke ville ha noe større påvirkning på spillerne enn mitt egen nærvær.

Under observeringen av treningen kan man diskutere om hvorvidt jeg hadde en interaktiv observasjonsrolle eller fullstendig observasjonsrolle (Tjora, 2017:59). I og med at i denne situasjonen var jeg lengre unna og interaksjon var dermed ikke mulig. Dersom spillerne så opp mot tribunen kunne de se meg og et par andre personer, så mulighetene for at de var klar over at jeg observerte de var tilstede, men jeg kan bare spekulere i hvor bevisste de var over meg i den situasjonen. Som nevnt hemmet avstanden muligheten for å høre hva som ble sagt, men jeg klarte å få konturen av hvilket språk og hvordan beskjedene ble gitt. Et viktig element i denne

delen av observasjonen var at selv om jeg ikke kunne høre hva ble kommunisert verbalt, så kunne jeg under treningen i større grad observere hva som ble kommunisert ved hjelp av kroppsspråk når de holdt på med fysisk trening sammenlignet med observasjonen i kantinen. Total sett opplevde jeg ikke at jeg påvirket noe i og med at de var fokusert på treningen og antagelig var vant med at folk satt og observerte dem. Dermed noterte jeg veldig flittig i denne situasjonen også.

3.2.2.1 Feltnotater

Under observasjonene hadde jeg en liten bok som jeg noterte i. Siden jeg ikke hadde noen tanker om hvordan klubben fungert internt eller hvilke rutiner som eksisterte, gikk jeg inn i observasjonene uten en spesifikk plan om nøyaktig hva jeg skulle observere. Basert på problemstillingen hadde jeg hovedsakelig bare en overordnet tanke om å observere interaksjonene mellom deltakerne og dere rutiner, det vil si deres samhandlinger med hverandre. Spørsmålene: hvordan, hvor og hva ble de dominerende. Jeg noterte derfor ned alt jeg så, enten jeg fant det interessant eller ikke. Deretter når dagen var over og jeg kom tilbake til hotellrommet skrev jeg notatene mine mer utfyllende på pc. Samtidig som jeg førte en feltdagbok hvor jeg skrev ned totalinntrykket av dagen, med tanker, inntrykk, ekstra informasjon og videre notater.

Det skal poengteres at jeg ikke kommer unna mine forhåndskunnskaper som fotballsupporter i min observering. Tjora (2017:97) kaller det for innsidekunnskap, noe som er nødvendig for å kunne å gjøre gode observasjoner. Det er også den kunnskapen som gjør det mulige å generalisere, noe som kan være problematisk i forhold til å være objektiv under datasamlingsprosessen. Mine innsidekunnskaper kom fram i mine notater i form av at jeg kunne for eksempel ganske raskt kategorisere spillerne, forstå hensikten med øvelser og hvilke posisjoner som ble spilt. Jeg prøvde derfor å være bevisst på at det er kort vei mellom datainnsamling og analyse, med for eksempel raskt generalisering som resultat (Leseth & Tellmann, 2014:131). Derfor var jeg bevisst på å være konkret i beskrivelsen mine om hva jeg så og hørte for å unngå og forklare eller utdype. Var det tanker om teorier, skrev jeg det ned i spørsmålsform for å holde tankene åpne. På denne måten prøvde jeg å skape avstand fra min egen kjennskap og kunnskap om fotballen, ved å ikke ta noe av det jeg observerte for gitt (Leseth & Tellmann, 2014:134 og Fangen, 2004:92).

3.2.3 Gjennomføring

På grunn av uforutsette problemer med logistikken ble feltperioden redusert fra fire til tre dager, og den ene dagen fikk jeg gjennomført bare ett intervju. Så i stedet for å ha rene observasjonsdager og rene intervjudager som planlagt, ble opplegget komprimert til både observasjoner og intervju på samme dager. Det ga noen nye utfordringer og reduserte mengden data som ble generert, men i forhold til observasjonsdelen var det ikke store avvik fra planen. I forhold til hva jeg hadde tillatelse til å observere og hvordan spillerens dag var satt opp, var det ikke et vesentlig tap da jeg fikk med meg det meste av dagen. Den største konsekvensen var på intervjudelen. Først og fremst fordi jeg måtte redusere antall informanter fra ni til syv. To nye spillere, to rutinerne spillere (inkludert kapteinen) og tre fra støtteapparatet. Fordelingen kan man se i følgende skjema:

Tabell 1: Skjematisk oversikt over informantene

Fiktivt navn	Rolle i klubben	Nasjonalitet	Antall år
Stig	Støtteapparatet	Norsk	> 1
Ståle	Støtteapparatet	Norsk	> 1
Stian	Støtteapparatet	Utenlandsk	> 1
Erik	Spiller	Norsk	> 1
Emil	Spiller	Utenlandsk	> 1
Nils	Spiller	Utenlandsk	< 1
Niklas	Spiller	Utenlandsk	< 1

Intervjuet med manageren og førstelagstreneren ble også slått sammen. Det startet som et gruppeintervju, men på slutten av intervjuet måtte manageren gå, så det ble avsluttet som et vanlig intervju med meg og førstelagstreneren. Det at intervjuet i starten var et gruppeintervju ser jeg ikke på som noe negativt, for mye verdifull informasjon kom ut ifra at de «spilte ball» med hverandre som hadde kanskje ikke kommet hvis de hadde blitt intervjuet hver for seg. En fordel jeg opplevde med å ha observasjonsdel i prosjektet mitt, var at i løpet av de timene og dagene jeg var i klubben kom jeg også i kontakt med de ansatte i klubben. Noe som ga meg uvurderlig informasjon om kulturen i klubben ettersom noen av dem hadde vært der i mange år. De kunne fortelle meg ulike historier og deres observasjoner og opplevelse av hvordan rutinene i kantinen var. Samtidig kunne de fortelle meg om ulike symbolske gjenstander som var bevisst plassert og samtalene med de ansatte bidro til informasjon jeg ellers ikke ville ha fått tilgang til. Ved å snakke med de ansatte fikk jeg en pekepinn på hva jeg burde fokusere på, og det fikk dermed stor betydning for min forståelse av kulturen i klubben og funnene i dette prosjektet.

3.3 Analyseprosessen

For å analysere datamaterialet har benyttet meg av en metode kalt stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2017:18). I SDI jobber man stegvis fra rådata til konsepter eller teorier gjennom to prosesser; induktiv (data mot teori) eller deduktive (teoretiske mot empiriske). I min analyse har jeg hatt en induktiv prosess, i og med at jeg har hovedsakelig arbeidet ut ifra empirien mot teorien. Gjennom å bruke SDI metoden har jeg kunnet ha en systematisk stegvis plan med milepæler som har gjort at jeg har klart å ha god oversikt over mitt datamateriale.

3.3.1 Transkribering

Etter gjennomføringen av min intervjuer hadde det utviklet seg noen tanker og ideer om prosjektet. Jeg bestemte meg derfor for å holde et relativt høyt detaljnivå på transkriberingen og ikke utelukke noe. Det vil si at jeg skrev ned alt av lyder, tenkepauser, latter og andre uttrykksmåter. For som Tjora (2017:173) poengterer, så kunne jeg ikke være hundre prosent sikker på hvilke deler av intervjuene som var relevante eller hva som var viktige temaer før analysen. Dermed heller ikke hva som var et hensiktsmessig detaljnivå. Gjennom å ha et høyt detaljnivå sørget jeg for at mine eventuelle forutantagelser ikke ville påvirke materialgrunnlaget for analysen.

I forhold til dialekt og språk bestemte jeg meg for å skrive på bokmål med unntak av spesielle dialektuttrykk som jeg i etterkant måtte søke opp betydningen av eller som ville ha endret betydningen av setningen. De intervjuene som ble gjort på engelsk transkriberte jeg også på engelsk så ikke noe informasjon eller betydning skulle bli tapt i oversettelsen. Bakgrunnen for dette var, som nevnt, og ikke miste noen informasjon i oversettelsen, men også samtidig anonymisere informantene (Tjora, 2017:174). Dette opplever jeg veldig viktig for mitt prosjekt med tanke på at fotballklubber er lokalt forankret og er mye i fokus i media. Dialekt kunne avsløre hvilken klubb og hvilke informanter som har deltatt i prosjektet. Samtidig er det et viktig poeng at i dette prosjektet er det jeg selv som intervjuer og transkriberer, noe som reduserer informasjonstapet fra intervjuet og transkriberingen med tanke på stemning, kroppsspråk og andre uttrykk som jeg selv kunne huske, men som ikke nødvendigvis kan høres på lydopptaket (Tjora, 2017:175).

3.3.2 Koding

Etter transkriberingen begynte koding av datamaterialet for å redusere volumet, ekstrahere essensen og legge til rette for idegenerering av materialet (Tjora, 2017:197). For å unngå noen premature konklusjoner la jeg koding tett på empirien ved å bruke direkte utsagn og begreper

brukt av informanten som navn på kodene. Jeg endte opp med totalt 209 koder. Gjennom å bruke denne metoden lot jeg kodene skape kategoriene, istedenfor kategoriene skape kodene. For å ha god oversikt over kodene og arbeidet bruke jeg en analyse program kalt F4analyse (audiotranskripsjon.de, 2017).

I analysen var det bare intervjuene som ble kodet. Jeg besluttet dette som følge av at mengden data fra observasjonsnotatene opplevde jeg som håndterlig uten å måtte kode notatene for å ha oversikt. Observasjonsnotatene ble derfor supplementære til intervjudataene. Neste steg var å gruppere kodene. Dette gjorde jeg for hånd med å skrive ut kodene og spre dem over et større bord. I denne prosessen begynte jeg å samle kodene som hang tematisk sammen og begynte å skille ut koder som jeg ikke fant relevante. Målet var å lage kodegrupper med indre konsistens og som samtidig skiller seg tematisk fra hverandre (Tjora, 2017:209). Jeg endte dermed opp med åtte kodegrupper som hver for seg, etter min mening, tok for seg ulike nøkkelområder for en nykommer i en fotballklubb. Jeg gikk deretter inn i hver kodegruppe og begynte å analysere og skrive ned hele tekster som viste hvilke sammenhenger og fenomener som sto fram og var av interesse.

3.3.3 Konseptutvikling

Neste steg var at la teorien få mer plass i analysen. Ut ifra empirien valgte jeg ut teori som kunne fortelle meg mer om hva jeg så i empirien i forhold til kulturoverføring. Basert på empirien ble det naturlige valget å se på Schein sine teorier, på den måten ble «Organizational culture and leadership» (2010) prosjektets teoretiske ryggrad. Ved å finne fram relevant teori om fenomenet og dermed få et empirisk-analytisk blick er en del av det Tjora (2017:211) kaller for konsepttest. Gjennom Schein sine teoretiske begreper klarte jeg å utvikle en teoretisk forståelse av strukturen som hadde formet seg i datamaterialet mitt. Snart oppdaget jeg at det var elementer i teorien som ikke stemte overens med mine empiriske funn. Det gjorde at jeg måtte gå igjennom de strukturene jeg fant interessant i et nytt perspektiv. Da oppdaget jeg at nøkkelfaktorene til klubbens kulturoverføring, *hyppighet* og *direkte bekreftelse*, dannet systemer som jeg kalte for sterke *integreringssystemer*.

Oppdagelsen av sterkt og svakt integreringssystem ga meg et nytt perspektiv på organisasjonskultur. Jeg opplevde samtidig at svak eller sterk kultur, slik det var beskrevet i teorien, beskrev kulturen i fotballklubben bra eller riktig nok. Gjennom å beskrive fotballklubbens kultur og integreringssystemer endte jeg dermed opp med et nytt kulturbegrep; *syntetisk kultur*. Videre i min refleksjon innså jeg at de ulike kombinasjonene av høy og lav

turnover med sterke- og svake integreringssystemer ga meg et fjerde kultur begrep; *autentisk kultur*. Dette som en motsetning av syntetisk kultur. På den måten endte jeg med en firefeltstabell som jeg vil presentere i analysekapitlet.

3.4 Metoderefleksjon

Skal man vurdere forskningen som har blitt gjort må man først og fremst reflektere over forskeren. Hvilke tidligere kunnskaper og erfaringer som forskeren besitter kan ha påvirket de ulike valgene som har blitt tatt og hvordan datamaterialet har blitt innhentet og tolket. I denne delen vil jeg posisjonere meg selv og reflektere over den erfaringen jeg har fått ut av prosjektet. På den måten vil det gi et bedre utgangspunkt for å kunne vurdere prosjektets gyldighet og kvalitet.

3.4.1 Forskeren

Først og fremst er det mine livserfaringer som har formet og påvirket min forståelse av prosjektet. Jeg har i flere år jobbet i ulike yrker med høy turnover og erfart selv hvordan jeg på noen arbeidsplasser «glir» lettere inn enn andre steder. En annen viktig faktor er at min utdanning som sosiologistudent har gitt meg et analytiskverktøy til å kunne forstå ulike samfunnsfenomener og formet mitt verdenssyn. Det er gjennom min sosiologiutdanning jeg har fått en forståelse for hvor viktig kultur og integrering er for samfunnet, så det er summen av dette og min arbeidserfaring som har skapt min interesse for dette prosjektet. De ulike erfaringene, som jeg grovt oppsummerte nå, har i en større eller i mindre grad påvirket mitt perspektiv, som Mills (2000) kaller for «The sociological imagination».

I dette prosjektet har jeg vært interessert i å se på hvordan deltakerne i en organisasjon har videreført regler, verdier og normer til nye medlemmer, og sett på hvordan de i den sammenheng konstruerer meninger, posisjoner og regler. På den måten er prosjektet preget av en sosialkonstruksjonistisk retning (Sohlberg & Sohlberg, 2013:274). I og med at jeg ikke har gått ut ifra at det nødvendigvis er en objektiv sannhet som ble fortalt, men at det er informantenes opplevelse av omverdenen. Tematisk forskning har derfor vært en viktig del av prosjektet fordi informantenes sine egne beskrivelser har vært en sentral del for å forstå temaene som studiet har tatt opp (Sohlberg og Sohlberg, 2013:113). For det er gjennom fotballspillernes og støtteapparatet sine egne tolkninger av og fortellinger om kulturen jeg mener jeg fikk en dypere forståelse av kulturen. Med dette fokuset vil prosjektet også ha et preg av en fenomenologisk retning, hvor det handler om å komme fram til essensen av den bevisste

oppfatningen (Sohlberg & Sohlberg 2013:64) gjennom å beskrive individenes opplevelser og erfaringer i forhold til fenomenet gjennom deres egne forklaringer (Creswell 2014:14).

3.4.2 Erfaring

Det er to viktige aspekter med dette prosjektet som bør bemerkes. Først og fremst er min erfaring som intervjuer minimal, det vil si at mine første gjennomførte intervjuer var i dette prosjektet. Jeg kan derfor ikke utelukke at det har hatt påvirkning på datainnsamlingen. Tjora (2017:50) poengterer at en viktig egenskap for en forsker i forhold til datainnsamling er å kunne ta ting på sparket og improvisere. Noe som jeg har fått erfart i dette prosjektet gjennom for eksempel plutselig å måtte gjennomføre gruppeintervju, utføre intervju på engelsk, raskt skifte fra observasjonsmodus til intervjuemodus, og konstant årvåkenhet for ny informasjon. Det har dermed vært en bratt læringskurve i metode og datainnsamling, fra teori til praksis.

Som en effekt av å lite intervjuerfaring oppdaget jeg under transkriberingen at noen av informantene og jeg hadde ulik forståelse av ordet konflikt. Da jeg spurte informantene om tematikken konflikt fikk jeg som svar som ga meg inntrykk at det ikke eksisterte, men senere i samme intervju kunne det komme fram informasjon om noe uenighet. Det kan derfor tenkes at ordet konflikt var et såpass negativt ladet ord at informantene ikke opplevde at det beskrev noe fra hverdagen deres, mens mitt forhold til ordet konflikt var i utgangspunktet sosiologisk. Det eksisterte, ifølge Leseth og Tellmann (2014:98), en asymmetri mellom meg og noen av informantene gjennom ulik forståelse av begreper. Det er derfor ikke så urimelig å tenke at hvis jeg hadde brukt andre ord, som for eksempel uenighet eller diskusjoner, som ikke er like negativt ladet hadde jeg fått et annen respons.

Det andre aspektet er informantene. Det kom flere ganger fram under intervjuene at en av hovedoppgavene deres var å alltid stille klubben i godt lys. Jeg har ingen grunn til å mistenke eller tro at det som har blitt sagt under intervjuene skal være glorifisert eller falskt. Årsaken til dette er at mange av de samme perspektivene går igjen i intervjuene uavhengig av hverandre, noe som skaper større troverdighet i datafangsten. Uansett er det en viktig faktor å ha in mente. Det er en allmennmenneskelig tendens å filtrere det man forteller, enten det er for å idyllisere eller svartmale ettersom hva som er mål og hensikt (Fangen, 2004:174).

3.4.3 Forskningsetikk, anonymisering og databehandling

Etter å ha kommet i kontakt med klubben og avtalt dato for gjennomføring av datainnsamling, ble prosjektet meldt inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) for å sikre at informantenes personvern skulle bli ivaretatt. I selve gjennomføringen av prosjektet har jeg fulgt NESH (Den

nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora) sine forskningsetiske retningslinjer (NESH, 2016). For å følge punkt 7. «ansvaret for å informere», produserte jeg og sendte et informasjonsskriv i forkant til fotballklubben som de kunne bruke for å presentere prosjektet ovenfor spillerne og andre involverte i klubben. I informasjonsskrivet sto det hva som var planlagt, temaet for prosjektet og hva slags type spørsmål som ville komme. Det var også informasjon om muligheten for å nekte lydbåndopptak, hva som vil skje med datamaterialet i tillegg til kontaktinformasjon til meg og veileder.

Før hvert intervju fikk jeg informantene til å lese og skrive under samtykkeskjemaet som jeg samlet inn, samt gi de muligheten til å beholde en kopi. Samtykkeskjemaet ble skrevet både på engelsk og på norsk. Jeg ga også informantene muligheten til å kunne stille spørsmål før intervjuet startet samtidig med en muntlig beskjed om mulighetene for å trekke seg og bruken av lydbåndopptak. Med tanke på at det ikke er uvanlig for fotballklubber å ha mange tidligere profiler som er relevante for klubben den dag i dag, var det en risiko for at disse kunne bli nevnt under intervjuene. Det ble da viktig å informere informantene om å ikke nevne navn på personer utenfor klubben ettersom de ikke har hatt mulighet til å bli informert om prosjektet, i henhold til punkt 13. «Hensynet til tredjepart» (NESH, 2016).

En annen viktig faktor å ta hensyn til, er at fotballklubber og spillere i stor grad er i mediabildet. Dette innebærer at mange i Norge besitter store fotballkunnskaper, noe som vil si at man kan ikke snakke om klubben eller spillere uten at dette ville kunne bli koblet sammen. For å bevare personvernet til informantene etter NESH (2016) sitt punkt nummer 6, så bestemte jeg meg for at klubben også måtte forbli anonym. Som nevnt tidligere, endret jeg derfor dialektene i transkriberingen til bokmål som en del av anonymiseringsprosessen, men beholdte det engelske språket da det ikke nødvendigvis sier noe om hvilke land personen kommer ifra. I dette prosjektet ser jeg ikke anonymiseringen som noen svakhet eller problem for analysen. Dette fordi jeg hovedsakelig bare ønsket å innhente erfaringer, tanker, opplevelser og rutiner som anonymiseringen ikke ville berøre.

3.4.4 Forskningens kvalitet

For å vurdere kvaliteten på forskningen innen kvalitativ forskning er det tre kriterier som oftest brukes; pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet (Tjora, 2017:231). Pålitelighet omhandler den interne logikken i forskningsprosjektet, gyldighet om den logiske sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og generaliserbarhet om forskningens relevans utenom prosjektet som ble gjennomført.

3.4.4.1 Pålitelighet

Pålitelighet henviser vanligvis til i hvilken grad et prosjekt kan gjenskapes med de samme forskningsmetodene og gi de samme resultatene (Orum, Feagin & Sjøberg, 1991:17). En av de store utfordringene ligger derfor i mangelen på standardisering i kvalitativ forskning. Årsaken er at forskere har ulike erfaringer og kunnskaper som kan føre til ulike måter å spørre på, observere på og tolke den samme fenomenet på. Dette kaller Tjora (2017:235) for støy. Det er derfor viktig å være bevisst på mine egne faglig og hverdagslige forutsetninger som kan betraktes som støy.

Som nevnt tidligere besitter jeg ifra før noen grunnleggende kunnskaper om fotball. Som over gjennomsnittet interessert i fotball kan jeg ikke se bort fra at det kan ha påvirket prosjektet. Jeg hadde på forhånd kunnskap om noen av informantene, forståelse for noe fotballterminologi og en viss generell fotballforståelse. Til gjengjeld så har jeg ikke noe personlig erfaring fra å være medlem i en fotballklubb, så jeg hadde ingen forkunnskap for det som kalles for «garderobekultur». Det vil si situasjoner hvor en gruppe spillere som skal prestere som et lag, for eksempel i kamp eller på trening, hvor utenforstående har blokkert eller sterkt begrenset innsyn (Hjelseth & Tjønndal, 2016:2). Mine kunnskaper om temaet er derfor mer fra den overflatiske fotballverden som supporter. Sånn sett vil jeg påstå at i dette prosjektet var mine forhåndskunnskaper i større grad en fordel med tanke på den korte tiden jeg hadde for å innhente datamaterialet. Med innsidekunnskapen jeg besitter var det mulig for meg å håndtere mye informasjon på kort tid.

For å motarbeide bias resultater er en av strategiene som Orum, Feagin og Sjøberg (1991:18) benevner å bruke flere forskere til å observere samme fenomen samtidig. I og med at det ikke har vært mulig i dette prosjektet, verken praktisk eller teoretisk, har jeg brukt mine medstudenter og veileder til å diskutere funnene med i analyseprosessen. Det har på mange måter gitt meg mange gode og konstruktive tilbakemeldinger i tillegg til perspektiver, som har som har påvirket i mer eller mindre grad mine resultater og diskusjoner i dette prosjektet. På den måten har disse diskusjonene vært med på å skape større pålitelighet i funnene mine.

3.4.4.2 Gyldighet

For å opprettholde gyldighet har jeg i dette prosjektet bevisst forholdt meg til aktuelle teorier og perspektiver, hvor målet i seg selv ikke er nødvendigvis å skape noe nytt, men å videreutvikle det som eksisterer og på den måten skape en ny forståelse. Tjora (2017:233) kaller dette for kommunikativ gyldighet. Gjennom å basere meg på tidligere teorier opprettholder jeg en høyere

kvalitet på forskningen. Videre så har jeg prøvd i dette metodekapitlet å gjør rede for og tydeliggjøre de valgene og metoden som er brukt for å svare på forskerspørsmålet. På den måten gir jeg leseren mulighet for å vurdere prosjektets relevans og presisjon (Tjora, 2017:234).

Videre så vil det faktum at funnene i dette prosjektet er basert på både kvalitativ intervjuer og observasjoner kunne styrke prosjektets gyldighet. Ved å bruke flere metoder på det samme fenomenet, vil gi det gi større trygghet på at fenomenet er gjengitt mest mulig nøyaktig (Yin, 2014:121). På den måten vil det kunne styrke forutsetningene for å kunne svare på forskerspørsmålet. En utfordring i dette prosjektet er at utenforstående til organisasjonen vil bare kunne lære det overflatiske aspektet av organisasjonskulturen (Schein, 2010:19). Det kan derfor eksistere dypere og mer interne sosiale strukturer som jeg ikke har fått tilgang til. For eksempel hadde jeg ikke tillatelse til å observere i garderoben. Valg av to metoder ville kunnet ha redusert problematikken. For å lære hvordan sosialiseringprosessen forekommer og hvordan medlemmene lærer ved å observere og intervju faste medlemmer, vil kunne avsløre og gi mer nøyaktig inntrykk av de dypere delte antagelsene i organisasjonskulturen (ibid.)

3.4.4.3 Generaliserbarhet

I bunn og grunn er ikke kvalitativ forskning generaliserbart (Leseth & Tellmann, 2014:160). Kvalitativ forskning er ikke statistisk representativ gjennom at man arbeider med for få enheter og mange variabler. Det ligger også en grunnleggende problematikk i forhold til objektivitet i datainnsamlingen. Derfor er spørsmålet om kunnskapen og resultatet fra min forskning er objektivt beskrivende eller om det subjektivt fortolkende. Derfor er det viktig å ha «tykke» beskrivelser av fenomenene for å gjøre dem gjenkjennbare for andre i samme type situasjon (Leseth & Tellmann, 2014:162). Man kan derfor si at kvalitative metoder baserer sin generalisering på overførbarhet og gjenkjennelse.

I mitt forsøk på å generalisere mitt funn, har jeg i dette prosjektet utviklet noen konsepter som vil kunne ha relevans for andre case, såkalt konseptuell generalisering (Tjora, 2017:239) eller analytic generalization (Yin, 2014:41). Det har jeg gjort ved å skape modeller og begreper som ikke er direkte knyttet til empirien, men knyttet opp til tidligere teorier og begreper som har dannet basis for analysen i dette prosjektet. På den måten gjøre jeg funnene generaliserbar (Tjora, 2017:246). Det skal gjøre det mulig for andre i etterkant å teste, benytte og videre utvikle begrepene og modellen i andre case. I denne sammenheng vil mine begreper og modeller kunne være fruktbare i undersøkelser av andre former for organisasjoner og grupper enn fotballklubber.

4 Analysen

I dette kapittelet skal jeg presentere resultatet fra analysen. Resultatene vil bli presentert i fem deler. Første delen vil handle om de sosiale strukturene som jeg i denne oppgaven har kalt for integreringssystemene (4.1). Disse systemene gir et innblikk i hvordan klubben klarer å integrere spillere hyppig, og dermed vedlikeholde og overføre organisasjonskulturen. I del to kommer jeg til å presentere presosialiserende faktorer (4.2) som påvirker og danner grunnlag for effektiv integrering. Videre skal jeg presentere ledelsen (4.3) sin rolle forhold til kulturskaping i klubben. I del fire vil jeg vise hvordan disse systemene henger sammen i et overordnet integreringssystem (4.4). Til slutt i kapittel 5 vil jeg presentere hvordan de øvrige funnene i prosjektet peker mot et mer nyansert syn på organisasjonskultur.

4.1 Integreringssystemene

I klubben har jeg identifisert fire nøkkelsystemer som har stor betydning for integreringen av nye spillere. Disse systemene er viktige for å forstå hvordan klubben klarer å skape, overføre og opprettholde en kultur selv med høy utskiftning av deltakere. I denne oppgaven kaller jeg de for *integreringssystemer*. Essensen av min forståelse av disse systemene er basert på to faktorer; *hyppighet* og *direkte bekreftelse*. Disse systemene er direkte gjennom at de skaper bekreftelse på tilhørighet gjennom en enten - eller faktor, enten er du i gruppen eller så er du ikke i gruppen. En annen styrke til disse systemene er at de opereres regelmessig, vanligvis ukentlig og daglig, som derfor vil kunne skape hurtig tilhørighetsfølelse og læringsprosess. I motsetning til, for eksempel, på en vanlig arbeidsplass hvor responsen på om man har forstått kulturen og normene nødvendigvis ikke er like direkte. Det kan gi en tregere integrering og læringsprosess enn hva disse integreringssystemene tilbyr. Å tolke responsen hos sine kollegaer innebærer at man har forståelse av de kulturelle kodene og språket, mens integreringssystemene er så direkte og hyppige at man kan forstå systemene selv med begrenset språkkapital, og dermed reduserer usikkerheten. Integreringssystemene i klubben kan derfor gi nye spillere en større fordel med å kunne lære seg kulturen og normene mye raskere, og dermed har en større mulighet til å kunne tilpasse seg bedre og raskere i spillergruppen, noe som kan veie opp for høy turnover av spillere. De fire integreringssystemene kan deles inn i to kategorier; de *eksplisitte* – og de *implisitte systemene*.

4.1.1 De eksplisitte systemene

Av de fire integreringssystemene jeg skal presentere, kategoriserer jeg bot-systemet og laguttaket, som eksplisitte systemer. Hovedårsaken til det er at disse systemene gir et direkte

uttrykk for de dominerende verdiene og normene i klubben, og gir mer direkte og fysisk konsekvens for spillerne enn de to andre systemene. Det gjør at systemene er mer eksplisitte i sin natur.

4.1.1.1 Bot-systemet

I klubben har de et system som de kaller for bot-systemet. Systemet går hovedsakelig ut på at spillerne har et sett med regler som de må følge. Reglene er stort sett bestemt og styrt av spillerne selv. Konsekvensene av å bryte disse reglene innebærer å måtte betale en «bot» som går til en felles pott som blir brukt etter at sesongen er over. Det å få en bot blir ikke opplevd som en negativ sanksjon, men mer som noe positivt som skaper humor og sosial interaksjon. Noe som kom tydelig fram fra Nils da vi snakket om bot-systemet: *«Syns det er en bra ting, syns det er rett. Det har vært i alle lag jeg vært i også (...). Så blir det til en bra ting om man finner på noen etter sesong til sammen»*. Bot-systemet består hovedsakelig av regler som er normbaserte, selv om spillerne jeg intervjuet hadde vanskeligheter med å komme på konkrete eksempler gjaldt det veldige generelle ting fra å glemme drikkeflasken til å komme for seint. Dette systemet er et velkjent fenomen i ulike fotballklubber og er ikke noe særpreg for denne klubben, men har blitt en vesentlig del av klubbens kultur som spillerne liker og setter pris på.

Bot-systemet har flere funksjoner: integrering, inkludering og bekreftelse. Systemet har en integreringsfunksjon gjennom at de nye spillerne får direkte og tydelig informasjon om hvilke regler og normer som blir lagt vekt på innen spillergruppen; enten får du bot eller så får du ikke bot. Det at systemet er så direkte og tydelig kan være med på å redusere usikkerheten rundt det å være en ny deltaker da det blir lettere og raskere å lære seg normene.

Inkluderingsfunksjon kommer gjennom at det blir tydelig deltakelse i spillergruppen, fordi som medlem av gruppen så må man følge gruppens regler. Det å ha et sett med regler som må følges er med på å skape en «vi» følelse, og er med på å definer grensene for kriteriene for hvem som er innenfor og utenfor gruppen (Schein, 2010:97). Samtidig kan det skape autonomi i gruppen der de har egne regler som de styrer og bestemmer selv, og gir de mulighet for å bestemme kulturen til en viss grad. Det vil si at det danner seg en subkultur i forhold til resten av klubben som også forsterker «vi» følelsen.

Til slutt, og det som skiller ut systemet, er den hyppige bekreftelsen. Bot-systemet blir daglig opprettholdt og daglig praktisert, dermed får deltakerne hyppig direkte bekreftelse på at de er inkludert, og bekreftelse på at de har forstått normene og reglene som gjelder i klubben. Det faktum at dette systemet opereres på daglig basis gir mulighetene for deltakerne å lære normene

og verdiene på kort tid og kan redusere usikkerhet i forhold til tilhørighet. Gjennom positiv eller negativ sanksjonering skaper det opplevelse av tilhørighet, for det er når man blir oversett i forhold til normer og regler at man i virkeligheten er utenfor gruppen. Ifølge Schein (2010:97) så er dette en viktig funksjon for en gruppes eksistens at det er klarhet i hvem som er innenfor eller utenfor gruppen, noe som bot-systemet bidrar med.

4.1.1.2 Laguttaket

Laguttak fungerer slik at hver uke før en kamp, må manageren velge ut et lag på elleve spillere som skal starte kampen og representere klubben. Manageren velger den sammensetningen av spillere han mener har størst sjanse for å vinne kampen. Uttaket kan basere seg på alt i fra fysisk form, prestasjoner på trening, verdier og personlighet. Alt etter hva manageren legger vekt på. Bot-systemet blir hovedsakelig styrt av spillergruppen selv og lar den påvirke kulturen til en viss grad. Laguttaket derimot gir manageren og støtteapparatet muligheter til å påvirke kulturen, ved å bestemme hvilke verdier og attributter som skal vektlegges i klubben. Manageren har en meget viktig rolle her som jeg skal komme tilbake til senere. Hva lederen legger vekt på, er ifølge Schein (2010:237), den mest kraftfulle mekanismen ledere har for å kommunisere hva de tror på og prioriterer. Det gir signaler om hvilke verdier som de synes er viktig og vil dermed kunne påvirke og forme kulturen deretter.

Et annet forhold som var gjennomgående i alle intervjuene, var at den viktigste faktoren for at en spiller skulle mistriives var for lite spilletid, noe som flere informanter fortalte:

Og det kommer av spilletid selvfølgelig. Får ikke folk spille så mistriives de, sånn er det jo overalt – Erik, spiller.

Det har en del å gjøre med spilletid det. Det er, hvis man ikke får spille, da blir man veldig lett litt depressiv. Alle vil jo spille (...) - Emil, spiller.

Dermed blir laguttak-systemet veldig effektivt. Dette fordi dersom spillerne vil spille må de prøve å leve opp til manageren sin verdier for å bli valgt ut. Dermed blir managerens verdier spillerens verdier som igjen vil kunne reflekteres i kulturen til spillergruppen. Det samme kan vi se reflekteres i Erik sitt utsagn om interne regler:

(...) la oss si hvis jeg konkurrerer med en annen spiller, og så viste seg at han hadde gitt faen på en måte og liksom tøyet reglene da så er det veldig irriterende for meg, derfor så har vi en indre justice. – Erik, spiller.

Her snakker spilleren om at spillergruppen har et internt rettferdighetssystem når det kommer til hva spillerne kan gjøre og ikke gjøre. Eksemplet som ble tatt opp var i forhold til at man ikke skulle drikke mellom to tett påfølgende kamper, og at det ville oppleves urettferdig i spillergruppen dersom en medspiller i samme posisjon på banen som ikke hadde fulgt reglene fikk spille før spilleren som hadde fulgt reglene. Dette eksemplet viser hvordan laguttak som system kan integrere normer og verdier inn i spillergruppen.

Laguttak-systemet har også de samme tre funksjonene som bot-systemet; integrering, inkludering og bekreftelse. Gjennom dette systemet lærer de nye spillerne effektivt hva manageren forventer og krever, og hvilke verdier han har fokus på for at en spiller skal komme på førstelaget. Dette reflekteres på en direkte måte gjennom at spilleren enten blir tatt ut eller ikke. Har du forstått forventningene og klarer å leve opp til disse, blir man valgt ut. Det å bli valgt ut har også en inkluderingsfunksjon gjennom å være en del av laget og samtidig kunne skape en mestringsfølelse i forhold til verdiene i klubben. Disse funksjonene er med på å gi en bekreftelse på å være en del av laget og forståelse av klubbens verdier. Samtidig er dette også et system som til vanlig regel praktiseres hver uke, og dermed gir den enkelte spiller hyppig direkte bekreftelse på forståelse, tilhørighet og mestringsfølelse som vil kunne redusere usikkerheten til nye spillere. Nøkkelfaktorene hyppighet og direkte bekræftende kan vi se i Stig sitt utsagn om laguttak:

Så gir du 14-15 av dem "sparken" hver eneste søndag så må vi si 'at vi velger dem 11 nå'. Så 14-15 stykker som ikke får spille da. Også begynner vi i igjen på mandags morgen 'ny uke, ny sjans' så har du fått jobb igjen. Du kan prøve å spille til neste, så, selv om de er snille gutter, gode gutter så har alle den indre driven (...). Noen av dem som er veldig snille og aksepterer uten å sutre, men de fleste tenker 'hvorfor spiller ikke jeg?'. - Stig, støtteapparatet.

Spillere som ikke lever opp til managerens verdier vil dermed på en måte få «sparken», men har muligheten til å prøve igjen uken etter. En interessant aspekt, og som vi kan se fra Stig sitt utsagn, er at det også i større eller mindre grad kan bli brukt som belønning eller straff. Noen av informantene fortalte at bryter man regler for eksempel i forhold til alkoholinntak kort tid før kamp, så vil reaksjonen være at personen ikke får spille. Motsatt hvis noen gjør det bra på trening og lever opp til de verdiene manageren har satt, vil en plass på laget være en belønning. Det gjør at laguttak-systemet blir mer effektiv gjennom at det ikke bare fungerer som belønning, men også som straff for å neglisjere managerens verdier og regler. Det vil bidra til å tydeliggjøre verdiene ekstra for spillerne. Schein (2010:107) poengterer at det er viktig for enhver gruppe å

utvikle enighet om et system for brudd på normer og regler, og hva som kvalifiserer til belønning. Endring i dette systemet er derfor en av de raskeste og enkleste metodene for å endre noen elementer i kulturen ved at man endrer hvilke verdier som gjelder.

4.1.2 De implisitte systemene

I de to integreringssystemene som har blitt presentert har det hovedsakelig blitt lagt mest vekt på regler og normer som preges i vesentlig grad av fysiske konsekvenser. Et vesentlig moment for å kunne forstå kulturen er å vite hvordan du veit om du gjør ting riktig eller ikke, er noe av det grunnleggende ved den kulturelle DNA (Schein 2010:110). De to resterende systemene, rutine og symbolikk, og kamper, har jeg på motsatt side kalt for implisitte systemer. Det er fordi disse systemene i større grad gir en indirekte uttrykk for verdiene og normene gjennom felles opplevelser og rutiner. Funksjonene til de to neste integreringssystemene bærer derfor et større preg av inkludering og samhold.

4.1.2.1 *Rutiner og symbolikk*

I klubben jeg besøkte har de to distinktive faste daglige rutiner som jeg kunne observere; måltidene og bruk av fotballdrakten. I denne klubben er det en regel, bestemt av klubben, at alle spillerne skal ta på seg fotballdraktene før arbeidsdagen begynner, altså før frokosten. Måltidene, frokost og lunsj, blir styrt og servert i regi av klubben som har egen kantine. Det er en regel om at spillerne skal spise disse måltidene sammen. Det kan her poengteres at måltidene har et ganske rutinepreget opplegg i denne klubben, for eksempel bordplasseringen som jeg vil komme tilbake til senere (kapitel 4.2.3).

Et forhold er at disse rutinene skaper en hverdagslig trygghet og samtidig viser hvilke verdier som ligger i klubben, men disse rutinene har også en inkluderende og bekreftende funksjon. Rutinene er tydelige og lette å sette seg i, og kan bidra til å redusere usikkerheten for nye spillere. Rutiner skaper trygghet og forutsigbarhet (Schein, 2010:252). Det at klubben har en formell rutine på at alle skal ha på seg klubbdrakten før frokost, kan tolkes som at klubben legger stor vekt på gruppeverdi. Draktene og symbolikken bak den er med på å skape en «vi»-mentalitet, reduserer skiller mellom spillerne, begrenser grupperingene og har dermed en inkluderings-effekt over seg da det bidrar til å skape likhet.

Det samme kan vi se av rutinene ved måltidene hvor spillerne spiser samtidig med støtteapparatet, men ved ulike bord. Det kom fram under de uformelle samtalene jeg hadde med de ansatte i klubben at hensikten med borddelingen mellom spillerne og støtteapparatet var for å skape et «vi», men samtidig ha et skille mellom støtteapparatet og spillerne. Det igjen gir

spillerne, nye og gamle, daglig bekreftelse på at de er en del av spillergruppen. Igjen får vi også her klarhet over hvem som er innenfor og utenfor gruppen. Det blir en definert grense og identitet gjennom symbolikken draktene og rutinen gir. Disse daglige rutinene mener jeg gir en hyppig direkte bekreftelse på disse grensene og vil dermed ha en sterk tilhørighetseffekt og reduserer usikkerheten for nye spillere.

4.1.2.2 Kamper

Fotballkampene mot andre lag er det primære for enhver fotballklubb, og grunnlaget for klubbens eksistens. Selv om kamper ikke er et direkte system innenfor selve klubben, men et system som involvere alle fotballklubbene i Eliteserien, så har de fortsatt en viktig rolle for integreringen av spillere i klubben. Man kan si at resultatene av kampene som blir spilt er klubbens sluttprodukt av forberedelsene og arbeidet opp til kampen. Det er kampene som er avgjørende og som viser hvor bra arbeidet som gjøres i klubben er. Det definerer kvaliteten og avgjør hvorvidt resultatet er suksess eller ikke. Klubben møter andre klubber med samme motivasjon. Det er forventinger både fra supporterne og byen/distriktet de representerer, rivalisering mellom enkelte klubber og mye mer. Betydningen av seier, tap eller uavgjort i Eliteserien har på den måten større betydning og har en større verdi for klubben og spillerne enn for eksempel en oldboyskamp på løkka. Disse faktorene er derfor med på å skape sterke emosjonelle forhold til resultatene og kampene blant spillerne.

Kampen har derfor to utpregede funksjoner; inkludering og bekreftelse. Følelsene som følger med prestasjonene og resultatene på banen skaper sterke og intense erfaringer, både positive og negative, som er med på å skape sterkere samhold og kultur, ifølge Schein (1984:7). Jo mer intense opplevelser spillerne har sammen, desto tettere og sterkere blir kulturen. Siden kampene som regel blir spilt hver uke, gir det derfor deltakerne hyppige opplevelse av samhold. Gruppen blir sånn sett raskere sammensveiset og følelsen av samhold forsterkes. Denne opplevelsen av samhold er med på å gi og skape en bekreftelse av et «vi», da fotballkamper er en situasjon som krever samarbeid. Tap og vinn oppleves sammen enten om man er ny eller ei. Noe som Emil fikk oppleve etter han hadde gjennomført overgangen til klubben:

Det var nesten første gangen jeg så dem alle var nesten før kamp. Jeg hadde en trening med laget, og da var ikke alle med, det var sånn dag der de fleste var på gymmen. Og det var veldig spesielt, men det gjorde det kanskje litt lettere å komme inn i laget, starte med en gang. - Emil, spiller.

Til slutt så er det også en av de situasjonene hvor det er tydeligst «vi» og «dem», da bruken av ulike symbolikk i form av logoer, drakter, sanger og supportere som heier og buer, for å nevne noen eksempler, som understreker kontrastene og gir igjen en hyppig bekreftelse av tilhørighet.

Et viktig poeng når det kommer til integreringssystemene er at i tillegg til å være integrerende, så kan systemene også potensielt være ekskluderende. Som et tveegget sverd vil systemene kunne hindre tilgang for nye spillere som ikke klarer å tilpasse seg eller «takler» integreringssystemenes koder eller normer. Det kommer tydelig fram i Hjelseth og Tjønndal (2016) sin artikkel «Sink or swim? – Håndtering av maskulinitet og intimitet i herrefotball». Denne artikkelen omhandler alternativ maskulinitet i møte med den tradisjonelle maskuline kulturen i fotballen. Hvordan en spiller vil møte og takle integreringssystemene i klubben, vil i stor grad være avhengig av spillerens sosialisering fra tidligere klubber og øvrig bakgrunn. Jeg skal derfor i neste avsnitt ta for meg de presosialiserende faktorene.

4.2 Presosialisering

Selv om de integreringssystemene som er beskrevet tidligere i seg selv er naturlig effektive på grunn av hyppighet og direkte bekreftelse, så har jeg observert trekk som gjør det aktuelt å se på *presosialisering*. For det ligger noen faktorer til grunn som med virker hvor effektive integreringssystemene er. Presosialisering, som nevnt tidligere, handler om overgangsperioden for en person til en ny organisasjon vil være mindre problematisk hvis normene og verdiene ligner den tidligere organisasjonen (Christensen, mfl, 2015:56). Presosialiserings faktoren kommer tydelig fram i de fire komponentene jeg skal presentere nå. Selv om de fenomenene som jeg tar opp her også er former for systemer, så gjør jeg et skille mellom integreringssystemene og disse systemene. Dette fordi disse systemene i større grad er resultat av et overordnet fotballsystem og dermed er et resultat av det jeg vil kalle presosialisering. Disse systemene er med på å danne et grunnlag for integreringssystemene.

4.2.1 Sosialisering

Fotballspillere har gått igjennom en generell sosialiseringssprosess som legger rammer for innlærings av klubb-spesifikke koder. Det vil si at en fotballspiller som kommer til en ny klubb vil i ulik grad være presosialisert med tanke på at fotballklubber har veldig mange grunnleggende likheter. Dette vil selvfølgelig varieres mellom klubbene, manageren poengterte at de merket forskjell til og med innen klubbene i den norske Eliteserien etter hva klubbene hadde fokus på og hvilket nivå de var på. Stig fortalte det slik: «*Altså du merker fort om spillere har vært i en klubb som har, kaller det lik filosofi som det vi har da.*» Noen av de andre informantene

opplevde det samme selv om de poengterte at de merker forskjell på spillerne, avhengig av hvilke land og/eller klubber de kommer ifra. Dette påvirker selvfølgelig hvor lang tid det tar for de nye medlemmene å tilpasse seg kulturen i klubben og hvordan norsk fotball spilles. Som Stian fortalte, jo større kulturelle ulikheter jo lengre tid tar det:

Får du en spiller fra Oslo. Om vi sammenligner det med en spiller fra Afrika så er det stor forskjell. Behøver å informere ganske mye mer. (...) hvordan og hvorfor vi gjør som vi gjør. (...) for eksempel forventer at du skal opptre i leiligheten til, hvordan dommerne forventer at du takler, du kan ikke takle som du gjør i Afrika. (...) - Stian, støtteapparatet

(...) jo større forskjeller det er på kulturen jo mer tid må man legge ned for å få dem til å forstå - Stian, støtteapparatet

Tross de eventuelle kulturelle ulikhetene så vil det fortsatt eksistere en felles grunnleggende forståelse av fotballen. Med andre ord så ligger det til grunn en felles forståelse av fotball, fotballregler og begreper som kan gjøre overgangen lettere og redusere tiden for de nye spillerne å internalisere de uformelle normene i klubben. Som nevnt er det den tidligere sosialiseringen som vil kunne avgjøre om integreringssystemene vil ha en inkluderende eller ekskluderende funksjon. Hvis normene og verdiene fra tidligere klubb går sterkt imot de dominerende verdiene i den nye klubben vil det kunne hindre integreringsfunksjonen i de nevnte systemene.

4.2.2 Kommunikasjon

Språket var noe av det de utenlandske informantene informerte om litt utfordrende å lære seg, men ingen nevnte det som et stort problem, eventuelt så gikk det fort over. Det hadde mye med å få spilletid, for det virket som om spilletid har større prioritert enn kommunikasjon. Stian fortalte det slik i sammenheng med utfordringer med ulike språk:

(...) men dem kan engelsk, så går det bra. Men jeg veit at det har vært folk ifra Senegal som ikke kunne kommunisere. Da blir det et problem. Om du da (...) kommer hit så gjør du det bra på banen, liksom går allting bra uansett. For da har du en bra opplevelse hvert fall, men kommer du hit og det ikke fungerer på banen, også kan du ikke kommunisere med folk da blir det et problem. - Stian, støtteapparatet.

Klubben har derfor som policy at alle nye spillere må kunne beherske norsk eller engelsk, hvis ikke blir de sendt på språkkurs. En fordel som gjør at informantene ikke opplevde språk som noe stort problem, er at fotball er en idrett som primært er basert på fysisk aktivitet. Det skaper mulighet for spillerne for å kunne kommunisere og samarbeide med hverandre i større grad uten

å måtte bruke verbal kommunikasjon. Gjennom presosialisering har spillerne lært grunnleggende fotballterminologi og fotballforståelse, og dermed klarer de i mye større grad å tolke kroppsspråket til hverandre. Det tillater nye spillere til en viss grad å fungere sammen på trening eller kamp på et tidligere stadium, enn i en annen type organisasjon hvor samarbeid baserer seg hovedsakelig på verbal kommunikasjon.

Denne kommunikasjonsmetoden ble reflektert under treningen som jeg fikk observere. Kommunikasjonen foregikk enten i stillhet eller med korte ord og setninger blant spillerne. Det samme kan vi se under fotballkamper også, at det kommuniseres med enkle setninger og ord, da tid og situasjon ikke tillater lengre verbale beskjeder. Det tvinger spillerne til å kunne lese kroppsspråket til hverandre. For eksempel ved vinking eller et rykkløp som signalisere at spilleren ønsker ballen fordi han ser en mulighet. Egenskapen å kunne i større grad kommunisere med hverandre uten å være avhengige av det verbale språket, kan være med på å forkorte integrering av nye spillere. Spillere kan på kortere tid være mye mer deltakende i laget i forhold til lagoppgaver, og har dermed også muligheten til å bli kjent med hverandre raskere og dermed få en raskere følelse av tilhørighet.

Kommunikasjon, muligheten for å kunne kommunisere med hverandre, er en av de grunnleggende funksjonene som må ligge til grunn for at en gruppe skal fungere (Schein, 2010:94). Kommunikasjon gjør det mulig å sette mål, tolke og håndtere ulike situasjoner som oppstår, og gir også muligheten til å kunne kategorisere hva som er viktig og hva som er mindre viktig.

4.2.3 Autoritet, makt og status

Jeg opplevde at klubben hadde fokus på å skape samhold og arbeidet bevisst for å unngå at grensene mellom gruppene ikke ble for tydelige. Det kom fram i flere av intervjuene med at informantene fortalte hvor bra samholdet innen spillergruppen var, som Niklas fortalte: «*My first impression was like very collective. Yeah, like, they are like family. It's not like group and group no, they are all together. (...) with the young player or old player are all together.*». Allikevel kunne jeg observere tydelige rolle skiller, noe som det ble spesielt fremhevet under frokostene jeg fikk observere. De ansatte og styret spiste på et annet tidspunkt, mye på grunn av praktiske årsaker, fordi støtteapparatet og spillerne begynte litt senere, men også for å ha et skille. Selv om støtteapparatet og spillerne spiste sammen, var det en regel om at de ikke skulle spise ved samme bord. Bordene deres var derfor annerledes ved at spillerne hadde runde bord med en type duk, mens støtteapparatet hadde avlange bord med en annen type duk. Blant

spillerne kunne jeg under frokosten observere at det var tre tydelige kategorier i forhold til bordplassering bestående av; de yngre, de utenlandske og de eldre. Bordplasseringene kom tydelig fram da jeg en morgen observerte at en ung spiller under frokosten førte en samtale med spillere som satt ved det «eldre» bordet. Selv om det var ledig plass ved det «eldre» bordet, satte spilleren seg ved det «yngre» bordet for seg selv. Det skal her poengteres at alle informantene var tydelig på at det ikke eksisterte faste plasser, at de kunne sitte hvor de ville, og at det kunne variere fra frokost til lunsj, men at det allikevel kunne fort gå i faste mønstre. Under intervjuene bekreftet samtlige informanter at de hadde den samme oppfatningen om bordfordelingen som jeg observerte:

(...) det er ofte sånn at det borde jeg sitter så er kanskje de eldre som sitter, også er det afrikanerne, også er det kanskje de yngre. - Erik, spiller.

(...) Om jeg ville så kunne jeg også ha sittet her eller sittet der, men sånn som det ser ut så ser det ut som det er mer; alle mørke der (...). Også, dem yngre norske guttene er der og alle som har vært litt lengre her, men det er fortsatt ingen faste plasser. - Nils, spiller.

Vi har tre bord da. Altså, ser, stort sett så er det tre. Dem som har vært her lengst, det er dem unge også er det utlendingene (...). – Stian, støtteapparatet.

For spillerne opplevdes bordfordeling naturlig, enten fordi det var de samme personene de omgikk med på fritiden og/eller opplevde de hadde mer til felles å snakke om.

Plasseringen under måltidene viser at det eksisterer grupperinger og et hierarki i klubben som helhet, men også i spillergruppen. Dette hierarkiet oppdages og læres lett av de nye spillerne, og dermed kan det være med på å redusere usikkerheten ved å få tydeliggjort sin egen rolle og plass. Det kan gjøre det lettere å plassere seg selv i hierarkiet ved å kunne sette seg dem de man opplever er i samme kategori. Den enkeltes rolle og status i hierarkiet blir på den måten mer tydelig, og dermed lettere for de nye spillerne å forholde seg til, ikke bare i forhold til klubben som helhet, men spillerne imellom også.

Videre ble det poengtert av de ansatte at det var alderen og erfaringen som avgjorde hvilke bord som følte mest naturlig å sette seg ved. Det viste seg at det var bred enighet om at de to faktorene i kombinasjon var med på å avgjøre hvor mye autoritet og påvirkningskraft man har i spillergruppen. Dette kom fram i noen av intervjuene, hvor det ble poengtert at for eksempel en 16 åring vil ha lite påvirkning på spillergruppen, men samtidig at det også var avhengig av

hvor god spilleren var. Hvor god en spiller er er som regel påvirket av både alder og erfaring. Som regel er det de beste spillerne som blir valgt ut til spille kampene, det er derfor heller ikke urimelig å tenke seg at denne oppfatningen av rolle og status er en del av en presosialisert verdi.

Schein (2010:101) nevner viktigheten av å ha klarhet i hva som gir autoritet og status i organisasjonen. Hvert medlem av en organisasjon har en tildelt rolle i hierarkiet. Hva som gir status og makt vil variere fra organisasjon til organisasjon, avhengig av lederens filosofi over hvordan organisasjonen burde bli styrt. Dermed setter lederen regler for hvordan man skal oppnå autoritet. Uten denne klarheten over hva som gir status og hvem som har autoritet vil det kunne skape angst (Schein, 2010:104)

4.2.4 Mål

Fotballklubber har en styrke nettopp gjennom de klare og definerte målene. Da jeg spurte alle informantene om hva de så på som deres primære oppgave, så svarte dem fleste som Erik: «*Min arbeidsoppgave er nå å vinne fotballkamper da*». Klubben selv hadde også klare mål om å skulle vinne ligaen. Disse klare målene er et resultat av tidligere suksess og manageren sin entre i klubben, noe som medførte at kravene og nivåene ble satt høyere for klubben og spillerne. Samtidig så er fotball en konkurranseidrett, dermed er det ikke urimelig å tenke seg at målene om å vinne er stabile, da holdninger om at de ikke skal vinne blir destruktive og motsigende i forhold til konkurranseidrettens grunnleggende natur, og dermed en presosialisert verdi hos fotballspillere. Disse elementene kom fram under samtalene med Stig og Ståle:

Klubben har jo en strategi plan og mål om være blant de tre beste i Norge. Også, er det jo en konkurranse miljø vi er i, spillere som vil vinn og sett krav til seg selv. Jeg tror alle her har gjennom sine erfaringer, gjennom sine suksesser tidligere et krav og mål om å vinn serien. (...) Det er ikke sånn at vi sitter og diskuterer oss fram til hva vi er fornøyd med (...). – Stig, støtteapparatet.

(...) Så har det i alle år (i klubben) vært kalt inn til møter, spillergruppen, trenergruppen sittet seg ned og så har diskusjonen begynt: 'hva er målsettinga i år?' 'Njæ, målsettinga er å bli nummer fire, da er vi fornøyd'. Og sånn er det i det norske, dem fleste norske klubbene, at spillerne, trenerne og ledelsen sett seg ned også begynner dem å diskutere. 'Nei, i år ser det ikke så bra ut. Så i år tror jeg målsettinga blir nummer seks' for eksempel. Hos oss, så har det etter (år) ikke funnet den type møter i mitt hode. For kulturen har blitt bygd opp rundt det at vi skal vinne (...). - Ståle, støtteapparatet.

Både Stig og Ståle forteller at med suksess har antall alternative mål forsvunnet. Det kan virke som at etter positive erfaringer har det å vinne blitt etablert som en verdi i klubben. Motivasjonen bak det å oppnå målene vil antagelig variere fra deltaker til deltaker, om man vil vinne for sin egen skyld, egen økonomi/videre i karriere, klubben eller andre så er målet det samme: å vinne. Det vil si at de arbeider mot det samme selv om motivasjonen kan være individuell. Som Stig poengterte om hvor mentaliteten hos fotballspillerne ligger i forhold til motivasjon: «(...) *du er din egen driver og din egen firma så 'look out for number one first'*». Allikevel så er alternativene for hvilke midler som kan nyttes for å nå målene begrenset, for eksempel gjennom laguttakssystemet, dermed tvinges deltakerne til å tilpasse seg og måtte følge organisasjonens plan for å oppnå klubbens målsetting.

Schein (2010:78) poengterer at for å oppnå enighet om mål må gruppen ha et felles språk og delt antagelse om hvordan man kan oppnå de målene. Som nevnt tidligere, så er en grunnleggende styrke i fotballklubber at gjennom presosialisering eksisterer nettopp et felles språk og en felles forståelse for hva som er primærmålene for en fotballklubb, nemlig å vinne fotballkamper. De klare og tydelige målene om å vinne fotballkamper vil kunne være med på å gjøre det lettere for nye deltakere å komme inn i organisasjonen. Det kan redusere usikkerheten når det foreligger en grunnleggende forståelse i forhold til målet som antagelig blir delt av andre fotballklubber. Det vil med andre ord være mindre å tilpasse seg i overgangsfasen (Christensen, mfl, 2015:56). Rollene, arbeidsoppgavene og midlene blir dermed mer tydeligere gjennom at det også er begrensede valg for deltakerne for å oppnå målene. Kombinert med evnen til sterk organisasjonskultur og å kunne motivere individer i samme retning- i tillegg til at gruppetilhørighet kan sterkt motivere individet (Bakka, Fivelsdal & Nordhaug, 2004:49) kan det tenkes at fotballklubber er i en særskilt posisjon til å få individer til å agere til fordel for klubben.

4.3 Ledelsen

Uansett organisasjon er lederne nøkkelpersoner, ikke minst i forhold til kulturskaping. En av de viktigste kildene til organisasjonskultur er de nye verdiene, filosofien, antagelsen til de nye medlemmene og lederne tar med seg (Schein, 2010:219). Derfor er det et viktig element for å forstå kulturen i en fotballklubb å se på manageren og støtteapparatet, da de representerer ledelsen i klubben. Hittil har jeg skrevet om utskiftning av spillere og effekten av det, men i forhold til utskiftning, er posisjonen som manageren like aktuell. Managere blir relativt hyppigere skiftet ut sammenlignet med ledere i andre organisasjoner. Managerens betydning kommer tydelig fram hos de fleste informantene ved at de setter et skille mellom før og etter

hans ansettelse i klubben. Vanligvis blir managere ansett som personer med stor fotballfaglig kapital. Som regel er det personer med meritter og/eller erfaring som blir tildelt posisjonen som manager. Denne kapitalen legitimerer trolig de endringene som manageren for klubben kom med: i form av kravene han satte, rokkering av plassering av de ulike rollene i klubben og filosofien han hadde med seg, for å nevne noe.

I denne fotballklubben har manageren, ifølge seg selv, følgende oppgaver: å legge til rette for treningsuken, velge ut laget som skal spille, involvering i salg og kjøp av spillere og diverse organisering rundt a-laget. Disse oppgavene er i samsvar med teorien om midler som lederen har for å påvirke kulturen (Schein, 2010:236 og Bakka, Fivelsdal & Nordhaug, 2004:364). Hittil har jeg skrevet om laguttaket, men her skal jeg presentere to andre indirekte mekanismer som manageren har til rådighet for å påvirke kulturen i spillergruppen.

4.3.1 Selektiv rekruttering

En av de viktigste verktøyene manageren har til rådighet for å påvirke kulturen er rekruttering av nye spillere (Schein, 2010:249). I klubben legges det ikke bare vekt på prestasjonene til de potensielle nye spillerne, men også deres personlighet som spillere. Dette er ikke noe annerledes enn på andre arbeidsplasser, men der det skiller seg mer ut er innsatsen de legger i å kartlegge personligheten. For selektiv rekruttering krever mer tid og ressurser, men til gjengjeld balanseres det med redusert sosialisering periode (Harrison & Carroll, 1991). Fotballklubber har derfor som regel et stort speidernettsverk som gjør at de kan følge en spiller flere måneder i forveien før en eventuell overgang. Det gjør at klubben kan være mer sikker på at spilleren har den rette personligheten som de mener de trenger og vil passe inn i spillergruppen. Denne mekanismen gir dermed muligheten for manageren å påvirke kulturen i spillergruppen. Det å rekruttere nye spillere gir dermed to muligheter: enten endre kulturen eller forsterke den eksisterende kulturen (Schein, 2001:249). Det gir manageren mulighet til å kunne finne nye spillere som besitter de verdiene som hans filosofi krever for å oppnå organisasjonsmålene. Stig oppsummerte tankeprosessen rundt det å finne riktig spiller slik:

(...) Men hvorfor spiller han på Island? Hvorfor spiller han ikke i England? Er han veldig glad i å feste. Hva er grunnen til det? Fortsetter han, er han sånn nå eller er han ikke sånn nå? Da går vi litt dypere hvis vi liker talentet og fotballferdigheten så må vi gå inn i personligheten. Hvorfor spiller han der eller der? Er han en leder? Er det en, ja, hva type er han? Hvordan er han på bortebanen når det blåser, regner og snør?

Hvordan er han på hjemmebane når dem leder 5-0? (...) Er han forsvarsspiller skal du ikke ha så veldig mye svingninger i følelser. - Stig, støtteapparatet.

Den samme muligheten har manageren gjennom valg av ledere, som for eksempel kaptein for laget. De egenskaper han baserer valget på vil signalisere hvilke verdier han mener er viktige (Schein, 2010:249). På den måten vil manageren kunne endre og/eller forsterke kulturen ved å fremheve spillere han mener besitter de riktige verdiene. Motsatt gir han de samme signalene om hvem han fremhever negativt, ekskluderer ifra gruppen, gjennom salg eller ved at de ikke lenger er med i førsteellevren eller som reserve på laget.

På en annen side var det mange av informantene som hadde i ulik grad kunnskap om klubben før de ankom. Enten fordi de hadde spilt imot laget før, visste hvem manageren var, eller hadde lagt merke til klubbens prestasjoner. For gjennom den selektive rekrutteringen opprettes det kontakt mellom det nye medlemmet og organisasjonen før en eventuell overgang. Det vil si at ingen av partene går inn i et samarbeid i blinde. Det kan være med på å skape en viss trygghet, gjennom at forventninger, mål og metode kan være kjent så tidlig som mulig, noe som kan redusere usikkerhet og angst. Informantene mine som var nye i klubben benevner dette som en viktig faktor for at overgangen til klubben ble opplevd som positiv. Spesielt for Nils opplevdes det positivt: *«Jeg fikk snakke med treneren før jeg kom. Det var viktig for meg (...) fikk snakket med han og (...) fikk vite at han hadde full tro på meg. (...)»*

Derfor er det et viktig poeng med klubbens rekrutteringssystem at det ved ankomsten av nye spillere er det lagt opp til individuell tilpasning/introduksjon. Ståle poengterer dette: *«Sånn i utgangspunktet, så er det aller viktigste for meg, det er å bli kjent med han. Det er det viktigste. Det å bli fortrest mulig kjent med han (...)»*. Samtidig har de opprettet en egen stilling som fokuserer på å hjelpe til og gjøre alt det praktiske for de nyankomne spillerne. Denne individuelle fokuseringen kan være med å bidra til at spillerne tidlig skal føle seg mer inkluderte og redusere usikkerhet.

4.3.2 Treningshverdagen

Treningshverdagen i fotballklubben er en viktig arena for managere for å kunne videreføre sine verdier og filosofi. Lederens egen synlig atferd er en kraftig lærings- og coaching mekanisme, spesielt for de nye medlemmene (Schein, 2010:246). I denne klubben kunne jeg observere at manageren var veldig delaktig under treningsøktene og styrte mye i praksis under fellesøkten. Manageren tar på seg lederrollen som en synlig leder, det vil si en leder som kommuniserer sitt budskap til alle ledd i organisasjonen (Bakka, Fivelsdal & Nordhaug, 2004:365). Dette gir

manageren større påvirkning på hvilke verdier som gjelder gjennom hva han fremhever, hva som er bra, hva som er viktig, hva som er dårlig. Altså hvilke egenskaper og holdninger som er viktig. Det at manageren selv bruker treningsklær, arbeider med spillerne og blir kjent med dem er med på å redusere avstanden i hierarkiet.

Gjennom å aktivt delta i treningshverdagen er det to mekanismer som manageren benytter seg av. Det er å formidle sine verdier gjennom å fremstå som et eksempel med egne synlige handlinger, og å koble straff og belønning etter ønsket adferd (Schein, 2010:247). For nyankommende spillere gir dette muligheter til å observere og lære hvilke verdier manageren verdsetter.

4.3.3 Ledelsens posisjon

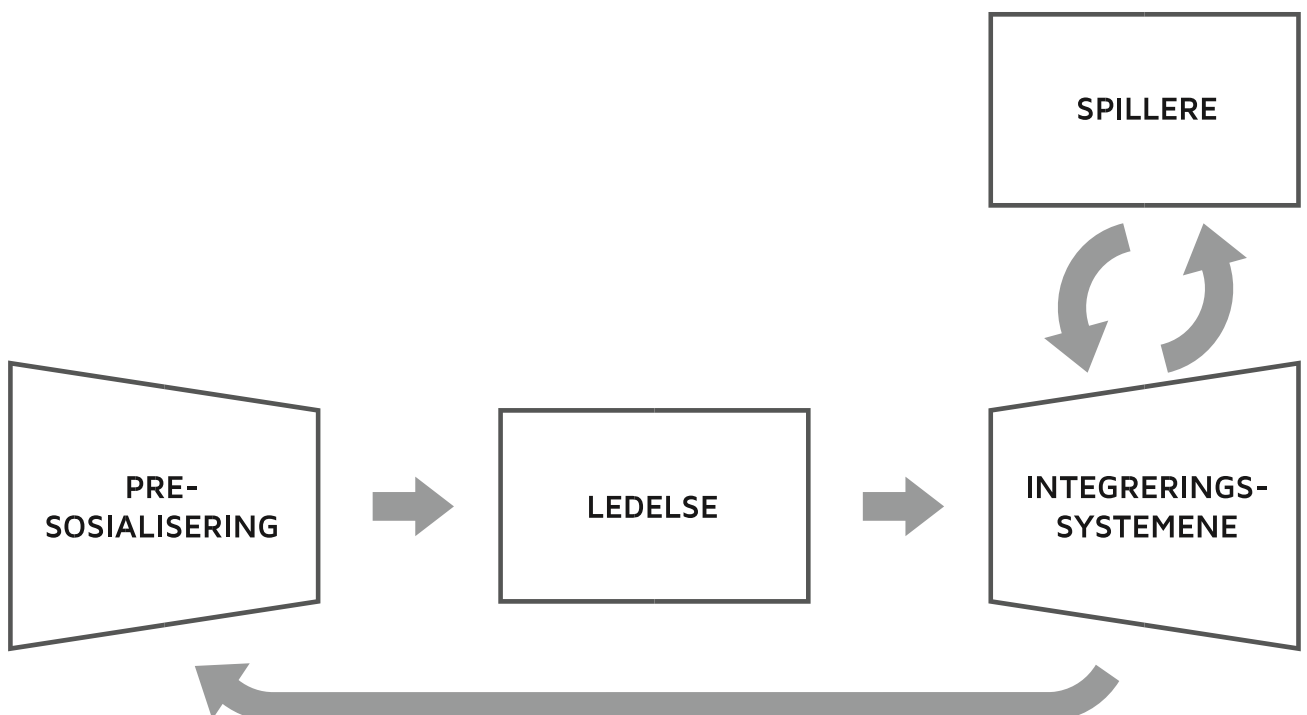
Jeg vil oppsummere med å si at lederen har mange strenger å spille på for å få signalisert sin filosofi og sine verdier. Alt fra laguttak til selektiv rekruttering. Det faktum at disse mekanismene jeg har gått igjennom opererer så hyppig og så direkte, gjør at managere har mulighet til å påvirke kulturen relativt raskt. Dette er viktig i forhold til endringer fordi den eksisterende kulturen ikke går dypt og vil dermed ikke arbeide i like stor grad imot endringer. Kulturens fleksibilitet gjør at klubber ikke er i stor grad avhengig av å ha stabile ledere for å opprettholde en sterk kultur. Som vi ser innen fotballen, blir managere jevnlig skiftet ut i et forsøk på å forbedre resultater når disse ikke er tilfredsstillende. Selv om det kan virke som en god løsning på kort sikt, skal det poengteres at det ikke er gitt at en ny manager vil kunne få positive resultater fra dag en eller at det ville være lønnsomt. Statistikken viser nemlig at uvanlige resultater vil oftest bli etterfulgt av middel resultater, uavhengig av om manageren blir byttet eller ikke. For ofte blir managere byttet etter en periode med mye uflaks, men etter en den dårlig periode viser statistikken at tallene vil stabilisere seg til det normale (Anderson & Sally, 2013:290). Det kan derfor tenkes at kulturen i fotballklubber, på kortsikt, er i mindre grad avhengig av ledere som nøkkelpersoner. Det viser i stor grad at det er en sterk kultur, selv mye høy turnover, noe som gjør kulturstyring en langsiktig prosess.

Det finnes flere eksempler fra ulike klubber hvor resultatet av utskiftninger av managere har variert. Eksempler som Bob Bradley som tok over fotballklubben Swansea oktober 2016, og som deretter fikk sparken 85 dager etterpå på grunn av dårlige resultater i det at laget klarte bare 8 av 33 mulige poeng (BBC, 2016). Det er i midlertidig også eksempler på manager bytte med positive resultater. For eksempel Tony Pulis som tok over fotballklubben Crystal Palace i 2013 og reddet dem fra nedrykk (Muro, 2014). Eksemplene viser at det er flere faktorer som

spiller inn for hvor raskt en manager kan få positive resultater, kulturstyring er bare en av de, og det er i tillegg en langsiktig variabel. Det kan derfor videre tenkes at forskjellige type ledere vil ha ulike forutsetninger for å beherske de forskjellige mekanismene i klubbene. Dermed vil de kunne trenge ulikt med tid for å skape positive resultater. Hovedpoenget er at siden det eksisterer hyppige mekanismer vil en ny leder ha muligheter for å kunne raskt påvirke kulturen i klubben. Det at kulturen i relativt stor grad er formbar åpner opp for en ny forståelse av hvordan vi burde se på kategoriseringen av organisasjonskultur, noe som jeg vil presentere i kapitel 5.

4.4 Det Overordnede integreringssystemet

Hittil har jeg tatt for meg tre ulike systemer og presentert dem separert som enkeltstående integreringssystemer. Det er viktig å huske at disse systemene er i stor grad påvirket og avhengig av hverandre. Sammenhengen mellom systemene skal jeg nå presentere gjennom en modell som jeg kaller for *det overordnede integreringssystemet*. Systemet viser det helhetlig bilde av hvordan kulturoverføringsprosessen forekommer i fotballklubben og hvordan systemene henger sammen.



Figur 2: Det overordnede integreringssystemet

Som man ser av modellen danner presosialisering grunnlaget, og er basis for hvor effektiv integrering av en fotballspiller er. Jo mer normene og verdiene i den nye klubben ligner den tidligere klubben, jo lettere vil integreringen gå. Fra sin første dag i en fotballklubb går spillerne gjennom en sosialisering som lærer spillerne en grunnleggende forståelse av fotball, og ulike normer og verdier. Avhengig av hvor spillere har vært (tidligere klubber) og kommer fra (land/kontinent), vil det kunne være ulike nyanser i forhold til normene og verdiene, men det vil være grunnleggende elementer og forståelse som vil være relativt lik. Disse grunnleggende elementene, for eksempel kommunikasjon, vil kunne sørge for at nye spillere kan ta til seg de nye normene og verdiene i klubben gjennom integreringssystemene i et raskere tempo.

Neste steg, ledelsen, viser til manageren selektive rekrutteringsegenskaper og at manageren kan påvirke verdi- og normgrunnlag for integreringssystemene. Manageren blir derfor en form for portvakt for klubben. Fangen (2004:67) bruker begrepet portvakt i sammenheng med hvordan forskere kan få tilgang til et spesifikt felt med å ta kontakt med personer som har en nøkkelposisjon eller rolle for å kunne få kontakt eller gi tilgang til feltet. Dette begrepet mener jeg beskriver godt rollen til manageren og andre som er med på å bestemme overganger av spillere. Det er de som avgjør hvem som skal få bli medlem i spillergruppen og klubben, basert på kriterier som for eksempel hva klubben trenger av spillertyper eller hvilken type kultur manageren vil oppnå. På den måten arbeides det med å finne spillere som vil passe inn i gruppen og dermed redusere integreringstiden. Personer som har en rolle som portvakt vil dermed ha en betydelig grad av autoritet, som vil kunne være med på å legitimere for eksempel den nye spillerens plass i gruppen. Det vil signalere hvilke verdier ledelsen legger vekt på som tilgjengelig vil kunne påvirke integreringssystemene. Modellen viser på den måten hvordan utskiftning av manageren vil kunne påvirke det overordnede integreringssystemet. Endringer på ledernivå vil dermed ha en direkte påvirkning på integreringssystemet i modellen.

Siste steg i modellen er integreringssystemene. Det er i det steget spilleren blir sosialisert inn i gruppen ved å lære seg nye og/eller forsterke sine egenskaper, verdier og normer gjennom de eksisterende integreringssystemene som spilleren blir en del av. Hvor effektiv denne integreringen vil være for den enkelte spiller vil være avhengig av de to foregående stegene. I samme steg har jeg plassert spillerne. Selv om integrasjonssystemene integrerer nye spillere vil systemene også bli påvirket, utviklet og vedlikeholdt av medlemmene selv. Det må bemerkes at selv om ledelsen har en nøkkelposisjon når det kommer til kulturskaping (Schein, 2010:219), så vil visse integrasjonssystemer ha en egen uavhengighet og intern logikk basert på sosial praksis. Disse systemene er det spillerne selv som opprettholder, videreutvikler og

vedlikeholder. Et eksempel på dette er bot-systemet som spillerne styrer selv. Avhengig av hvilken type integrasjonssystem, vil ledelsen og spillerne ha ulik grad av påvirkning på systemene.

Videre så viser modellen en pil til utgangspunktet. Det henviser til at presosialisering og integreringssystemene er to sider av samme sak i forhold til klubbens turnover av spillere. Integreringssystemene i klubben skaper nye forutsetninger for videre overganger til andre klubber. Dersom en spiller har tatt til seg kulturen i den nye klubben så vil integreringssystemene påvirke hvor lett en ny overgang til en annen klubb vil kunne bli. I forhold til klubbens integreringssystemer vil det kunne være andre normer og verdier som ligger til grunn enn tidligere ettersom hvor ulike de foregående klubbene var. I og med at fotballklubber er preget av høy turnover, vil det overordnede integreringssystemet være meget aktivt og stabilt innen klubben, fordi høy turnover krever høy og stabil kulturoverføring for å opprettholde kulturen (Harrison & Carrol, 1991). Dermed er prosessen i modellen sirkulær.

Modellen viser hovedsakelig hvordan systemene fungerer sammen innen klubben jeg besøkte. Selv om det eksisterer ulike klubber med ulike styresett, kan man tenke modellen som en grov modell for hvordan det overordnede integreringssystem fungerer innen fotballen. Årsaken til det er at det eksisterer grunnleggende elementer som er like hos de fleste klubber. Alle klubber må gå igjennom overganger og prosedyrer hvor spillere blir speidet etter og vurdert på basis av hvordan spilleren gjør det hos sin nåværende klubb. For at det skal eksistere en stabil kultur i klubben så må kulturen bli overført til nye spillere (Schein, 2001:19), derfor kan vi anta at det vil eksistere former for integreringssystemer i andre fotballklubber også. Generell teori om at overgangen fra en organisasjon til en annen tilsier at dette vil være lettere dersom normene og verdiene er like (Christensen mfl, 2015:56). Modellen vil derfor kunne fungere som et utgangspunkt å kunne forstå integreringsprosessen i de fleste fotballklubber.

5 Modell for overføring og vedlikehold av kultur

Kultur kan være ganske vedvarende, så for å forstå hvordan organisasjoner opprettholder kulturen må vi se på hvordan kulturoverføring skjer over tid (Harrison & Carrol, 1991). Ut ifra analysen og funnene i denne oppgaven opplever jeg ikke at en fotballklubb som organisasjon faller helt inn i den tradisjonelle beskrivelsen av organisasjonskultur. Tradisjonelt har organisasjonskultur blitt ansett som et kontinuum mellom svak og sterk kultur. Problemet med dette bildet er at det ikke inkluderer de nye utfordringene og nyansene som turnover og arbeidsinnvandring medfører i en organisasjon. Jeg har derfor utviklet en modell som inkluderer turnover og integreringssystemer; det vil si en modell for overføring og vedlikehold av kultur. Modellen er ment som et bidrag til, og som et verktøy for å kunne forstå organisasjonskultur med et litt mer nyansert blick gjennom å se på kulturoverføring. I denne modellen vil jeg vise hvordan ulike kombinasjoner av turnover og integreringssystemer vil være med på å skape et grunnlag for ulike organisasjonskulturer. Denne modellen vil derfor supplere skillet mellom sterk- og svak kultur med et skille mellom *autentisk* - og *syntetisk kultur*. Disse to kulturbegrepene er modellens viktigste bidrag. Det er viktig å poengtere at disse ulike kulturene er idealtyper, det vil si at organisasjonene preges av disse kulturene, men de er ikke absolutte.

	LAV TURNOVER	HØY TURNOVER
SVAKT INTEGRERINGSSYSTEM	Autentisk kultur	Svak kultur
STERKT INTEGRERINGSSYSTEM	Sterk kultur	Syntetisk kultur

Figur 3: Modell for overføring og vedlikehold av kultur

Som man ser av modellen definerer jeg en forskjell mellom svakt og sterkt integreringssystem. I denne modellen er det ikke selve fenomenet integrering i seg selv som er i fokus, men systemene som har en integrerende funksjon, bevisst eller ubevisst. Opprettholdelse av kulturen er hovedsakelig et spørsmål om intensiteten i sosialiseringen i forhold til den demografiske

flyten (Harrison & Carrol, 1991). Det vil si at hvis en organisasjon har lav turnover, er ikke organisasjonen avhengig av å ha et intenst integreringssystem for å opprettholde kulturen. Vice versa dersom organisasjonen har høy turnover, er den avhengig av sterke integreringssystemer for å kunne opprettholde kulturen.

5.1 Sterkt og svakt integreringssystem

Basert på integreringssystemene fra analysen (se s. 39) har jeg definert sterkt integreringssystem som et system hvor bekreftelsesraten på tilhørighet forekommer i et høyere tempo og/eller vil være direkte bekreftende ovenfor deltakerne. Det er viktig å poengtere at når jeg sier direkte bekreftende, legger jeg i det betydningen av at det ikke råder noen tvil eller usikkerhet om man er innenfor eller utenfor gruppen, det vil si at man er en del av kulturen eller ikke. For eksempel er bruken av uniform i militæret en direkte bekreftelse på hvem som er innenfor og utenfor organisasjonen; de som har uniform og de som ikke har uniform.

Motsatt er svakt integreringssystem hvor bekreftelsene ikke forekommer like hyppig og er mer indirekte. Da er det rom for tolkninger som kan skape usikkerhet om hvorvidt man er innenfor eller utenfor. Et eksempel kan være et firma hvor det forekommer uformelle samtaler som krever at man har en grunnleggende forståelse av de kulturelle normene og språket som gjelder for å kunne delta og forstå.

5.2 Sterk kultur

Tidligere i teorien har jeg definert sterk organisasjonskultur som en kultur hvor det er mange sterke felles verdier, normer og praksis som går dypt gjennom hele organisasjonen på alle nivåer (se s.23). I denne modellen legges det vekt på at sterk kultur baserer seg på to faktorer: lav turnover og sterkt integreringssystem. Selv om verdiene og normene i fotballklubben blir overført til nye spillere gjennom sterke integreringssystemer som definert i sterk kultur, så preges sterk kultur av kontinuitet blant medlemmene. Derfor vil det i større grad være stabile verdier og normer som har eksistert over lengre tid i organisasjonen. Det gjør også ledelsens posisjon betydelig sterkere, fordi ved å ha kontinuitet i ledelsen sammen med sterke integreringssystemer vil det gi ledere mulighet for å internalisere verdier og påvirke kulturen i organisasjonen over lengre tid (se s. 53).

Det er viktig å poengtere at selv om organisasjoner med sterk kultur preges av sterke integreringssystemer kan kulturen også virke ekskluderende. Som diskutert tidligere (se s. 45), må det også sees i sammenheng med egenskapene de nye medlemmene besitter gjennom presosialiserings faktorene. Som jeg har poengtert tidligere i oppgaven preges fotballklubben

av høy turnover av spillere, noe som gjør kulturen formbar i større grad enn sterk kultur definerer. Dette innebærer at selv om klubben klarer å opprettholde sterke felles verdier og normer som definerer sterk kultur så oppfyller ikke fotballklubben kontinuitetskravet. Derfor preges fotballklubben i mindre grad av sterk kultur.

5.3 Svak kultur

I motsetning til sterk kultur er svak kultur preget av svake integreringssystemer og høy turnover av deltakere. Når integreringssystemene er svake eller ikkeeksisterende øker det risikoen for usikkerhet blant nye medlemmer i forhold til tilhørighet. Når det ikke eksisterer sterke felles praksis eller normer og verdier kan det være en risiko for at den presosialiserende faktoren vil ha mindre grad effekt enn i en sterk kultur. Organisasjoner med svak kultur kan ha stor kulturelle variasjoner innad, noe som kan gjøre det utfordrende for nye medlemmer å kjenne igjen elementer fra tidligere organisasjoner som kunne ha gjort overgangen lettere.

Selv om styrken med svak kultur er større grad av autonomi i forhold til daglig arbeid (Kotter og Heskett, 1992:25), vil felles mål kunne være en utfordring. Dersom det ikke eksisterer noe felles praksis eller verdier som skaper felles organisasjonsmål skaper det rom for større grad av individuelle eller ulike gruppers målsetninger innad i organisasjonen. Ved at målene kan være uklare og usikre, vil det gjøre det mer tidkrevende for nye medlemmer å tilpasse seg organisasjonen og finne sin plass i den. I forhold til svak kultur preges fotballklubber av høy turnover, men i motsetning til svak kultur så har klubben sterke integreringssystemer (se s. 39), noe som gjør at kulturen i klubben klarer å opprettholde sterke felles normer og verdier. Dette innebærer at kulturen i klubben ikke kan klassifiseres som svak.

5.4 Autentisk kultur

Organisasjoner som bærer preg av lav turnover og svakt integreringssystem har jeg i dette prosjektet kalt for *autentisk kultur*. Autentisk fordi det er en kultur som ikke er bevisst skapt, men som oppstår naturlig uten et instrumentelt formål. Et eksempel på arbeidsplass med autentisk kultur kan være et bilverksted hvor avgjørelser, kunnskap, verdier og normer i stor grad blir overført gjennom den uformelle kontakten mellom arbeidstakere og ledelse. Deltakerne blir dermed i større grad avhengig av å kunne beherske og forstå språk, sjargong og de lokale kulturelle kodene. Det vil derfor ikke være urimelig å tenke at i en autentisk kultur vil nye medlemmer i større grad være avhengig av de presosialiserende faktorene som for eksempel kommunikasjon (se s. 46). Tidligere har jeg skrevet om presosialisering i sammenheng med effektivisering av fotballklubbens sterke integreringssystemer (se s. 45). De samme faktorene

vil fortsatt kunne hjelpe overgangen for nye medlemmer inn i organisasjoner som har svake integreringssystemer. Nye medlemmer som allerede i stor grad behersker de samme verdiene og normene til organisasjonen vil i mindre grad være avhengig av integreringssystemer for å bli inkludert i kulturen, i og med at de allerede besitter de dominerende kulturelle kodene.

I en autentisk kultur kan det tenkes at det ikke er noe bevisste retningslinjer som danner grunnlag for hvilke normer og verdier som blir organisasjonens basis. Kulturen vil dermed utvikles i større grad i forhold til hvilke deltakere som er og har vært i organisasjonen, og etter lært erfaring om hva som er praktisk nyttig. Med lav turnover og svake integreringssystemer vil endringer av normer og verdier ta lengre tid ved at endringer representerer en trussel for det etablerte. Derfor kan det tenkes at ledelsen i autentisk kultur vil legge større vekt på å bruke selektiv rekruttering i den hensikt med å forsterke den eksisterende kulturen (se s. 51). Autentisk kultur kan være i større grad være homogent preget enn de nevnte kulturene. Kombinasjonen av svake integreringssystemer og det at kulturen er motvillig til endring, vil kunne gjøre kulturen avhengig av at de nye medlemmene i lik grad behersker det samme språket og innehar de samme verdiene og normene som organisasjonen allerede har fra før av for å bli medlem. Verdiene og normene vil derfor være sterkt preget av tradisjon og gå dypt i organisasjonen. Integreringssystemer vil derfor i mindre grad være tydelige eller merkbare, og oppleves i større grad naturlig av deltakerne uten videre refleksjon. I og med at det ikke eksisterer høy turnover eller sterke integreringssystemer, vil organisasjonen være motstandsdyktig mot endringer og som vil kunne være med på å skape trygghet. Til gjengjeld kan det derfor eksistere større lojalitet og trygghet blant de deltakerne som har blitt fullverdige medlemmer av kulturen.

En svakhet med autentisk kultur vil være i forhold for integrering av nye arbeidstakere som ikke behersker de kulturelle kodene. Med mangelen på tydelige integreringssystemer vil det i større grad være vanskeligere og tidskrevende for nye medlemmer å lære seg kulturen på arbeidsplassen. Mangelen på kulturforståelsen vil gjøre det vanskeligere å kommunisere med de etablerte organisasjonsmedlemmene, noe som vil tydeliggjøre hvem som er ny og hvem som er etablert i organisasjonen. Dette kan svekke tilhørighetsfølelsen til nye deltakerne (Schein, 2010:97). Spesielt for innvandrere som ikke behersker språket så godt, kan disse arbeidsplassene være en ekstra utfordring å føle tilhørighet til og dermed skape usikkerhet. Begrensede kommunikasjonsmuligheter og svake integreringssystemer vil kunne skape utfordringene i forhold til felles forståelse av hva som gir autoritet og status, og dermed også i forhold til egen posisjon i hierarkiet (se s. 47). Det kan eksistere eksplisitte kulturelle betingelser som gir status som vil kunne være vanskelig og oppfatte dersom de nye medlemmene ikke

innehar de riktige forutsetningene. Det kan skape en større usikkerhet i forhold til disse medlemmenes posisjon i hierarkiet og medfører at de vil måtte bruke lengre tid på å forstå hva som er riktig og galt av normer, noe som videre kan skape usikkerhet om tilhørighet.

5.5 Syntetisk kultur

Syntetisk kultur er på mange måter lik sterk kultur. Den største forskjellen er at kulturens basis ikke stikker like dypt. For syntetisk kultur er preget av sterkt integreringssystem, høy utskiftning og er i mye større grad instrumentelt målrettet. Det innebærer at det eksisterer systemer i organisasjonen med formål å integrere raskest og best mulig for å øke prestasjonen blant medlemmene. Dette henger sammen med at utfordringen til en organisasjon med en høy rate av utskiftninger er å kunne videreføre kulturen i et høyt tempo (Harrison & Carroll, 1991). Fotballklubben som jeg besøkte i dette prosjektet har derfor et sterkt preg av syntetisk kultur. For som jeg viste til tidligere (s. 39) har klubben tydelig integreringssystemer som på en direkte måte bekrefter tilhørighet og blir praktisert hyppig.

En styrke med syntetisk kultur er at kulturen tillater organisasjonen til i større grad å være fleksibel i forhold til endringer og utfordringer. Det er en av årsakene som muliggjør at kulturen tåler høy turnover av medlemmer. Fordi kulturen ikke går dypt i organisasjonen er kulturen derfor i større grad formbar. Ledelsen har dermed mulighet for å kunne raskt endre på kulturen gjennom å sette preg på hvilke verdier som ledelsen prioriterer gjennom integreringssystemene eller gjennom selektiv rekruttering. Det at integreringssystemene opererer hyppig, gjør det lettere å kunne påvirke organisasjonskulturen ved at det tvinger deltakerne å internalisere kulturendringene hurtigere. Gjennom dette gir syntetisk kultur også den samme evnen som sterk kultur til å opprettholde nødvendige rutiner og kontroll, noe som organisasjonen i stor grad er avhengig av for å opprettholde kulturen.

På motsatt side så kan syntetisk kultur også oppleves sterkt ekskluderende fordi integreringssystemene nettopp er så hyppige og direkte. Dersom nye medlemmers normer og verdier i stor grad strider imot organisasjonen sine, kan integreringssystemene tydeliggjøre og fremmedgjøre de nye medlemmene i større grad (se s. 45). Videre kan lojalitet representere en utfordring i en syntetisk kultur, sammenlignet med sterk – og autentisk kultur, da man på grunn av høy turnover ikke rekker å skape noen dype bånd til organisasjonen eller kollegaer. Forpliktelsene ovenfor organisasjonen holder seg på et profesjonelt nivå som tillater deltakere å bytte arbeidsplass uten større vansker når et bedre tilbud forekommer.

Derfor er det en ekstra utfordring når organisasjonen møter kriser fordi arbeidstakerne og ledere kan være mer fristet å ta den «lette» veien (oppsigelse) ut av organisasjonen enn å arbeide hardere for å løse krisene. Som jeg diskuterte under ledelsens posisjon (s. 53) er det en tendens som kan observeres i fotballverden, at managere blir byttet ut i «krise» tider fordi det virker som den enkle og den beste løsningen der og da. Som en konsekvens av dette vil kriser kunne skape større grad av usikkerhet. En årsak til det er at det vil være mindre grad av erfaring og kunnskap i organisasjonen når krisene oppstår. Det som har erfart noe lignende er ikke lenger i gruppen, og medlemmene vil heller ikke kunne se opp til ledelsen da den mangler stabilitet som kan dempe usikkerheten. Det vil selvfølgelig kunne være noen som har erfart lignende problemer i andre organisasjoner, men da med ulike deltakere, sammensetning og andre forutsetninger. Derfor vil ikke den erfaringen være like optimal som erfaringen til en gruppe deltakere som har møtt lignende problemer i samme organisasjon.

6 Oppsummering og konklusjon

Med utgangspunkt i problemstillingen: «*Hvordan overfører/oppretholder norske fotballklubber kulturen i en situasjon med hyppige utskiftninger av spillere med ulik etnisk bakgrunn?*» har jeg i dette prosjektet sett på hvilke integreringsmekanismer og sosiale prosesser som ligger til grunn for hvordan en fotballklubb klarer å gjennomføre dette. Faktorer som høy turnover og ulike etnisiteter bidrar til å skape betydelige utfordringer i forhold til kulturoverføring. For å finne svar på spørsmålet, har jeg gjort en kvalitativ undersøkelse i en norsk fotballklubb. I dette prosjektet har det blitt brukt kvalitative dybdeintervjuer, observasjoner og en stegvis analyseprosess som metode for å kartlegge og oppdage de ulike sosiale systemer som har en høyt integrerende faktor. Det viste seg at fotballklubben har ulike *integreringssystemer* som skiller fotballklubben ut som organisasjon. Som et resultat fra undersøkelsen viser denne masteroppgaven at begrepene svak- og sterk kultur muligens er utilstrekkelig for å kunne beskrive og kategorisere kulturen i ulike organisasjoner i det moderne samfunnet. Ved å utvide kulturbegrepene til å inkludere *syntetisk – og autentisk kultur* viser oppgaven hvordan denne kategoriseringen av kultur vil kunne være fruktbar i forhold til å forstå moderne organisasjonskultur.

I dette avsluttende kapitlet av oppgaven skal jeg oppsummere og drøfte hovedfunnene i prosjektet. Den første delen vil ta for seg de sosiale systemene som integrerer i klubben og som svarer på forskerspørsmålet for prosjektet. Videre vil jeg oppsummere og drøfte modellen for overføring og vedlikehold av kultur som ble et overraskende resultat ut fra prosjektet. Jeg vil videre argumentere for at det er et behov for, og fruktbar å utvide begrepet svak- og sterk kultur. Til slutt vil jeg komme med forslag til mulig videre forskning på tematikken.

6.1 Integreringssystemene

Funnene i prosjektet tyder på at fotballklubber har en særskilt forutsetning for å kunne effektivt integrerer nye spillere. I denne oppgaven er det tre systemer jeg har fremhevet som viktige: integreringssystemer, presosialisering og ledelse, som til sammen utgjør *det overordnede integreringssystemet*. I analysen kom det først og fremst fram at det eksisterte ulike strukturer som hadde sterke integrerende faktorer i seg: bot-systemet, laguttak, rutiner og symbolikk, og kamper. Disse systemene hadde to viktige nøkkelfaktorer til felles: *hyppighet* og *direkte bekreftelse* av tilhørighet overfor nye spillere. Disse integreringssystemene opererer hyppigere enn turnover faktoren som tillater klubben å overføre kulturen like hurtig eller hurtigere enn spillere forsvinner. Samtidig med at systemene er så direkte, gjennom enten-eller-faktor, for

eksempel enten får du bot eller ikke, så reduserer det usikkerheten blant nye spillere noe som gjør systemene mer effektive. Det faktum at noen av disse systemene er mer eller mindre selvstyrte gjennom at medlemmene styrer og opprettholder systemet selv, gjør at noen av systemene er autonome og reproducerer seg selv. Systemene sosialiserer de nye medlemmene, og noen av systemene blir formet av medlemmene. På den måten opprettholdes og vedlikeholdes deler av kulturen.

Videre i analysen kom jeg fram til at det eksisterte en sterk og grunnleggende sosialisering i bunn blant spillere, som jeg i denne oppgaven har betegnet som *presosialisering*. Gjennom tidligere sosialisering i andre klubber har fotballspillere internalisert en grunnleggende forståelse for fotball som gir spillerne muligheter for å kunne kommunisere med hverandre gjennom kroppsspråk, ha en forutanelse om hva som gir status og autoritet, og øker muligheten for å kunne samarbeide mot et felles mål. Selv om det eksisterer ulikheter og nyanser i forhold til hvilket land og klubb spilleren er ifra, så vil det eksistere et minimum av grunnleggende felles forståelse. Det tillater nye spillere å raskere kunne samhandle og kommunisere med de eksisterende spillerne. I tillegg bli en del av integreringssystemene.

Som i organisasjonsteorien kom det fram i analysen at ledelsen har en viktig rolle når det gjelder kulturoverføring og vedlikehold. For det første gjennom den påvirkningen manageren har på de aktuelle integreringssystemene som vedkommende styrer. For det andre er lederens egenskaper med å kunne selektivt rekruttere hvilke spillere som blir hentet til klubben. Det brukes mye tid og ressurser for å finne riktige spillere. Det legges stor vekt på dette for i størst mulig grad å finne spillere som vil kunne passe inn eller behøves i klubben og som dermed reduserer integreringstiden. Det vil samtidig gi manageren mulighet til å kunne forsterke eller endre kulturen ettersom hva han mener er mest gunstig for å oppnå målsettingene. Som nevnt tidligere blir ledelsen en form for portvakt for klubben. Disse strukturene former disse strukturene et helhetlig system som jeg kaller for det overordnede integreringssystemet (se s. 54). Presosialisering og ledelse skaper til sammen grunnlag og rammene som integreringssystemene opererer i. Dette er en sirkulær prosess gjennom at de normer og verdier et nytt medlem internaliserer i klubben vil kunne danne utgangspunkt for hvor fort integrering i neste klubb vil skje.

I forhold til spørsmålet om hva vi kan videreføre fra prosjektet, må det først bemerkes at fotballklubber og fotballspillere skiller seg ut fra andre typiske organisasjoner og arbeidstakere på flere områder, som for eksempel ved at klubbens økonomiske ressurser gir grunnlag for i større grad å legge til rette for spillerne. Som Stian poengterer: «*Som spiller her, (...) har*

spillerne alt. Dem kommer til trening får frokost, klærne ligger på plassene i garderoben.». Allikevel vil jeg argumentere for at fotballklubber deler flere elementer med andre moderne organisasjoner på generelt nivå. Elementer som høy turnover og medlemsmasse med ulik etnisk bakgrunn er elementer som ikke er uvanlig i moderne organisasjoner. Som jeg har argumentert med tidligere i oppgaven, representerer fotballklubben mer eller mindre et ekstrem-case av tematikken. Selv om andre organisasjoner vil ha ulike forutsetninger for å kunne operere med samme type integrasjonssystemer, vil elementer av systemene kunne være fruktbare. Organisasjoner som har et ønske om å skape større tilhørighetsfølelse blant ansatte, ville kunne ha nytte av å se på faktorene hyppighet og/eller direkte bekreftelse som kan være med på å skape et sterkt integreringssystem.

6.2 Modell for overføring og vedlikehold av kultur

I løpet av defineringen av integreringssystemene i analysen oppdaget jeg at for å forstå integreringsprosessene i fotballklubben så måtte jeg se på organisasjonskultur på en annen måte enn hva teorien tilsa. Ved å beskrive kulturen i fotballklubben kom det fram at både svak og sterk kultur ikke beskrev forutsetningene og funksjonene på en god måte. I og med at klubben er preget av høy turnover av spillere skal, ifølge teorien, klubben bære preg av kultur som er svak da det kan føre til at det mangler kulturbærere og felles verdier. Mine funn tyder på at man kan ikke definere klubben som svak da det forekommer effektiv integrering av nye spillere. Normer og verdier blir tilsynelatende delt og evne til å kunne jobbe mot samme mål er tilstede. Klubben framstår som at den har kjennetegn som tilsier en sterk kultur, men med forutsetningene til en svak kultur. Kombinasjonen av høy turnover og sterk integreringssystemer gjør at jeg kommer med et forslag til et nytt kulturbegrep; syntetisk kultur. Det vil si at kulturen i klubben har et preg av instrumentelt formål over seg i og med at den viderefører kulturen i like et høyt tempo som det er turnover. Kulturen er sterk og effektiv, men går ikke dypt inn i organisasjonen i og med at den i større grad er formbar på grunn av høy turnover.

Det er imidlertid ikke urimelig å tenke seg at det i tillegg til syntetisk kultur også eksisterer en kultur som er preget av lav turnover og svake integreringssystemer. En kultur som selv med lav utskiftning ikke kan klassifiseres som sterk kultur, i og med at integreringen går sakte og er betinget. Den type kultur kaller jeg for autentisk kultur. En slik kultur har mer preg av et verdiformål da det baserer seg i større grad på tradisjoner og tidligere praksis. Den type kultur har større utfordringer når det kommer til integrering i og med at man i større grad er avhengig av å ha kjennskap til de lokale kodene for å kunne bli en del av kulturen. Integrering skjer sakte

og ubevisst som på en arbeidsplass hvor vesentlig informasjon og opplæring skjer gjennom uformelle samtaler.

Autentisk-, svak-, sterk- og syntetisk kultur har jeg satt sammen til en firefelts kulturmodell; modell for overføring og vedlikehold av kultur. Hensikten med denne modellen er å utvide perspektivet på hvilke nyanser organisasjonskultur kan ha, og er blitt laget som et alternativt sosiologisk verktøy for klassifisering av moderne organisasjonskultur. Denne modellen vil kunne ha potensiale til å bli brukt som et verktøy for å klassifisere organisasjonskulturen man undersøker ved å se på forutsetningene og hvordan organisasjonen overfører kulturen til nye medlemmer. Det er viktig å poengtere at denne modellen gir ikke en absolutt definisjon av kulturen ved at det eksistere ulike versjoner, faktorer og grader av disse mekanismene som gjør at modellen bare kan fortelle hva organisasjonen bærer preg av. Samtidig så kan utenforstående hovedsakelig bare kunne få innsikt i kulturen på artefakt nivå (Schein, 2010:24), noe som gjør det vanskelig å gi en endelig definisjon. Modellen er derfor tenkt som et verktøy i form av en temperaturmåler på kulturen som blir observert. For å kunne få god innsikt i en kultur i forhold til hva den består av og hvordan den fungerer, må vi se på hvordan kulturen blir overført til nye medlemmer (Schein, 2010:19).

Som nevnt i starten av oppgaven er det ingen automatikk mellom det å ha jobb og det å føle tilhørighet (Rogstad, 2015:293), og noe av utfordringene for den norske modellen i lys av innvandringsbølgen er lav sysselsetning og tidlig utgang fra arbeidsmarkedet (Brochmann & Grødem, 2013:71). Det vil derfor være viktig å se på hvilke forutsetninger som ligger til grunn i organisasjonen for å skape tilhørighet. Modellen for overføring og vedlikehold av kultur vil dermed kunne være et verktøy for å kunne kartlegge nettopp disse forutsetningene, og på den måten forbedre utgangspunktet for å kunne arbeide mot å skape en bedre tilhørighetsfølelse som kan føre til reduksjon av for tidlig utgang fra arbeidsmarkedet. For som Ståle poengterte i sammenheng med problematikken dårlig miljø: *«(...) altså hvis du skal få ting til å fungere i et sånt miljø som det her nå, så er det for seint å gjør det når problemet har oppstått. Da må du hvert fall holde på med det i forkant så du ikke kommer ditt (...)»*.

Jeg vil derfor argumentere for det er et behov for å utvide begrepet kultur og perspektiv på integreringsprosesser i og med at jeg opplever at de etablerte begrepene ikke tar nok hensyn til de faktorene som den moderne og globaliserte verden gir. Hensikten min med dette prosjektet har derfor vært å sett på utfordringene med arbeidsintegrering med i et nytt lys. Med å belyse hvilke muligheter forutsetningene til arbeidsplassen gir og ikke bare på individenes forutsetninger vil man kunne få en større innsikt i problematikken og eventuelle løsninger. Ved

å studere organisasjoner i et kollektivt perspektiv vil en kunne utfylle de mer individualistisk orienterte perspektivene. Dagens arbeidsliv er preget av ulike grupper som verken har fast tilhørighet til en organisasjon eller sosiale fellesskap, for eksempel grupper som vikarer, arbeidsinnvandrere og andre i usikre posisjoner. For å arbeide imot en potensiell segregering og tidlig avhopp fra arbeidsmarkedet er det essensielt å se på ordninger som kan være med på å forbedre og skape tilhørighet og bedre arbeidsforhold for disse gruppene.

Til slutt er det viktig å poengtere at prosjektet har naturlige begrensninger som en masteroppgave gir. Den største svakheten, på grunn av tid og økonomi, er at datamengden som danner grunnlag for funnene er begrenset. Som en konsekvens av dette tar dataene for seg det overflatiske aspektet med kulturen i klubben, som medfører at jeg kan ikke utelukke at det eksisterer andre vesentlige faktorer som spiller en viktig rolle i forhold til integrering, men som prosjektet mitt ikke har mulighet til å fange opp. Det medfører at funnene er i mindre grad fruktbare for å kunne overføres til en samfunnskontekst. Hvorvidt konseptene og begrepene integreringssystemene, det overordnede integreringssystemet og modellen for overføring og vedlikehold av kultur er teoretisk fruktbare utenfor klubben vil være en utfordring til videre forskning ved å bruke begrepene i andre relevante case. Derfor skal jeg nå i siste del komme med ulike forslag for videre forskning i tematikken med basis i disse konseptene.

6.3 Forslag for videre forskning

Først og fremst, som jeg har poengtert tidligere, har jeg hatt en posisjon som en utenforstående og dermed bare fått innsikt i det overflatiske aspektet av kulturen i klubben. Som et utgangspunkt for videre forskning kan det være en ide å starte med å utvide dette prosjektet ved å studere en fotballklubb over lengre tid og/eller med større tilgang til klubben internt. Det vil kunne avdekke eventuelle flere mekanismer eller faktorer for integreringsprosessen som kan forsterke eller svekke mine funn. Videre så ville det ha vært ideelt og gjort flere casestudier som involverte flere fotballklubber for deretter å kunne sammenligne. På den måten kunne man se om de strukturer og systemene som mitt prosjekt har funnet finnes i flere fotballklubber. Det ville kunne validere funnene i mye større grad.

Ettersom utvidelsen av prosjektet hadde styrket eller svekket funnene mine kunne det ha vært hensiktsmessig å gjøre lignende undersøkelse med andre type organisasjoner med ulike forutsetninger og se om man finner de samme elementene. Spesielt med tanke på at fotballspillerne i denne klubben var bare menn mellom 18-30 år, noe som gjør at spillergruppen er preget av homogenitet. Det ville derfor ha vært en stor fordel og hatt tilgang til et utvidet

kjønns- og aldersaspekt i prosjektet. Dette ved å undersøke organisasjoner som består av begge kjønn eller er kvinnehomogene og med et større aldersspekter. På den måten kunne se hvor stor rolle disse faktorene spiller for integreringsprosessen, om man finner de samme mekanismene eller om de ville skille seg fra de mannsdominerte fotballklubbene. Det ville videre kunne bekrefte min påstand om at fotballklubber fungerer som en ekstrem case for moderne organisasjoner. Samtidig ville det kunne gi en mulighet for å forsterke eller svekke modellen for overføring og vedlikehold av kultur ved å kartlegge integreringsprosessen og forutsetningene i andre organisasjonene.

En annen vinkling som ville ha vært interessant, er å gjøre et vitenskapelig prosjekt ved å implementere integreringssystemer som er preget av hyppighet og direkte bekreftelse inn i en organisasjon som har svake integreringssystemer og høy turnover. For eksempler arbeidsplasser som ansetter arbeidsinnvandrere og flyktninger. Deretter for å kunne måle hvor stor effekt systemene har isolert sett for skapelse av tilhørighet og kulturoverføring innen en organisasjon. På den måten kan man få grunnlag for å vurdere hvorvidt om begrepene bare fungerer for kartlegging, eller om de også kan brukes som verktøy for å forme kulturen etter ønske.

Til slutt ville det ha vært interessant og gjort en kvantitativ undersøkelse. Etter å ha kartlagt ulike organisasjoner og deres integrasjonssystemer etter modellen for overføring og vedlikehold av kultur kunne en gjort en undersøkelse blant ansatte i organisasjonen om hvor stor tilhørighet de føler. Spørsmål om hvor lang tid de følte det tok før de var en del organisasjonen, hvordan de trives og andre relevante spørsmål. Gjennom en slik undersøkelse vil man kunne forsterke eller svekke min påstand om sammenhengen mellom integrasjonssystemene og de ulike forutsetningene med tilhørighetsfølelse.

7 Litteraturliste

- Anderson, C. & Sally, D. (2013). *Tallenes tale – Alt du tror om fotball er feil*. London: Penguin Group
- Audiotranskripsjon.de (2017, 31/5). *F4analyse – Create codes, write memos & summaries, and export quotations*. Hentet fra: <https://www.audiotranskripsjon.de/english/f4-analyse>
- Bakka, J.F., Fivelsdal, E. & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: J.W. Cappelens forlag AS
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4 utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- BBC – Sport Football (2016, 16. desember). Bob Bradley: Swansea City sack American manager. *BBC*. Hentet fra: <http://www.bbc.com/sport/football/38442329>
- Brochmann, G. (2006). *Hva er innvandring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Brochmann, G. & Grødem, A.S. (2013). Migration and welfare sustainability: The case of Norway. I Juardo, E. & Brochmann, G. (red.), *Europe's Immigration Challenge – Reconciling Work, Welfare and Mobility*, s. 59-76. London: I.B. Taurus
- Christensen, T., Egeberg, M., Lærgreid, P., Roness, P.G. & Røvik, K.A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Coggin, S. (2017, 11/5). *The role of the Soccer Scout*. Henter fra: <https://www.thoughtco.com/what-is-a-soccer-scout-3557740>
- Creswell, J.W. (2014). *Research design* (4 utg.). California: SAGE Publications, Inc.
- Dejonge, T. & Opstal, W.V. (2008). The consequences of an open labour market in a closed product market in the economic environment of European professional football. *IASE/NAASE Working Paper Series, 2008, NO 08-30*. Hentet fra: <file:///C:/Users/lundq/Downloads/SSRN-id1330384.pdf>
- Eldring, L. (2015). Tåler den norske modellen arbeidsinnvandring? I Bungdum, B., Forseth, U. og Kvande, E. (red.) *Den norske modellen – Internasjonalisering som utfordring og vitalisering* (1 utg. 143-156). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Eriksen, T.H. (2010). *Ethnicity and nationalism – Anthropological perspectives* (3 utg.). Hentet fra: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ntnu/reader.action?docID=3386255>

- Fangen, K. (2004). *Deltagende observasjon* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Fivelsdal, E., Bakka, J.F. & Nordhaug O. (2004). *Organisasjon og ledelse*. (4 utg.). Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS
- Friberg, J. H. & Midtbøen, A. H. (2017). Innvandrernes etterkommere: Teoretiske og komparative perspektiver. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 2017(1), 5-13
- Fossland, T. & Aure, M. (2011). Når høyere utdanning ikke er nok: Integrasjon av høyt utdannede innvandrere på arbeidsmarkedet. *Sosiologisk tidsskrift*, 2011, 19, 131-152. Hentet fra: <https://www.idunn.no/st/2011/02/art11>
- Gammelsæter, H. & Jakobsen, S. (2006). *Utlendinger og spillerutvikling i norsk fotball: Rapport fra SNF-prosjekt nr. 6286 «Ressurser, ledelse og regional forankring. Økte pengestrømmer og endret organisering av norske toppklubber»* (Arbeidsnotat nr. 18/06). Bergen: Samfunns – og næringslivsforskning AS & Møreforskning Molde AS
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball – Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt Forlag AS
- Harrison, J.R. & Carroll, G.R. (1991). *Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations*. (Administrative Science Quarterly, Vol. 36, No. 4 1991:552-582). Sage Publications, Inc. Hentet fra: <http://www.jstor.org/stable/pdf/2393274.pdf>
- Hjelseth, A. & Tjønndal, A. (2016). Sink or swim! – Håndtering av maskulinitet og intimitet i herrefotball. *Sosiologisk tidsskrift*, 2, 79-100. DOI: [10.18261/issn.1504-2928-2016-02-02](https://doi.org/10.18261/issn.1504-2928-2016-02-02)
- Høigaard, R. (2008). *Gruppedynamikk i idrett*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Johannessen, S. (2013, 15/3). Antall utlendinger i Tippeligaen øker: - Nå nærmer vi oss smertegrensen. *TV2.no*. Hentet 14/04-17 fra: <http://www.tv2.no/a/4008170/>
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press
- Krange, O. og Øia, T. (2005). *Den nye moderniteten – ungdom, individualisering, identitet og mening*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS

- Leseth, A. B. & Tellmann, S. M. (2014). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm AS
- Lysgaard, S. (2001). *Arbeiderkollektivet* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS
- Mills, C. W. (2000). *The sociological imagination*. New York: Oxford University Press
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol 62(2), Apr 1977, 237-240. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Muro, G. (2014, 16/5). Tony Pulis pulled off the impossible to save doomed Eagles - Crystal Palace season review. EveningStandard. Hentet 28/03-17 fra: <http://www.standard.co.uk/sport/football/tony-pulis-pulled-off-the-impossible-to-save-doomed-eagles-crystal-palace-season-review-9383039.html>
- Nergaard, K. (2005). Midlertidige ansettelses som forskningsfelt. I P. Schøne (Red.), *Det nye arbeidsmarkedet – Kunnskapsstatus og problemstilling*. Hentet fra: http://www.forskningsradet.no/csstorage/vedlegg/Det_nye_arbeidsmarkedet.pdf
- NESH (2016, 27/4). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/b.-hensyn-til-personer-5---18/>
- NFF (2017, 16/5). FIKS – Spillertropp. Hentet fra: <https://fiks.fotball.no/OpenReports/Spillertropp.aspx>
- Olsen, K.M. (2016). Utfordringer ved midlertidighet i organisasjoner. *MAGMA – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 40-47. Hentet fra: <https://www.econa.no/utfordringer-ved-midlertidighet-i-organisasjoner1>
- Orum, A.M., Feagin, J.R. & Sjoberg, G. (1991). Introduction: The nature of the case study. Feagin, J.R., Orum, A.M. & Sjoberg, G. (Red.). *A case for the case study*. North Carolina: The University of North Carolina Press
- RBK (2017, 20/05). Legender. Hentet fra: <http://www.rbkweb.no/legender>
- Rogstad, J. (2015). Den flerkulturelle utfordringen – mellom retten til likhet og lik rett. I Bungdum, B., Forseth, U. og Kvande, E. (red.) *Den norske modellen – Internasjonalisering som utfordring og vitalisering* (1 utg. 281-296). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

- Schein, E.H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review* 25 (2), 3-16. Hentet fra: <file:///C:/Users/lundq/Downloads/out.pdf>
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4 utg). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Schiefloe, P.M. (2003). *Mennesker og samfunn – Innføring i sosiologisk forståelse*. (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Skaug T.R. & Bratland, T.U. (2015, 11/7). Rekdal: - Utlendinger skal ikke lage kulturen i Vålerenga. Det blir feil. *Dagbladet*. Hentet fra: <http://www.dagbladet.no/sport/rekdal---utlendinger-skal-ikke-lage-kulturen-i-valerenga-det-blir-feil/60610889>
- Sohlberg, P. og Sohlberg, B. (2013). *Kunnskapens former – Vetenskapsteori och forskningsmetod*. (3 utg.). Stockholm: Författarna och Liber AB
- SSB (2017, 12/02). *Nøkkeltall for innvandrings og innvandrere*. Hentet fra <https://www.ssb.no/innvandring-og-innvandrere/nokkeltall>
- Strabac, Z. & Valenta, M. (2015). Etniske minoriteter – variasjoner i velferd og arbeidstilknytning. I Bungdum, B., Forseth, U. og Kvande, E. (red.) *Den norske modellen – Internasjonalisering som utfordring og vitalisering* (1 utg. 191-204). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Søholt, S., Tronstad, K.R. & Vestby, G.M. (2015). *Sysselsetting av innvandrere – regionale muligheter og barrierer for inkludering*. (NIBR-rapport 2015:20) Hentet fra <http://www.imdi.no/contentassets/cf240603dbd84b2dbe01fd694d08ee3a/rapport-2015.-sysselsetting-av-innvandrere--regionale-muligheter-og-barrierer-for-inkludering>
- Sørensen, J.B. (2002). *The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance*. (Administrative Science Quarterly, Vol. 47, No. 1 2002:70-91). Sage Publication, Inc. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/pdf/3094891.pdf>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3 utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Vardman, J.M (2013). Turnover. V. Smith (red.), *Sociology of Work: An Encyclopedia*. (s. 890-893). California: SAGE Publication Inc. Hentet fra: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=ca57df6a-e401-491b-bd55-c089cc90b6a9%40sessionmgr4008&vid=0&hid=4213&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=719558&db=nlebk>

Yin, R. K. (2014). *Case study research – Design and methods*. (5 utg.). London: SAGE Publications, Inc.

Østby, L. (2001). Hvorfor fokusere på innvanderne? *Samfunnsspeilet*, 2001, 2, 2-15. Hentet fra: <https://www.ssb.no/a/samfunnsspeilet/utg/200102/ssp.pdf>

Appendiks

Vedlegg #1 – Intervjueguide Ny spiller 1

Ny spiller 1.

A. Åpningsspørsmål:

- Hvor gammel er du?
- Hvor lenge har du vært i klubben?
- Kan du fortelle litt hva du gjør i fritiden?
 - Familiesituasjon?
- Hvordan vil du beskrive dine arbeidsoppgaver?

B. Flytting til klubben

- Hvorfor ønsket du å begynne i denne klubben?
 - Hadde du hørt om klubben før? Evt hva?
- Hvilke forventinger har/hadde du til klubben?
 - Har disse forventingene blitt oppfylt eller sviktet? Hvilke?
- Hvordan opplevde du overgangen til klubben?
 - Hvordan opplevde du mottakelsen av spillere når du ankom klubben?
- Hva gjorde klubben for å gjøre overgangen lettere?
 - Er det noe de ikke gjorde som ville ha gjort overgangen lettere?
- Kan du fortelle litt hvordan du ser for deg fremtiden?

C. Klubben

- Føler du deg «hjemme» i klubben?
 - Hva er det som får deg til å trives/mistrives?
 - Hvor mye av tiden din bruker du i klubben?
- Hvordan vil du beskrive miljøet i klubben?
- Er det forskjell på denne klubben og andre klubber du har kjennskap til når det gjelder sosiale eller kulturelle faktorer?
- Hvordan er stemningen blant spillerne etter tap/vinn av kamper? NB. periode
 - Hva gjør dere for å evt forbedre stemningen?

- Ligger fokuset på det kollektivet eller individuelle for å forbedre situasjonen?
- Er det noe sosiale aktiviteter som blir gjort i regi av klubben?
 - Hvilke?
- Hvilke mål har dere satt for laget?
 - Hvordan ble målene bestemt?
 - Har du noen formeninger om hva som ligger til grunn for målene?
 - Hvem inkluderes?
- Hvilke regler har dere i klubben?
 - Offisielle (fra klubben)/uoffisielle (blant spillerne)
 - Hva var ditt første inntrykk av disse reglene?
 - Hva er konsekvensene av å bryte reglene?
 - Er det en bred enighet om dem? Frivillig/tvang

D. Egen rolle

- Hvilke utfordringer merker du er å være ny i en klubb?
 - Hvordan takler du dem?
- Hva mener du som ny spiller i en klubb er viktig å fokusere på?
 - tilpasning?
- Utenom oppgavene du har, hvilken andre forventninger opplever du at rettes til deg fra klubben?
 - Viktigste oppgave?

E. Ledere

- Hvordan opplever du at kommunikasjonen fungerer i klubben?
 - Ledelsen, støtteapparat og spillere
- Hvordan fungerer samarbeidet mellom deg og
 - Styret?
 - Treneren?
 - Støtteapparatet?
 - Kapteinen?
- Hvordan vil du beskrive leder stilen i klubben?
 - Type fokus

F. Medspillere

- Hva opplever du at spillerne har til felles?
- Hvordan vil du beskrive det sosiale utenfor treningen? Fridager etc.
 - Har du mye kontakt med spillerne utenom?
 - I hvilke situasjoner tar du evt kontakt?
- Har det vært noen konflikter innen klubben? Hvorfor? Hvordan?
 - Hvordan løser dere konflikter når det oppstår?
 - Er det noen temaer som er vanskelige å snakke om?
- Hva forventer du av spillerne i klubben?
 - Forskjell på nye og gamle?
 - Blir de møtt?
 - Hvordan formidler du oppgavene/rollene?
- Hvordan opplever du påvirkningen av en ny trener har å si på miljøet?

G. Spørsmål fra observasjon

- Evt spørsmål fra observasjonen

H. Avslutningsspørsmål

- Er det noe du ønsker var annerledes innen klubben?
 - Hvordan er den ideelle klubben for deg?
- Noen andre ting som vi ikke har snakket om som du mener er relevant?

Trener

I. Åpningsspørsmål:

- Hvor gammel er du?
- Hvor lenge har du vært i klubben?
- Kan du fortelle litt hva du gjør i fritiden?
 - Familiesituasjon?
- Hvordan vil du beskrive din arbeidsoppgave?

J. Overgang til klubben

- Hvorfor ønsket du å begynne i denne klubben?
- Hvilke forventinger har/hadde du til klubben?
 - Har disse forventingene blitt oppfylt eller sviktet? Hvilke?
- Hvordan opplevde du mottakelsen av spillere når du ankom klubben?
- Da du kom tilbake den andre gangen, opplevde du store forandringer?
 - Evt. hva?
- Hva er det du fokuserer på for at overgangen skal være lettere for nye spillere?
 - Var det noe store endringer som du tok tak i?
- Hva ser du etter i nye spillere?
 - Personlige egenskaper

K. Klubben

- Føler du deg «hjemme» i klubben?
 - Hva er det som får deg til å trives/mistrives?
 - Hvor mye av tiden din bruker du i klubben?
- Hvordan vil du si at miljøet i klubben har utviklet seg i de siste årene fra du var spiller til trener?
- Er det forskjell på denne klubben og andre klubber du har kjennskap til når det gjelder sosiale eller kulturelle faktorer?
- Hvordan er stemningen blant spillerne etter tap/vinn av kamper? NB. periode
 - Hva gjør dere for å evt forbedre stemningen?

- Ligger det mest kollektivt eller individuelt?
- Er det noe sosiale aktiviteter som blir gjort i regi av klubben?
 - Hvilke? Hvorfor?
- Hvilke mål har dere satt for laget?
 - Hvordan ble målene bestemt?
 - Hva avgjør valgene for mål?
 - Hvem inkluderes?
- Hvilke regler har dere i klubben?
 - Offisielle/uoffisielle
 - Hva var ditt første inntrykk av disse reglene?
 - Hva er konsekvensene av å bryte reglene?
 - Er det en bred enighet om dem? Frivillig/tvang
- Hvor står påvirkning har stemningen på prestasjon etter din erfaring?

L. Egen rolle

- Hvordan opplevde du å tre inn rollen som trener for klubben?
- Utenom oppgavene du har, hvilken andre forventinger opplever du at rettes til deg fra klubben?
 - Viktigste oppgave?
- Hvordan vil du beskrive din leder stil?
 - Ligger fokuset på det kollektivet, resultat, individuelt prestasjon

M. Ledere

- Hvordan opplever du at kommunikasjonen fungerer i klubben?
 - Ledelsen, støtteapparat og spillere
- Hvordan er samarbeidet mellom deg og
 - Styret?
 - Støtteapparatet?
 - Kapteinen?
- Hva legger du i valget av kaptein?
 - Oppgaver?
 - Forventinger?

N. Medspillere

- Hva opplever du at spillerne har til felles?
- Hvordan vil du beskrive det sosiale utenfor treningen? Fridager etc.
 - Har du mye kontakt med spillerne utenom?
 - I hvilke situasjoner tar du evt kontakt?
- Har det vært noen konflikter innen klubben? Hvorfor? Hvordan?
 - Hvordan løser dere konflikter når det oppstår?
 - Er det noen temaer som er vanskelige å snakke om?
- Hva forventer du av spillerne i klubben?
 - Forskjell på nye og gamle?
 - Blir de møtt?
 - Hvordan formidler du oppgavene/rollene?
- Hvordan opplever du påvirkningen av en nye spillere har å si på miljøet?
 - Hvilke utfordringer?
 - Hvordan møter dere disse utfordringer?
 - Språk?
- Har dere opplevd spillere som har mistrives?
 - Hvorfor?
 - Hvilke handlinger blir gjort? Hvor langt?

O. Spørsmål fra observasjon

- Evt spørsmål fra observasjonen

P. Avslutningsspørsmål

- Har du planer om å være i klubben lenge eller har du framtidige flytteplaner?
- Er det noe du ønsker var annerledes innen klubben?
 - Hvordan ser den ideelle klubben ut for deg?
- Noen andre ting som vi ikke har snakket om som du mener er relevant?

Vedlegg #3 – Kvittering på godkjenning fra NSD



Arve Hjelseth
Institutt for sosiologi og statsvitenskap NTNU
Dragvoll
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 20.09.2016

Vår ref: 49570 / 3 / IJJ

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 23.08.2016.

Meldingen gjelder prosjektet:

49570 Kulturskaping med basis i norsk klubb fotball

Behandlingsansvarlig NTNU, ved institusjonens øverste leder

Daglig ansvarlig Arve Hjelseth

Student Christer Lundquist

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

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

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema,

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

<http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Ida Jansen Jondahl

Kontaktperson: Ida Jansen Jondahl tlf: 55 58 30 19

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Christer Lundquist lundquistcg@gmail.com



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 49570

FORMÅL

Formålet er å avdekke og kartlegge sosiale bevisste og ubevisste handlinger/tiltak som fotballklubber og fotballspillere benytter for å skape en felles kultur innen lagidretten tross hyppige utskiftninger av etniske og multikulturelle deltakere.

INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget skal informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykke til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet, og studenten opplyser om at han også har laget en engelsk versjon av informasjonsskrivet.

SENSITIVE PERSONOPPLYSNINGER

Det behandles sensitive personopplysninger om etnisk bakgrunn eller politisk/filosofisk/religiøs oppfatning.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker og student følger NTNU sine rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal sendes elektronisk, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

TREDJEPERSONER

Det vil kunne fremkomme opplysninger om medspillere (tredjepersoner). Selv om det blir spurt om medspillere som gruppe, vil det kunne komme frem opplysninger om enkeltpersoner. Alle spillerne på laget får informasjon om prosjektet. I forkant av intervjuet

skal studenten snakke med informantene om at de ikke skal navngi eller på annen måte identifisere tidligere medspillere som har sluttet i klubben som ikke har blitt informert om prosjektet.

PUBLISERING AV PERSONOPPLYSNINGER

I meldeskjemaet oppgis det at personopplysninger skal publiseres. I e-postkorrespondanse med studenten, er det imidlertid avklart at personopplysninger ikke skal publiseres.

PROSJEKTLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektlutt er 31.05.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger somf.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet ***” Masteroppgave i kulturskaping med basis i norsk klubb fotball”***

Bakgrunn og formål

Formålet med masteroppgaven er å avdekke og kartlegge sosiale bevisste og ubevisste handlinger/tiltak som fotballklubber og fotballspillere benytter for å skape en felles kultur innen lagidretten. Prosjektet skal levers inn til instituttet for sosiologi og statsvitenskap og blir gjort i samarbeid (klubben)

I og med at norske fotballklubber i mange år har opplevd hyppige utskiftninger av både norske og utenlandske fotballspillere, mener jeg det er interessant å se på hvordan klubben håndterer dette. Derfor vil jeg ha kontakt med deg som har førstehånds erfaring og innsyn i disse prosessene, og høre om dine opplevelser.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Prosjektet vil bestå av en observasjonsdel og en intervjudel. Observasjonen vil hovedsakelig bli gjort under treningsøktene og evt andre områder som blir opplevd som en viktig del av integrering i klubben. Observasjonen vil ikke innebære noe form for innblanding fra min side.

Intervjuet tar for seg spørsmål om erfaring med nyankomne spillere, hyppig utskifting og klubbens rutiner. Fokuset i samtalen blir derfor deres opplevelser og erfaringer. Intervjuene vil det bli brukt lydband med din tillatelse. Dette gjør det lettere for meg å kunne føre intervjuene uten å bli forstyrret av notatskriving eller forstyrre deg.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil bare være meg og min veileder som vil ha tilgang til personopplysningene. Personopplysningen vil bli bevart på NTNU sine servere og navneliste og øvrige data vil være adskilt.

Deltakerne i prosjektet vil bli anonymisert i publikasjonen av oppgaven. Du som deltar vil altså ikke være gjenkjennelig for utenforstående eller for andre som er involvert i (klubben).

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.17. Personopplysningen vil deretter anonymiseres og slettes ved innleveringen av masteroppgaven.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med kontaktpersonen for prosjektet i (kontaktperson) (telefonnummer)/ (email adresse) evt. prosjektleder/student Christer G. Lundquist: (telefonnummer)/ (email adresse) eller veileder Arve Hjelseth: (telefonnummer)/ (email adresse).

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

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)