



# Bacheloroppgave

**IDR600 Sport Management**

**Hvordan kan organisasjonskultur forklare at Hødd stadig utvikler nye toppspillere, samtidig som de konkurrerer i norsk toppfotball?**

Ole Morten Kristiansen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 35

Molde, 27.05.2016



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Hallgeir Gammelsæter

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja  nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja  nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja  nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 27.05.2016

**Antall ord: 7216**

## **Forord**

Denne oppgaven er en bacheloravhandling i Sport Management ved Høgskolen i Molde. Hensikten med oppgaven er å få en forståelse av kulturen i IL Hødd Fotball som en forklaring på hva som gjør at IL Hødd Fotball gang på gang utvikler nye toppspillere, samtidig som de konkurrerer i norsk toppfotball?

I perioden denne oppgaven er skrevet har jeg vært på utplassering i IL Hødd Fotball, i regi av skolen. Dette var med i betraktningen da jeg skulle velge tema for oppgaven. I tillegg har jeg alltid vært nysgjerrig på hva som er så spesielt med IL Hødd Fotball og vi har gjennom sport management studiet lært mye om organisasjonskultur og dets betydning. Valg av tema var derfor naturlig.

En stor takk rettes til alle i IL Hødd Fotball for å ha tatt godt imot meg, og gitt meg mye ansvar og utfordringer underveis i utplasseringsperioden. En ekstra takk til Andre Nevstad, Sindre Eid, Arne Flatin og Pål Andre Helland som stilte opp på intervju og gjorde denne oppgaven mulig.

Jeg vil også takke min veileder Hallgeir Gammelsæter for gode og presise tilbakemeldinger og oppmuntring underveis i prosessen.

Til slutt vil jeg takke min kjære samboer, Dorthea Charlotte Bergesen for fantastisk støtte og oppmuntring.

Ole Morten Kristiansen

Høgskolen i Molde 27.05.2016

## **Sammendrag**

**Innledning:** IL Hødd Fotball er en askeladd i norsk fotball og er anerkjent for sin evne til å utvikle fotballspillere. Hensikten med denne studien er å få et innblikk i IL Hødd Fotballs kultur, for å få svar på hvorfor akkurat denne klubben utvikler så mange toppspillere og stadig leverer gode prestasjoner i norsk toppfotball.

**Teori:** Organisasjonskultur, filosofier, grunnleggende antakelser, verdier og normer blir analysert og relatert til fotball.

**Metode:** En kvalitativ metode er brukt i denne studien for å svare på problemstillingen. Studien baseres på en fotballklubbs kultur og åpne individuelle intervju er brukt som metode for innsamling av data.

**Resultat, diskusjon og konklusjon:** Studiens funn kan relateres til Gammelsæter og Ohr (2002), Furnham (2005) og Bang (2011). Studien har identifisert grunnleggende antakelser, verdier og normer i IL Hødd Fotball og fremstiller en hypotese om at IL Hødd Fotballs organisasjonskultur gir en forklaring på hvorfor klubben er så god på spillerutvikling, samtidig som de kan konkurrere i norsk toppfotball.

**Nøkkelord:** filosofi, kultur, grunnleggende antakelser, verdier, normer, Hødd

<b>1.0</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1	Presentasjon av tema og bakgrunn .....	1
<b>2.0</b>	<b>Teori .....</b>	<b>3</b>
2.1	Organisasjonskultur .....	3
2.2	Filosofi.....	5
2.3	Hvordan kan en klubbfilosofi utvikles? .....	7
<b>3.0</b>	<b>Metode.....</b>	<b>8</b>
3.1	Metodisk tilnærming .....	8
3.2	Innsamling av data.....	9
3.3	Analyse .....	10
3.4	Validitet, reliabilitet og feilkilder .....	10
3.5	Etikk .....	11
<b>4.0</b>	<b>Resultat og Diskusjon .....</b>	<b>12</b>
4.1	Grunnleggende antakelser .....	12
4.2	Verdier.....	14
4.3	Stolthet.....	15
4.4	Ydmykhet .....	16
4.5	Inkluderende .....	17
4.6	Normer.....	18
4.7	Hvordan henger dette sammen? .....	20
4.8	Filosofi.....	21
<b>5.0</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>23</b>
<b>6.0</b>	<b>Videre forskning.....</b>	<b>24</b>
	<b>Referanseliste.....</b>	<b>25</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>26</b>
	Spørsmål om grunnleggende antakelser.....	26
	Intervjuguide .....	27

## **Liste av figurer**

Figur 1: Filosofityper (Gammelsæter og Ohr 2002, s. 134)

Side 6

Figur 2: Hvordan utvikles en klubbfilosofi? (Gammelsæter og Ohr 2002, s. 137)

Side 7

Figur 3: Normer i Hødd

Side 19

Figur 4: Sammenhengen mellom grunnleggende antakelser, verdier og normer i Hødd.

Side 20

## **Liste av tabeller**

Tabell 1: Grunnleggende antakelser i Hødd.

Side 12

Tabell 2: Sitater – ‘Hødd har gjort det før, og kan gjøre det igjen’

Side 13

Tabell 3: Sitater – Hødd kan utnytte det de har – fantastisk anlegg, smalt fokus.

Side 14

Tabell 4: Sitater – ‘Hødd kan være best på det som er gratis’.

Side 14

Tabell 5: Sitater – Stolthet

Side 16

Tabell 6: Sitater – Ydmykhet

Side 17

Tabell 7: Sitater – Normer

Side 18

## 1.0 Innledning

### 1.1 Presentasjon av tema og bakgrunn

Hensikten med denne studien er å undersøke organisasjonskulturen i IL Hødd Fotball (heretter kalt Hødd) som en årsak til klubbens evne til å utvikle toppspillere og dens konkurranseevne.

Studien er strukturert slik at relevant teori blir først fremlagt, før et kapittel om metode blir gitt. Deretter knyttes studiens resultater opp imot teorien samt at den blir diskutert. Etter resultat og diskusjons kapittelet kommer konklusjonen før et lite kapittel om videre forskning blir fremlagt.

Hødd er en fotballklubb, som en del av et større idrettslag, IL Hødd. A-laget holder i dag til på nivå 2 i det norske divisjonssystemet. Klubben er både en toppklubb og en breddeklubb. Denne studien tar utgangspunkt i Hødd som en toppklubb, men kulturen som sådan dekker klubben som helhet.

Nyere og eldre historie viser at Hødd stadig vekk utvikler nye spillere og mennesker som er klar til å ta et steg videre i karrieren, og klubben er anerkjent som en askeladd i norsk fotball. Pål Andre Helland, Ørjan Håskjold Nyland, Adama Diomande, Ole Amund Sveen, Sivert Heltne Nilsen og Viktor Grodås er de nyeste attestene på Hødds spillerutvikling. Helland, Nyland og Diomande hadde alle spilletid på det norske A-landslaget i 2015. Det er også verdt å nevne Fredrik Aursnes som i vinter gikk til Molde og er en fast inventar på U21-landslaget til Norge. I 2012 vant Hødd Norgesmesterskapet i fotball, til tross for at de spilte på nivå to i det norske divisjonssystemet.

I et historisk perspektiv har spillere som Åge Hareide, Jan Åge Fjørtoft, Geir Hasund, Karl Oscar Fjørtoft og mange flere, alle tatt steg opp i karrieren etter endt tid i Hødd og flere av dem fikk også kamper for A-landslaget. Hødd-legenden Kjetil Hasund er også viktig å nevne i denne sammenheng. Han spilte 16 A-landslagskamper for Norge mens han var i Hødd og hadde tilbud om å komme til omtrent hver eneste klubb i landet, men valgte å bli i Hødd.



I samme periode som tema for bacheloroppgaven skulle velges fikk jeg vite at jeg skulle på utplassering i Ulsteinvik og Hødd. Det gjorde valget lett da jeg alltid har lurt på hvorfor Hødd stadig overrasker med gode prestasjoner og er så gode på spillerutvikling.

Umiddelbart tenkte jeg at det er for lett å si at klubben har vært heldig med spillerne eller at det har vært gode trenere. Videre tenkte jeg at, siden dette ikke er et engangstilfelle, men noe som har preget klubben i lengre tid, så må det være noe med kulturen i klubben som gjør at den stadig overrasker som en askeladd i norsk fotball og at klubbens spillere gang på gang tar et steg videre i fotballkarrieren og markerer seg i toppen. En kan da si at denne studien er bygget på en antakelse om at Hødds kultur er en faktor som påvirker klubbens evne til å utvikle spillere og konkurrere i toppen av norsk fotball.

Dette førte til følgende problemstilling:

- Hvordan kan organisasjonskultur forklare at Hødd stadig utvikler nye toppspillere, samtidig som de konkurrerer i norsk toppfotball?

Det er viktig å påpeke at det ikke er mulig å konkludere noe med denne problemstillingen, men studien vil heller komme med en hypotese om hvordan Hødds organisasjonskultur kan forklare deres evne til å utvikle toppspillere og konkurransevne.

## 2.0 Teori

### 2.1 Organisasjonskultur

*”Kultur er måten vi gjør ting på her hos oss”*

(Deal & Kennedy 1982, sitert i Bang 2011, s. 21)

Ifølge Bang (2011) finnes det ikke en definisjon om kultur som forskere kan enes om. Definisjonen over er fra en populærvitenskapelig bok om organisasjonskultur som beskriver fenomenet enkelt, men godt. Den er selvsagt åpen for tolkning, og den forteller egentlig ikke hva kulturbegrepet innebærer. Fordelen med den er at den gir en enkel forståelse av kulturbegrepet for folket. Felles for andre definisjoner av kultur, enten det er sosiologisk, antropologisk, eller sosialpsykologisk, er at kultur *”er noe som ligger i vår måte å tenke og oppfatte verden rundt oss på”* (Bang 2011, s. 21-22). Det som også går igjen i litteraturen rundt organisasjonskultur er begreper som verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser. Henning Bang oppsummerer alt dette greit i sin definisjon av organisasjonskultur:

Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang 2011, s. 23).

Kultur er altså ikke noe mennesker besitter i seg selv, men noe som oppstår gruppevis i organisasjoner, familier, arbeidsplasser, idrettslag eller lignende. Det er med andre ord, kollektivt. En felles forståelse av hvordan ting fungerer innenfor en ramme.

Når du ser hvordan innredningen i en organisasjons hovedkvarter er, eller hvordan fotballspillere er kledd når de går av bussen på vei til en bortekamp, er dette et resultat av organisasjonens interne kultur. Dette kalles gjerne artefakter (Schein 2010, Gammelsæter og Ohr 2002 og Bang 2011). Spillerne på Hødd reiser gjerne på bortekamper iført et felles antrekk med Hødd-logoen på brystet. Dette er en artefakt og det forteller andre som ser dem at de er en del av et fotballag. Ifølge Gammelsæter og Ohr (2002) blir kultur ofte forvekslet med slike artefakter, men at disse egentlig sier lite om grunnlaget for handlinger i en organisasjon.

Det som derimot ligger til grunn for slike artefakter er den interne kulturen, som igjen er et resultat av organisasjonens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (Schein 2010, Gammelsæter og Ohr 2002 og Bang 2011). Verdier i et organisasjonsteoretisk perspektiv er knyttet til temaer som anses som vesentlige og formålstjenlig å strebe etter. Normer er på en måte uskrevne regler for hvordan vi bør handle, og kan refereres til som handlingsregler (Gammelsæter og Ohr 2002, Bang 2011 og Schein 2010). Virkelighetsoppfatninger handler om medlemmers forståelse av det som skjer rundt dem, og videre hvordan en tolker hva som er sant og usant (Bang 2011).

Videre kan verdier også skilles mellom synlige og dypere, mindre synlige. Synlige verdier er det du ser først og omhandler handlingsmønster, det fysiske og sosiale miljøet, og det språket som brukes i organisasjonen, både skriftlig og muntlig (Wilson 2001). Dette kan knyttes til måten fotballspillere kler seg i forbindelse med lagets kamper. De dypere, mindre synlige verdiene avgjør medlemmers oppfatning og forståelse av hvordan en forholder seg til ulike oppgaver og situasjoner. Dette ligner veldig på grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger, og Schein (1991) mener at det er det samme.

Ifølge Furnham (2005) kan en kultur bidra til å forsterke medlemmers identitet til organisasjonen, samt øke kollektivt engasjement og stabilitet. Videre vil dette føre til et mulig konkurransefortrinn.

I litteraturen er det også snakk om overordnet kultur og subkulturer (Bang 2011). Dette innebærer at det kan i en organisasjon eksistere en overordnet kultur som avgjør handlinger og atferd, eller flere subkulturer som har sine egne verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Ifølge Bang (2011) har en organisasjon begge deler. Det vil si at en har både en overordnet kultur som representerer organisasjonen som helhet og flere subkulturer som hver har sin egen kultur.

Kapittelet har til nå sagt lite om kultur i fotballklubber, men det betyr ikke at teorien rundt organisasjonskultur ikke er anvendelig for fotballen. I fotballen brukes gjerne ordet filosofi for forklare aspekter ved en fotballklubbs kultur. Dette tar Gammelsæter og Ohr (2002) for seg i boken *"Kampen Uten Ball"*.

## 2.2 Filosofi

Gammelsæter og Ohr (2002) behandler begrepet filosofi som et grunnlag for en fotballklubbs kultur og definerer det *”som et knippe grunnleggende subjektive antakelser eller prinsipper om hvordan noen forhold henger sammen og bør behandles”* (Gammelsæter og Ohr 2002, s. 111). Videre sier Gammelsæter og Ohr (2002) at det er sammensetningen av flere ulike grunnleggende antakelser som danner en filosofi.

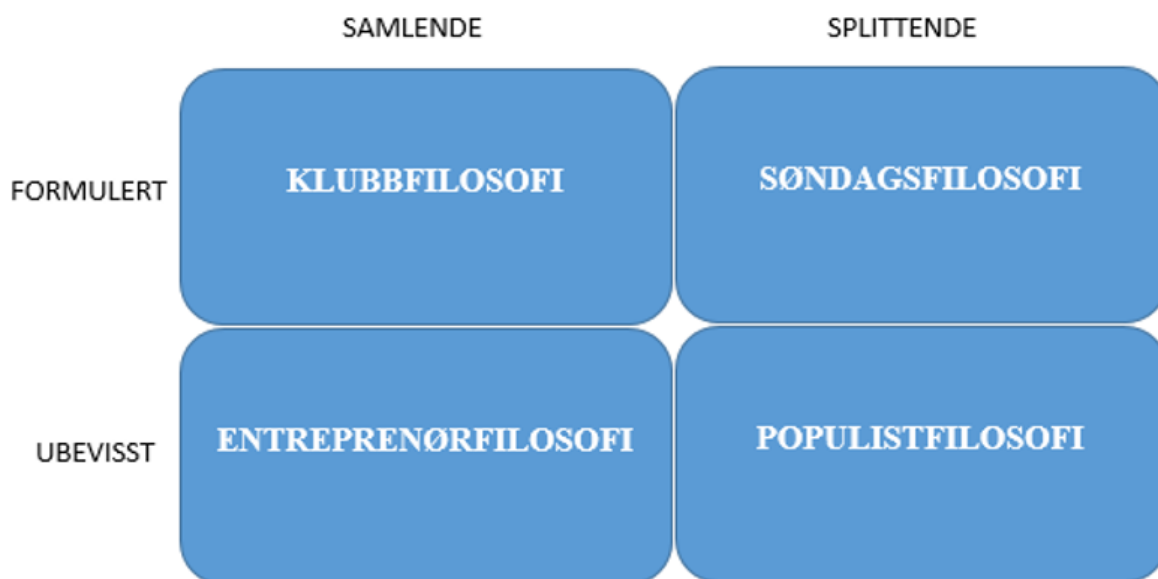
Denne sammensetningen av grunnleggende antakelser bør henge logisk sammen for å danne en kollektiv forståelse. Det vil si at alle involvert i klubben deler de samme antakelsene. Ifølge Gammelsæter og Ohr (2002) danner dette kjernen i en klubbs kultur.

Videre er det knyttet verdier og normer til disse grunnleggende antakelsene som bidrar til å geleide holdninger og handlinger innad i klubben. Disse verdiene og normene styrkes når de leves opp til nettopp gjennom holdninger og handlinger. Slik kan en filosofi (eller kultur om du vil) danne en strukturell base for handlinger, mer effektiv enn formelle regler og strukturer (Gammelsæter og Ohr 2002). Dette ligner veldig på det som er skrevet om organisasjonskultur tidligere i kapitlet.

Gammelsæter og Ohr (2002) stiller noen spørsmål om grunnleggende antakelser som fotballklubber ofte bygger sin aktivitet på (se vedlegg 1). Dette er spørsmål som en klubbledelse bør stille seg selv. De går på hva som er klubbens primære oppgave, dens forhold til omgivelsene, hvordan en fremmer effektivitet, hvordan man lærer, hvordan man behandler konflikter, hva slags tidsperspektiv en jobber ut ifra, og hva som er det rådende menneskesynet i klubben (Gammelsæter og Ohr 2002, s. 112).

Det kan skilles mellom fire ulike filosofityper ifølge Gammelsæter og Ohr (2012). De deles inn i om de virker samlende eller splittende, og om de er formulert ( gjerne skriftlig) eller ubevisst. De fire typene er klubbfilosofi (samlende og formulert), søndagsfilosofi (splittende og formulert), entreprenørfilosofi (samlende og ubevisst), og populistfilosofi (splittende og ubevisst). For et nærmere blikk på dette, se figur 1 på neste side.

## FILOSOFITYPER



Figur 1: Filosofityper (Gammelsæter og Ohr 2002, s. 134)

Gammelsæter og Ohr (2002) mener at en fotballklubbs filosofi har den kraften at den kan, om satt sammen på en god måte, bidra til økt suksess, både sportslig og økonomisk. Klubber som har en klubbfilosofi, har formulert de grunnleggende antakelsene på en logisk måte slik at de virker samlende på medlemmene i klubben. Det vil si at de grunnleggende antakelsene er kjent og akseptert av klubbens medlemmer, samt at det styrer holdninger og handlinger. Dette er noe som må utvikles over tid og bekreftes gjennom handling (Gammelsæter og Ohr 2002).

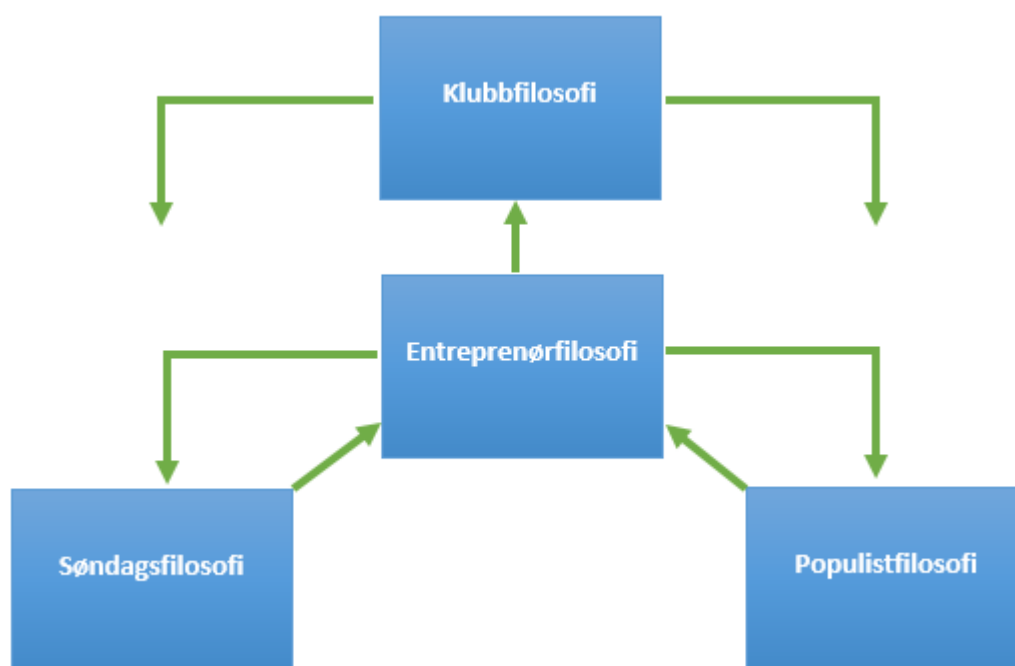
Klubber som har en entreprenørfilosofi har gjerne en samlende filosofi, men den er ubevisst eller uklart definert. Grunnen til at det er slik er ofte at det er en eller flere ledende aktører (entreprenører) i klubben som har sine grunnleggende antakelser om ulike forhold og dette igjen er blitt akseptert av klubbens øvrige medlemmer. Derfor er den også samlende. Ofte er disse entreprenørene forbundet med en suksessrik periode for klubben. De grunnleggende antakelsene, verdiene og normene er altså ikke formulert og derfor er en slik klubs filosofi ofte tett knyttet til den eller de som personifiserer den. I likhet med klubbfilosofier, utvikles entreprenørfilosofier over tid. (Gammelsæter og Ohr 2002).

Populistfilosofier er ifølge Gammelsæter og Ohr (2002) ustabile filosofier som ofte preges av tilfeldige ledere som ofte ikke er bevisste på hvilke antakelser de bygger virksomheten etter. En kan si at en slik filosofi er overflatisk og vil virke splittende istedenfor samlende (Gammelsæter og Ohr 2002).

Søndagsfilosofier er preget av ulikheter mellom den virkelige oppfatningen av hvordan ting henger sammen og det klubben har formulert som sine antakelser og verdier. Resultater av dette kan bli at det oppstår subkulturer i klubben som har en ulik oppfatning av klubben. Dette igjen kan føre til mangelfull kommunikasjon og unødvendige konflikter (Gammelsæter og Ohr 2002).

### 2.3 Hvordan kan en klubbfilosofi utvikles?

Ifølge Gammelsæter og Ohr (2002) er flesteparten av norske toppklubber preget av entreprenørfilosofier, søndagsfilosofier og populistfilosofier. Av de tre er det kun entreprenørfilosofien som kan utvikles videre til å bli en klubbfilosofi (se figur 2). Når antakelsene og ideene blir omgjort til ord gjennom en formulering, og videre styrket gjennom handling blir en entreprenørfilosofi til en klubbfilosofi. Det som kreves for oppnå dette er entreprenører som kan bevisstgjøre involverte i en klubb om hvilke grunnleggende antakelser klubben bør forme sin virksomhet etter (Gammelsæter og Ohr 2002).



Figur 2: Hvordan utvikles en klubbfilosofi? (Gammelsæter og Ohr 2002, s. 137)

Utviklingen av en klubbfilosofi kan, ifølge Gammelsæter og Ohr (2002), skje gjennom en prosess hvor medlemmer av klubben og viktige aktører i og rundt klubben er involvert. En slik prosess kan, hvis gjort med riktig lederskap, få utslag i større bevissthet rundt hva klubbens formål er og hvordan den kan oppnå ønskede mål. Videre kan dette medføre større motivasjon og forankring internt i klubben og eksternt i omgivelsene. En suksessfull prosess av dette slag vil gi positive utslag gjennom større lojalitet blant publikum og sponsorer, samt bedre arbeidsmiljø internt (Gammelsæter og Ohr 2002).

Ut ifra teorien som er gitt, er det noen spørsmål som blir viktige å ta tak i og vil hjelpe til med å få et godt bilde av kulturen i Hødd:

- Hvilke grunnleggende antakelser finnes i klubben?
- Hvilke verdier finnes i klubben?
- Hvilke normer finnes i klubben?
- Hvordan henger dette sammen?
- Har Hødd en klubbfilosofi, entreprenørfilosofi, søndagsfilosofi eller populistfilosofi?

### **3.0 Metode**

#### **3.1 Metodisk tilnærming**

Denne oppgaven benytter en kvalitativ tilnærming for å få nyansert empiri på et tema som ikke blitt forsket på tidligere (kulturen i Hødd). Tilnærmingen er også nyttig i form av at det tillater meg å gå i dybden på temaet. Ifølge Jacobsen (2015) er en kvalitativ tilnærming best egnet i tilfeller hvor menneskers tolkninger av et fenomen er ønskelig. Dette samsvarer med denne oppgavens mål.

Det er fordeler og ulemper med en kvalitativ tilnærming. Fordelene er at den gir et tydeligere og dypere bilde av en problemstilling gjennom fokus på detaljer, større grad av åpenhet og nærhet til undersøkelsesenheter (omgrepsgyldighet).

Ulemper ved denne tilnærmingen er at den kan være ressurskrevende, som igjen kan føre til færre respondenter, vanskeligere å tolke informasjon, og at intervjuer kan skape en undersøkelseeffekt. Det er også vanskeligere å generalisere med en kvalitativ tilnærming, grunnet de ulempene som er nevnt (Jacobsen 2015).

Denne studien er en enkeltcase-studie, der jeg tar for meg fotballklubbs kultur. I henhold til Jacobsen (2015, s. 99), er en enkeltcase-studie når *"en forsker går dypt inn i en organisasjon"*. Videre sier Jacobsen (2015, s. 99) *"at casestudier gir detaljerte beskrivelser av virkeligheten"*. Enkeltcase-studier gir gode muligheter til å utforske noe nytt, utvikle en forståelse av et fenomen, og dermed fremme nye teorier og hypoteser. Casestudier gir også et grunnlag til å kunne foreta en teoretisk generalisering (Jacobsen 2015).

### **3.2 Innsamling av data**

For å oppnå tilstrekkelig informasjon har denne studien benyttet åpne individuelle intervju. Åpne individuelle intervjuer er, ifølge Jacobsen (2015) en god måte å få tak i detaljerte oppfatninger av et kollektivt fenomen. Dette samsvarer med studiens formål som er å kartlegge en kollektiv kultur.

I denne studien har det blitt utført fire åpne individuelle intervju, tre av dem var ansikt-til-ansikt og en var på E-post. Å utføre et utvalg var relativt lett, da den undersøkte organisasjonen ikke er veldig stor. I tillegg var min kjennskap til klubben, gjennom utplassering, til fordel når undersøkelsesenheter skulle velges. Selvfølgelig hadde flere enn fire enheter styrket studien, men dette er vanskelig rent praktisk. De undersøkte ble spurt om de ønsket anonymitet, men ingen av dem trengte dette.

Utvalget endte da på Andre Nevstad, daglig leder og tidligere spiller med lang fartstid i klubben. Sindre Eid, markedssjef, tidligere spiller og trener, også med lang fartstid i klubben. Arne Flatin, journalist, frivillig og historiker, har skrevet to historiebøker om Hødd og bidratt som frivillig. Siste enhet er Pål Andre Helland, spiller på Rosenborg Ballklubb og det norske landslaget, tidligere spiller og cupmester i Hødd. Helland er på en måte en attest på den evnen til spillerutvikling i Hødd som studien ønsker å undersøke. Samtlige av enhetene ble informert om intervjuenes formål og hva studien ønsket å finne ut mer om. Ansikt-til-ansikt intervjuene varte i 40-60 minutter og tatt opp med lydbånd.



Sjansen for undersøkelseeffekt er alltid tilstede ved intervju og det er vanskelig å unngå helt (Jacobsen 2015). Spørsmålene i intervjuene i denne studien er holdt så åpne som mulig for å unngå påvirkning, men der hvor intervjuobjektet kanskje ikke forstår spørsmålet eller ikke svarer tilstrekkelig, har det vært nødvendig med oppfølgingsspørsmål. Dette øker sjansen for undersøkelseeffekt.

### **3.3 Analyse**

Neste steg etter at intervjuene er gjennomført er å renskrive den uoversiktlige rådataen en da sitter med, såkalt transkribering (Jacobsen 2015). I denne studiens tilfelle betyr dette å overføre lydopptak til tekst. Jeg skrev først ned alt for å få en oversikt over helheten, for så å kategorisere det gjennom en innholdsanalyse (Jacobsen 2015). Dette gjøres ved å samle ulike sitater som sier noe lunde det samme og setter dem i ulike kategorier etter hva de omhandler (eksempel: sitater om normer i Hødd).

Kategoriene som jeg satte opp var grunnleggende antakelser, verdier og normer. Dette er relativt få kategorier, men det gjør det lettere å få tak i hoved essensen av den dataen som er samlet. En intervjuguide forberedt på forhånd gjorde det enklere å velge kategorier. Deretter handler det om å se på likheter, forskjeller og sammenhengen mellom kategoriene for å få en forståelse av helheten (Jacobsen 2015). Dette var vanskelig i denne studien da temaet kultur er noe abstrakt og komplekst, og dermed vanskelig å konkretisere.

For å gjøre dette lettere gav jeg kategoriene ulike fargekoder. Grunnleggende antakelser fikk fargen blå, verdier grønn og normer grå. Til slutt fikk jeg en god oversikt over hele konteksten.

### **3.4 Validitet, reliabilitet og feilkilder**

Det er to krav som stilles til enhver undersøkelse, og det er 1) at empirien som blir samlet inn må være relevant og gyldig (validitet) og 2) at empirien er troverdig og pålitelig (reliabilitet) (Jacobsen 2015).

Validitet deles videre inn i tre komponenter 1) at en faktisk måler det som er ønsket (omgrepsgyldighet), 2) om en har dekning i empirien til å trekke konklusjoner (intern gyldighet) og 3) om resultatet kan generalisere resultatet til andre sammenhenger (ekstern gyldighet). Reliabilitet handler om at empirien vekker tillit og at den kan stoles på. Den kan ikke ha åpenbare målefeil da dette ikke virker pålitelig eller troverdig (Jacobsen 2015).

Omgrepsgyldigheten i denne studien ser jeg på som bra da jeg føler at studien har målt det den var ute etter. Antall enheter i denne studien er bare fire og det kan derfor stilles spørsmålsteget ved den interne gyldigheten, at det kan ses på som en svakhet. Videre er det også vanskelig å konkludere med noe konkret i denne studien da kultur er abstrakt. Det er da mer snakk om hypoteser og teorier, enn konklusjoner. Den eksterne gyldighet er egentlig ikke aktuell i denne studien da studiens hensikt er å kartlegge kulturen i Hødd og ikke andre fotballklubber. Studien har heller ingen åpenbare målefeil og kan sies å være reliabel.

### **3.5 Etikk**

Når det kommer til det etiske aspektet mellom forsker og den undersøkte er det tre hovedkrav som stilles. Dette er krav om informert samtykke, krav til privatliv og krav til korrekt presentasjon av data. Informert samtykke handler om at deltakerne deltar frivillig, får full informasjon om hvordan intervjuet vil bli brukt og at de er klar over fordelene og ulempene ved å delta. Krav til privatliv handler om hvor følsom informasjonen er, hvor privat den er og hvor stor mulighet det er for at enkeltpersoner kan identifiseres. Korrekt gjengivelse går på at undersøkte har krav på å bli riktig gjengitt, både i direkte sitat og i riktig sammenheng (Jacobsen 2015).

Informert samtykke ble ivaretatt i denne undersøkelsen ved at undersøkelsesenheterne fikk informasjon i forkant av intervjuet om hva hensikten med intervjuet var og hva informasjonene ville bli brukt til. Alle enhetene deltok også frivillig på intervju. Kravet om privatliv er ikke veldig relevant da informasjonen ikke er særlig privat. Det er derimot mulig å identifisere enkeltpersonene i denne studien da navnene deres blir brukt. Likevel ble de alle tilbudt anonymitet, men takket nei. Krav til korrekt presentasjon av data er ivaretatt i denne studien gjennom at intervjuene er tatt opp på lydopptak. Dette sikrer at sitater ikke blir satt ut av sammenhenger.

## 4.0 Resultat og Diskusjon

Hensikten med dette kapittelet er å legge fram studiens resultater ved å vise til utvalgte sitater fra intervjuene for å belyse kulturen i Hødd på best mulig måte. Videre blir resultatene diskutert og koblet til teorien som er gitt. Intervjuene som er gjort i denne undersøkelsen har gitt flere gode svar som har bidratt til å besvare oppgavens problemstilling. I tillegg har intervjuobjektene ulike bakgrunner og roller styrket oppgavens mulighet til å beskrive et realistisk bilde av kulturen i Hødd. Kapittelet er delt opp slik at funnene som er identifisert i studien blir fremhevet på en enkel og forståelig måte.

### 4.1 Grunnleggende antakelser

Studien har identifisert en del grunnleggende antakelser som eksisterer i kulturen i Hødd. De er alle formulert gjennom Hødds visjon ‘liten, men stor’.

I denne visjonen ligger det som sagt noen grunnleggende antakelser (se tabell 1). Den første er at Hødd aksepterer at de er en liten klubb fra utkanten av Norge, men de kan, mot alle odds, oppnå store øyeblikk og prestasjoner. Den andre er at klubben har gjort det før, og kan gjøre det igjen. Nummer tre handler om at byen og klubben er liten og de må derfor utnytte det de har til det maksimale, det vil si blant annet, det fantastiske anlegget de har og det smale fokuset som spillerne får i Ulsteinvik. Den fjerde antakelsen sier at selv om Hødd er en liten klubb så kan de være best på det som er ‘gratis’.

Tabell 1: Grunnleggende antakelser i Hødd.

<b>Grunnleggende antakelser Hødd - ‘Liten, men stor’</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hødd kan oppnå store øyeblikk og prestasjoner, til tross for at klubben og byen er liten.</li><li>▪ Hødd har gjort det før, og kan gjøre det igjen.</li><li>▪ Hødd kan utnytte det de har – fantastisk anlegg, smalt fokus.</li><li>▪ Hødd kan være best på det som er ‘gratis’.</li></ul>

Det virker å være en grunnleggende tro i klubben at de kan oppnå store ting til tross for flere begrensninger. Dette tydeliggjøres også av Andre Nevstad i intervjuet:

Vi har jo også en visjon i klubben som sier ‘Liten, men stor’, og det går jo litt på det med ydmykhet om at vi er fra en liten plass sammenlignet med andre klubber, men vi kan være store på opplevelser, og gjennom måten vi gjør ting på kan vi oppnå store øyeblikk, enten det er en tiåring som scorer i en kamp på Søre Sunnmøre, eller cupfinale på Ullevål.

Hvis en ser på Gammelsæter og Ohrs (2002) definisjon av filosofi, Bangs (2011) definisjon av organisasjonskultur og øvrig teori, og sammenligner med de grunnleggende antakelsene som er identifisert i Hødd så kan det argumenteres både for og imot at de er grunnleggende antakelser. Det kan diskuteres om uttalelsene som er plukket ut ifra intervjuene er tilstrekkelig nok bevis til å konkludere med noe (se tabell 2, 3 og 4).

Ut ifra resultatet kan det uansett ses ut som at det er en grunnleggende antakelse, eller en virkelighetsoppfatning (Bang 2011), som er med på å danne en kollektiv forståelse av at det er mulig for Hødd å oppnå store øyeblikk. Dette er noe som kan relateres til Gammelsæter og Ohr (2002) så vel som Bang (2011).

*Tabell 2: Sitater – ‘Hødd har gjort det før, og kan gjøre det igjen’*

<b>Grunnleggende antakelse</b>
<p><b>‘Hødd har gjort det før, og kan gjøre det igjen’</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ ”Vi er veldig stolt av klubben vår, mye på grunn av historien og prestasjonene Hødd har stått for opp igjennom” - Arne Flatin</li><li>▪ ”Det er litt sånn at mot alle odds så har vi lyktes og det er jeg stolt over” - Sindre Eid</li></ul>

Tabell 3: Sitater – Hødd kan utnytte det de har – fantastisk anlegg, smalt fokus.

<b>Grunnleggende antakelse</b>
<p><b>‘Hødd kan utnytte det de har – fantastisk anlegg, smalt fokus.’</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ ”Det er klart at vi ikke har like mange tilbud i Ulsteinvik som i andre større byer. Da blir det jo kanskje slik at istedenfor å dra på en konsert eller lignende så tar du en tur på banen og trener isteden. Det er kanskje så enkelt” - Sindre Eid</li><li>▪ ”Ulsteinvik er ikke akkurat verdens navle og en del av de guttene som kommer hit kommer jo fra større områder. Her får de muligheten til å fokusere på fotball, siden det er ikke så mye annet å gjøre. Så det at det er lite forstyrrelser, har nok innvirkning på utviklingen til spillerne” - Arne Flatin</li><li>▪ ”De fantastiske fasilitetene på Høddvoll gjør at det er mulig å bli god i Hødd” - Pål Andre Helland</li></ul>

Tabell 4: Sitater – ‘Hødd kan være best på det som er gratis’.

<b>Grunnleggende antakelse</b>
<p><b>‘Hødd kan være best på det som er gratis’</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ ”Det som er avgjørende for en mindre klubb som Hødd er at vi er så gode som mulig på det som er ‘gratis’. Det vil si å trene mye og best mulig” - Sindre Eid</li><li>▪ ”Vi må være bedre enn andre klubber på noe om vi skal lykkes og for oss er det å utnytte det vi har til det maksimale. Kommer du hit som spiller så blir du dratt med i en bølge av at spillere ønsker å trene mye og lære og bli bedre hele tiden. Vi er sjanseløse hvis vi ikke er best på dette” - Sindre Eid</li></ul>

Linken til Gammelsæter og Ohr (2002) med disse funnene handler om at det er subjektive antakelser i Hødd som sier noe om hvordan noen forhold henger sammen (eksempel: smalt fokus og spillernes utvikling). Det kan også kobles til Bang (2011) gjennom at det kan ses på som medlemmers forståelse av det som skjer rundt dem (virkelighetsoppfatning).

## 4.2 Verdier

Det har kommet tydelig fram, gjennom intervjuene at Hødd har et sett med verdigrunnlag som lyder ”*Stolt, Ydmyk og Inkluderende*”. Dette er synlige verdier da de er skriftlig formulert og hengt opp på vegger. Det er ikke automatikk i at en organisasjons uttalte verdigrunnlag er noe som faktisk representerer organisasjonen på en riktig måte og at verdiene samsvarer med de grunnleggende antakelsene som eksisterer i den. En kan da spørre seg om Hødds verdigrunnlag er noe som også etterleves i hverdagen og om det samsvarer med de grunnleggende antakelsene.

Gjennom intervjuene har jeg fått et inntrykk av at det ikke bare er noe som er skrevet ned, men nettopp det at det er noe som er gjennomtenkt og siktet etter å reflektere virkeligheten (virkelighetsoppfatninger/grunnleggende antakelser). Dette sier noe om at Hødd som klubb er bevisste overfor deres egne virkelighetsoppfatninger (Bang 2011). Andre Nevstad poengterer dette når han blir spurt om verdigrunnlagets rot i virkeligheten:

Hvis du har verdier som du aldri *toucher* borti i hverdagen, då har du enten valgt feil verdier eller så har du valgt feil inngang til det du driver med i hverdagen. Vi føler at vi i Hødd har klart å utvikle et verdigrunnlag som gjenspeiler det klubben faktisk står for og som historien viser at Hødd har stått for over tid og vi jobber daglig med å forsterke og bevisstgjøre alle rundt klubben på at det er slik vi ønsker å fremstå.

Verdiene henger tett sammen med normene, men det som skiller dem er at verdier er mer abstrakte formeninger om hva som er viktig, enn det er håndfaste handlingsregler (Gammelsæter og Ohr 2002). Resultatet hentyder at Hødd har klart å utvikle et verdigrunnlag som samsvarer med grunnleggende antakelser som er dypere og mer ubevisst.

I henhold til Bang (2011) og Gammelsæter og Ohr (2002) kan verdier være temaer som ses på som formålstjenlige å strebe etter for en organisasjon, nettopp fordi de bygger opp under de grunnleggende antakelsene. Det er vanskelig å konkludere med noe her, og da er det mer hensiktsmessig å komme med en hypotese om verdienes korrelasjon med de grunnleggende antakelsene.

### **4.3 Stolthet**

Stolthet som er det første ordet i verdigrunnlaget, er helt klart lett å se at eksisterer i Hødd. Dette kan knyttes til de grunnleggende antakelsene som er nevnt tidligere. Det handler om at de er stolt av å være 'liten, men stor'. De er stolt over historien til klubben, noe som forsterker den grunnleggende antakelsen om at 'Hødd har gjort det før, og kan gjøre det igjen'. Historien forteller at Hødd har opplevd store øyeblikk før, og at de da kan gjøre det igjen.

Videre er de stolte over de prestasjonene klubben har hatt opp igjennom samt at de blir stolt når spillere fra Hødd lykkes i større klubber. Sitater fra Arne Flatin og Sindre Eid fremhever dette (se tabell 5 under).

Tabell 5: Sitater – Stolthet

Verdier
<b>Stolthet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ”Vi er veldig stolt av klubben vår, mye på grunn av historien og prestasjonene Hødd har stått for opp igjennom” - Arne Flatin</li> <li>▪ ”Når vi sender spillere videre til større klubber og ser at de lykkes så blir vi stolt” - Sindre Eid</li> </ul>

Stolthet rundt tidligere prestasjoner og det å sende spillere videre til større klubber forsterker de grunnleggende antakelsene ‘Hødd kan oppnå store øyeblikk og prestasjoner, til tross for at de er en liten klubb i en liten by’ og ‘Hødd har gjort det før, og kan gjøre det igjen’. Generelt handler verdien stolthet om å være stolt av at Hødd er en liten klubb, men kan være stor gjennom gjøre de riktige tingene. Sett i lys av det kan denne verdien ses på som en prolongasjon av de grunnleggende antakelsene. Visjonen ‘liten, men stor’ er da forsterket gjennom skriftlig formulering, i form av ordet stolthet. Sett i et teoretisk lys kan dette sammenlignes med Gammelsæter og Ohr (2002) og Bang (2011) gjennom at stolthet da er et formålstjenlig tema å strebe etter fordi det forsterker de grunnleggende antakelsene eller virkelighetsoppfatningene.

#### 4.4 Ydmykhet

Ydmykhet er det andre ordet som er representert i klubbens verdigrunnlag, og denne studien har identifisert dette elementet som et nøkkelpunkt i Hødd-kulturen. Ydmykhet preger klubben og omgivelsene sterkt. Det handler om at en aksepterer klubbens posisjon nå, men aldri stopper opp i arbeidet med utvikling, alltid tar nye steg og aldri blir fornøyd med der man er, uansett hva en oppnår. Sett i lys av dette er det en sterk korrelasjon til de grunnleggende antakelsene og at Hødd er ‘liten, men stor’. En kan da også si at denne ideen eller virkelighetsoppfatningen av at Hødd er en liten klubb, men kan oppnå store ting, er skriftlig formulert i verdigrunnlaget gjennom ydmykhet. I tabellen under vises sitater som viser at klubben er preget av ydmykhet i flere former:

Tabell 6: Sitater – Ydmykhet

Verdier
<p style="text-align: center;"><b>Ydmykhet</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ ”Hvis vi tror at vi er best så vil vi fort møte en stopp i utviklingen. Vi har alltid noe å lære av andre” - Andre Nevstad</li><li>▪ ”Vi er ydmyke i forhold til at vi aldri tar av, uansett hva vi oppnår. Det er også avgjørende at vi som en mindre klubb, er så gode som mulig på det som er gratis. Det vil si trene mye og best mulig” - Sindre Eid</li><li>▪ ”Vi er ydmyk i forhold til vår rolle og bevisst på at vi aldri skal bli konger på haugen ” - Arne Flatin</li><li>▪ ”Klubben bruker ikke penger de ikke har, noe som vi dessverre ser for sjeldent i norsk fotball. Klubben kjenner sin posisjon i hierarkiet ” - Pål Andre Helland</li></ul>

Dette samsvarer Gammelsæter og Ohrs (2002) ide om at verdier er knyttet til grunnleggende antakelser og bidrar til å geleide holdninger og handlinger. Videre samsvarer denne verdien i Hødd med de grunnleggende antakelsene hvis en sammenligner med teorien som er gitt. Ydmykhet kan ses på som en verdi som har utviklet seg i Hødd og som forteller noe om hvordan en samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang 2011). Det kan også argumenteres for at det virker som at ydmykhet er en verdi som har blitt styrket gjennom holdninger og handlinger, noe som kan relateres til Gammelsæter og Ohr (2002).

#### 4.5 Inkluderende

Det siste ordet i verdigrunnet, inkluderende, handler om å være åpen og imøtekommende overfor hverandre og nye som kommer inn. Er man inkluderende vil det hjelpe med å integrere mennesker i Hødd-kulturen, som igjen skaper trygghet. Dette vil bidra til at kulturen forblir samlende, som igjen er en nødvendighet for oppnå en klubbfilosofi. Pål Andre Helland mener at inkludering er noe han ser igjen i virkelighet: ”Når du kommer som ny, så er klubben fantastisk flink til å inkludere deg i klubben, spillergruppen og lokalsamfunnet generelt”.

Det er ikke en like sterk link mellom denne verdien og de grunnleggende antakelsene, slik det er mellom ydmykhet, stolthet og de grunnleggende antakelsene. Det kommer tydelig igjennom i intervjuene at Hødd mener at inkludering er viktig, men denne studien har funnet en svakere sammenheng mellom dette elementet og de grunnleggende antakelsene, enn ved de to andre verdiene (se figur 4).



Det er ikke dermed sagt at Hødd er dårlige på inkludering, bare det at denne studien har ikke funnet en korrelasjon mellom denne verdien og de grunnleggende antakelsene som er identifisert. En kan argumentere for at inkluderende som en verdi bidrar til å holde kulturen samlende, ved at flere blir involvert og nye blir integrert i den, men dette viser strengt tatt ikke en sammenheng til de grunnleggende antakelsene. Det kan da stilles spørsmålsteget ved om dette ordet er passende for verdigrunnet til Hødd.

## 4.6 Normer

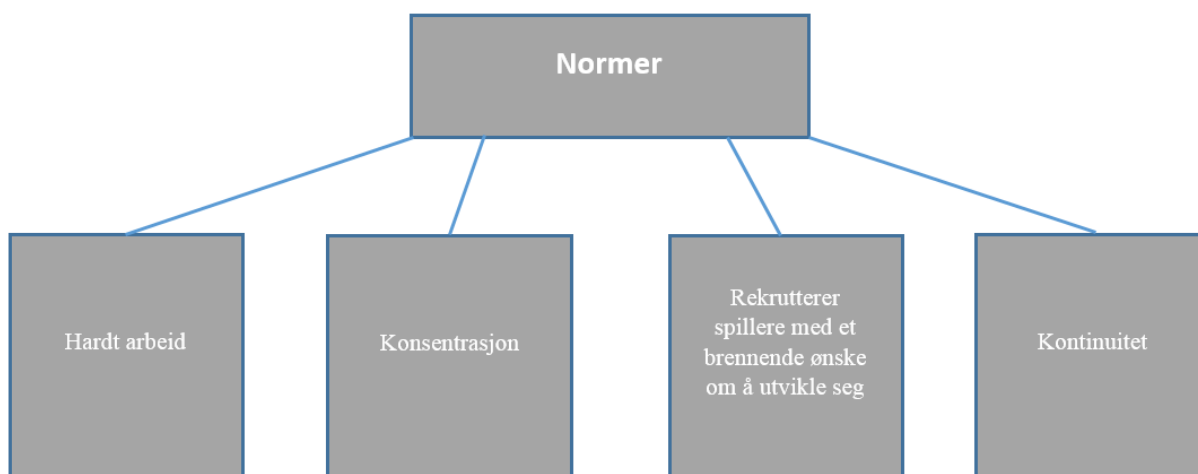
Gjennom intervjuene har denne studien funnet en del normer i Hødd. Normene som er identifisert er hardt arbeid, konsentrasjon, rekrutterer spillere med et brennende ønske om å utvikle seg, og kontinuitet (se figur 3). Felles for alle disse normene er at de kan klassifiseres som handlingsregler, og er dermed normer i henhold til teorien som er gitt. For en oversikt over sitater som viser normene i Hødd, se tabell 7 under.

Tabell 7: Sitater – Normer

<b>Normer</b>
<b>Hardt Arbeid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ”Kulturen i Hødd er bygd på at vi må jobbe hardt. Jeg har vært i klubben omtrent hele mitt liv og hvis det er en ting jeg husker fra da jeg var mindre er det at vi skulle jobbe knallhardt og vi fikk ikke noe gratis så vi måtte legge litt ekstra i det” - Andre Nevstad</li> <li>▪ ”Det er en kultur og en holdning som ligger her og som alltid har vært her, som går på det å yte og trene hardt for å lykkes” - Sindre Eid</li> </ul>
<b>Konsentrasjon</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ”Ulsteinvik er ikke akkurat verdens navle og en del av de gutta som kommer hit kommer fra større områder. Her får de muligheten til å konsentrere seg om fotball, siden det ikke er så mye annet å gjøre. Dette har nok innvirkning på utviklingen til spillerne” - Arne Flatin</li> <li>▪ ”Det er klart at vi ikke har like mange tilbud i Ulsteinvik som i andre større byer. Da blir det jo kanskje slik at istedenfor å dra på en konsert eller lignende så tar du en tur på banen og trener isteden. Det er kanskje så enkelt” - Sindre Eid</li> </ul>
<b>Rekrutterer spillere med et brennende ønske om å utvikle seg</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ”Vi er veldig opptatt av at vi skal få tak i spillere som har et brennende ønske om å bli god og at de forstår hva som må legges i potten for å nå sine mål” - Andre Nevstad</li> </ul>
<b>Kontinuitet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ”Klubben er preget av at viktige aktører har jobbet her over tid og sådan er med å ‘styre’ kulturen i den retningen vi ønsker” - Sindre Eid</li> <li>▪ ”Klubben består av flere viktige kontinuitetsbærere som Andre Nevstad, Sindre Eid, med flere, og utallige frivillige som alle bidrar til å bevare det gode miljøet som er i klubben” - Arne Flatin</li> </ul>

Det er en sterk korrelasjon mellom normene som er identifisert i Hødd og de grunnleggende antakelsene som er funnet, samt at de underbygger verdiene. Hardt arbeid og det at klubben rekrutterer spillere med et brennende ønske om å bli bedre, forsterker den grunnleggende antakelse om at 'Hødd kan være bedre enn andre klubber på det som er gratis'. Samtidig underbygger hardt arbeid verdien ydmykhet (se sitater om hardt arbeid i tabell 7). Konsentrasjon er en forlengelse av den grunnleggende antakelsen om at 'Hødd kan utnytte det de har', som i dette tilfellet er det smale fokuset som spillere får når de er i Hødd. I tillegg underbygger konsentrasjon verdiene stolt og ydmyk (se sitater om konsentrasjon i tabell 7).

Hødds norm om at de rekrutterer spillere med et brennende ønske om å utvikle seg underbygger den grunnleggende antakelsen om at 'Hødd kan være best på det som er gratis' (se sitater om rekruttering i tabell 7). Normen kontinuitet forsterker den grunnleggende antakelsen om at 'Hødd har gjort det før, og kan gjøre det igjen' (se sitater om kontinuitet i tabell 7).

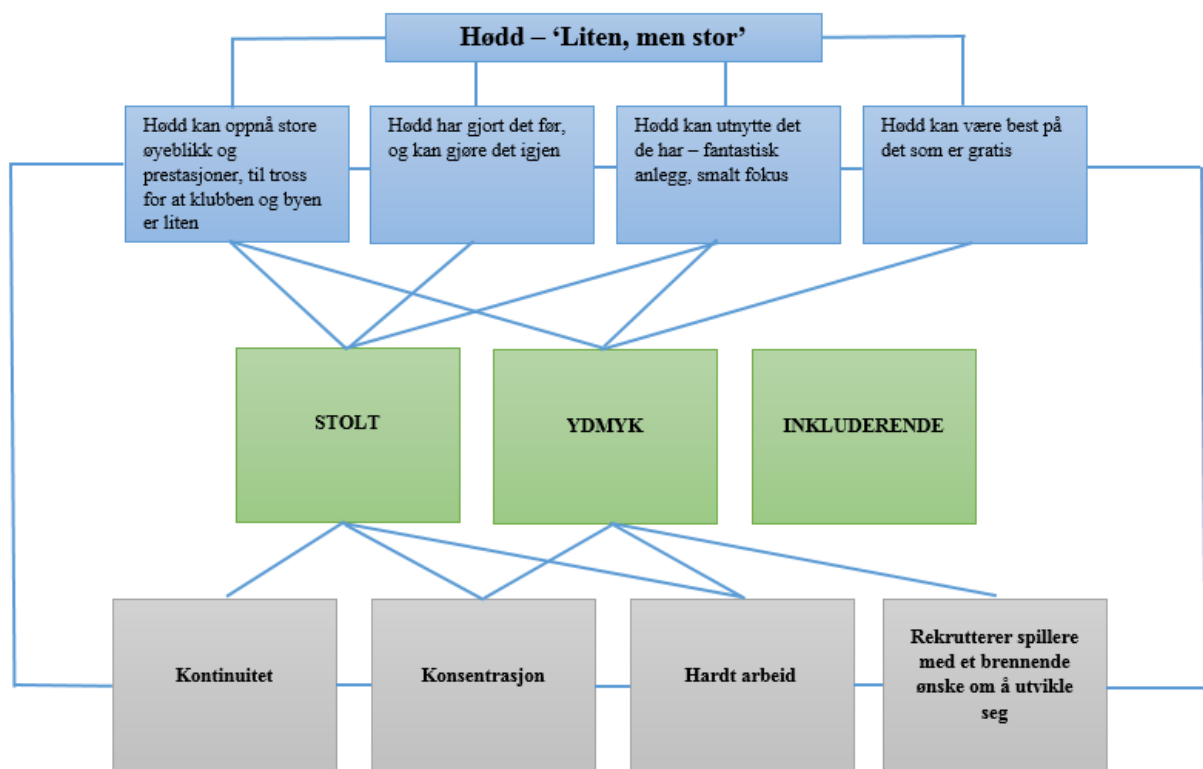


Figur 3: Normer i Hødd

## 4.7 Hvordan henger dette sammen?

Grunnleggende antakelser, verdier og normer tatt betraktning, er det nødvendig å se på hvordan det henger sammen. Studien har funnet at verdiene og normene kan kobles til de grunnleggende antakelsene, noe som er med på å styrke hypotesen om at Hødd-kulturen er samlende og formulert (Gammelsæter og Ohr 2002). Normer og verdier går litt i hverandre. Dette vises ved at noen av normene underbygger verdiene (eksempel: hardt arbeid og ydmykhet). Forskjellen mellom dem er at, mens verdiene er abstrakte ideer om hvordan en skal oppføre seg, er normene lettere å konkretisere som handlingsregler (Gammelsæter og Ohr 2002).

Studien har satt sammen en figur for å vise hvordan verdier og normer henger sammen og fungerer som forsterkere eller forlengelser av de ulike grunnleggende antakelsene i Hødd (se figur 4).



Figur 4: Sammenhengen mellom grunnleggende antakelser, verdier og normer i Hødd.

## 4.8 Filosofi

Til slutt i dette kapittelet skal denne studien ta for seg hvorvidt Hødd har en klubbfilosofi, i henhold til Gammelsæter og Ohrs (2002) fire filosofityper. Det første en da kan spørre seg er om Hødd-kulturen virker samlende for dets medlemmer og omgivelser. Noe som kan bevise at den er samlende er den sterke identiteten som finnes i og rundt klubben. Studien har identifisert en sterk sammenheng mellom Hødd-kulturen og kulturen i Ulsteinvik. Sitater som tyder på en sterk identitet mellom Hødd og omgivelsene er følgende:

Det er 8-10 år siden vi hadde en brei diskusjon rundt vårt verdigrunnlag. Etter vi endret dette har klubben gått fra en klubb som hadde 5-7 millioner i omsetning for 10 år siden til å i dag omsette for 25 millioner. – (Andre Nevstad)

Når det gjelder samarbeidet med kommunen så tror jeg at grunnen til at kommunen er så behjelpelig overfor Hødd er at den generelle befolkningen i kommunen føler at de kan identifisere seg med Hødd og det klubben står for. – (Arne Flatin)

Bedriftene rundt oss som er en del av sponsornettverket til Hødd har lyst å identifisere seg med oss fordi vi har klart å finne en 'match'. En kan si at det er en kobling mellom verdiene vi står for og verdiene som samfunnet rundt oss står for. – (Andre Nevstad)

Det mest tydelige beviset på en samlet og formulert filosofi her er at Hødd har gått fra en omsetning på 5-7 millioner til 25 millioner etter at klubben utviklet det verdigrunnlaget de har i dag (se sitat fra Andre Nevstad over). Dette kan relateres til Gammelsæter og Ohrs (2002) påstand om at en fotballklubbs filosofi har den kraft at den kan bidra til økt økonomisk suksess.. Videre kan det relateres til Furnham (2005) ved at en god kultur kan forsterke identitet blant medlemmer og omgivelser og øke kollektivt engasjement og stabilitet. Dette er en klar indikasjon om at kulturen i Hødd er samlende og at organisasjonskulturen dermed forklarer hvordan Hødd stadig utvikler nye toppspillere, samtidig som de konkurrerer i norsk toppfotball.

Videre gir dette et godt grunnlag for å argumentere for at Hødd, i verste fall, har en entreprenørfilosofi (Gammelsæter og Ohr 2002). Neste spørsmål da er hvorvidt filosofien i Hødd er formulert eller ubevisst. Det vil si om verdier, normer er logisk satt sammen med bevisste koblinger til de grunnleggende antakelsene som eksisterer i klubben. Dette har studien tatt for seg tidligere i kapittelet og resultatet viser at Hødd har, i stor grad, et formulert sett av verdier som er delvis knyttet til de grunnleggende antakelsene, og normer som underbygger både grunnleggende antakelser og verdier. I tillegg er de grunnleggende antakelsene formulert gjennom klubbens visjon 'liten, men stor'. Dette taler for at Hødd har en formulert filosofi, og dermed en klubbfilosofi (Gammelsæter og Ohr 2002).

Det som kan diskuteres her er om det siste ordet i verdigrunnlaget, inkluderende, svekker denne påstanden. Studien har ikke funnet noen sterke koblinger mellom inkludering og de grunnleggende antakelsene. Dette kan sies å styrke teorien om at Hødd har en entreprenørfilosofi og ikke en klubbfilosofi. Videre er det viktig å påpeke at dette ikke nødvendigvis betyr at verdien ikke eksisterer i klubben, men at den bare ikke er knyttet til de grunnleggende antakelsene som er identifisert i denne studien.

Det kan diskuteres om Hødd hadde fått en sterkere klubbfilosofi om de hadde byttet ut inkluderende i verdigrunnlaget og erstattet det med et ord som har en mer solid forankring i de grunnleggende antakelsene. Dette er selvfølgelig syensing, og det er vanskelig å peke på hva slags ord det kunne blitt erstattet med.

Hvis det er slik at Hødd har en klubbfilosofi, kan det argumenteres for at dette er en viktig faktor for at Hødd kan utvikle toppspillere og samtidig konkurrere på toppnivå fordi, ifølge Gammelsæter og Ohr (2002), kan en fotballklubbs filosofi være en sterk bidragsyter til økt suksess, både sportslig og økonomisk. Etter denne diskusjonen er det ikke urimelig å anslå at Hødd-kulturen er en samlende og formulert filosofi, ut ifra resultatene og dermed at Hødd har en klubbfilosofi.

## 5.0 Konklusjon

Studien har identifisert fire grunnleggende antakelser i Hødd som sier noe om hva som gjør at Hødd stadig vekk utvikler nye toppspillere samtidig som de konkurrerer i norsk toppfotball. De fire antakelsene er ‘Hødd kan oppnå store øyeblikk og prestasjoner, til tross for at klubben og byen er liten’, ‘Hødd har gjort det før, og kan gjøre det igjen’, ‘Hødd kan utnytte det de har – fantastisk anlegg, smalt fokus’ og ‘Hødd kan være best på det som er gratis’. Disse grunnleggende antakelsene er formulert gjennom klubbens visjon ‘Liten, men stor’.

Videre har studien identifisert tre viktige verdier i Hødd. Disse er stolthet, ydmykhet og inkludering og representerer også klubbens skriftlige formulerte verdigrunnlag. Det er i tillegg identifisert fire normer i Hødd, hardt arbeid, konsentrasjon, rekrutterer spillere med et brennende ønske om å utvikle seg, og kontinuitet. Denne studien har også funnet at verdiene og normene i Hødd henger tett sammen. Med det menes at noen av normene underbygger verdiene og verdiene forsterker noen av normene.

Studien har også funnet at den siste verdien i verdigrunnet til Hødd, inkluderende, ikke har noen kobling til de grunnleggende antakelsene som er identifisert. Dette gir mat til en teori om at Hødd hadde kunnet gjort det enda bedre om de hadde erstattet inkluderende som verdi med et ord som har en mer solid forankring i de grunnleggende antakelsene.

Sterk identitet i og rundt klubben er og et funn i denne studien. Resultatet går langt på vei i å hentyde at denne identitet har hatt positiv betydning for klubben sportslige og økonomisk suksess.

Avslutningsvis foreslår studien en hypotese om at organisasjonskulturen i Hødd kan forklare at Hødd stadig utvikler nye toppspillere, samtidig som de konkurrerer i toppen av norsk fotball, takket være det sterke samsvaret mellom de grunnleggende antakelsene, verdiene og normene (se figur 4), og den sterke identiteten i klubben.

## **6.0 Videre forskning**

I framtiden ville det vært meget interessant utforske videre på hvordan Hødd kunne ha forsterket sin kultur ved å erstatte verdien inkluderende i verdigrunlaget. Dette kunne også vært tankevekkende for Hødd som klubb.

For sammenligning, kunne det ha vært veldig interessant å gjøre en lignende undersøkelse om en annen klubb i Norge, med noe lunde de samme rammebetingelsene, for eksempel Sogndal.

## Referanseliste

- Bang, H. (2011). Organisasjonskultur. 4 utg., Universitetsforlaget.
- Deal, T.E., & Kennedy, A. (1982). Corporate culture. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Furnham, A. (2005). The psychology of behaviour at work: The individual in the organization. Psychology. Press.
- Gammelsæter, H. og Ohr, F. (2002). Kampen uten ball – om penger, ledelse og identitet i norsk fotball. Oslo: abstrakt forlag
- Jacobsen, D. I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 3. utgave. Kristiansand: Cappelen Damm.
- Schein, E. H. (1991). Organizational culture and leadership. 2nd ed. San Francisco. Jossey –Bass.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. Vol. 2. John Wiley & Sons.
- Wilson, A. M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporatemarketing. MCB University press.



## Vedlegg

### Spørsmål om grunnleggende antakelser

(Gammelsæter og Ohr, 2002, s112).

Hva er det klubben egentlig skal drive med?	Hvem er klubben til for? Med hvilke instrumenter oppnår klubben sine mål? Når oppnår klubben sine mål?
Hva er klubbens forhold til omgivelsene?	Hvilke omgivelser er klubben avhengig av? Kan disse omgivelsene påvirkes? Hvordan?
Hvordan skapes effektive organisasjoner?	Er organisasjoner maskiner, organismer eller kreative systemer? Kan de formes hurtig, eller må de dyrkes fram langsomt?
Hva er fotballkunnskap og hvordan lærer klubben?	Hva oppfattes som «sant» i klubben? Hvordan utvikles nye sannheter? Er kunnskaper knyttet til makt, eller defineres kunnskap uavhengig av posisjoner?
Hvordan oppfatter og behandler klubbene konflikter?	Er konflikt et gode eller et onde? Hvordan behandles uenighet i praksis? Etterstrebes enighet gjennom likhet eller dyrkes forskjellighet og dynamikk?
Hva er det dominerende tidsperspektivet?	Ser klubben framover eller bakover? Er ledelsen kortsiktig eller langsiktig? Hvilket tidsperspektiv bestemmer dagliglivets aktiviteter?
Hva er det rådende menneskesynet i klubben?	Er mennesker rasjonelle eller styrt av følelser, er vi individuelle eller sosiale? Hvordan forandre mennesker atferd?

## Intervjuguide

Tema - Kategorier	Spørsmål
Åpningsspørsmål	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vi ser ofte at spillere som er innom Hødd blir attraktive for andre klubber og får fine karrierer på et høye nivå. Er det ditt inntrykk også at Hødd er spesielt god til å utvikle spillere, særlig tatt i betraktning byens størrelse?</li></ul>
Grunnleggende antakelser	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hva som gjør at det er slik?</li><li>▪ Kan du utdype litt om kulturen i Hødd?</li><li>▪ Er det en sterk kobling mellom kulturen i Hødd og kulturen i Ulsteinvik?</li><li>▪ Er det noe annerledes ved måten ting blir og har blitt gjort på i Hødd kontra andre klubber?</li><li>▪ Kan du beskrive treningskulturen i Hødd?</li><li>▪ Hvilken betydning har bygdens størrelse for spillernes utvikling?</li></ul>
Verdier	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hvordan vil du forklare Hødds verdigrunnlag eller filosofi?</li><li>▪ Vil du si at verdigrunnlaget er noe som etterlevs i hverdagen?</li><li>▪ Har verdigrunnlaget alltid vært slik det er i dag?</li><li>▪ Vil du si at etter at klubben opprettet dette verdigrunnlaget så har det skjedd utvikling i Hødds evne til å utvikle spillere og økt konkurranseevne?</li><li>▪ Hva er du som Hødd-mann stolt av?</li></ul>

Normer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hva legges vekt på ved rekruttering av spillere?</li> <li>▪ Har dere rekruttert spillere som ikke har passet inn?</li> <li>▪ Er det noen uskrevne regler i Hødd?</li> <li>▪ Er det noe spillere i Hødd absolutt ikke bør gjøre?</li> <li>▪ Kan du si noe konkret om hva som forventes av en A-lagsspiller i Hødd?</li> <li>▪ Hvem anser du som de viktigste personene i Hødd, i form av å bære og videreformidle det klubben står for?</li> </ul>
Øvrig	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Har du noen eksempler på hva som kan være utfordrende med å sikre at verdigrunnlaget blir etterlevd i hverdagen?</li> <li>▪ Hva ser du på som de største utfordringene for Hødd med hensyn til å bevare den posisjonen klubben har i dag?</li> <li>▪ Hva tenker du om samarbeidet mellom Hødd og kommunen?</li> <li>▪ Er det noen spillere som har gått på idrettslinjen på Ulstein videregående skole som har tatt steget opp til å bli toppspillere?</li> </ul>