

Avdeling for økonomi, ledelse og innovasjon

Robin Hjelmeseth

Bacheloroppgave

Organisasjonsendringer i Hødd Fotball

Organisational changes in Hødd Football Club

Økonomi og administrasjon

2017

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Innhold

SAMMENDRAG	4
ABSTRACT	5
1.0 INNLEDNING	6
1.1 TIDLIGERE FORSKNING	7
1.2 HØDD FOTBALL	9
2.0 TEORI	11
2.1 Organisasjonsendring.....	11
2.2 Hva skaper endringer i en organisasjon?.....	12
2.3 KONTEKSTUELL TEORI	14
2.3.1 Kontekstuell tilnærming til endring.....	14
2.3.2 Innhold.....	16
2.3.3 Kontekst.....	16
2.3.4 Prosess.....	17
2.3.5 Legitimitet og makt	18
2.4 VISJON, MÅL OG VERDIER	19
2.4.1 Visjon	19
2.4.2 Mål	20
2.4.3 Verdier.....	20
2.5 ORGANISASJONSKULTUR	21
3.0 METODEKAPITTEL	22
3.1 HVA ER METODE?	23
3.2 BEGRUNNELSE FOR VALG AV METODE: KVALITATIV CASESTUDIE	23
3.3 KVALITATIVT INTERVJU.....	24
3.4 UTVALG	26
3.5 EVALUERING AV DATAMATERIALET – KODING, RELIABILITET, VALIDITET OG ETIKK	27
3.5.1 Koding.....	27
3.5.2 Reliabilitet.....	28
3.5.3 Validitet.....	28
3.5.4 Etske aspekter	29
4.0 EMPIRISKE FUNN OG RESULTATER	30
4.1 BAKGRUNN FOR ENDRING	31
4.2 INNHOLD	32
4.2.1 Strategiplan.....	33
4.2.2 Visjon, mål og verdier.....	35
4.2.3 Kultur.....	39
4.3 KONTEKST	41
4.3.1 Ytre kontekst.....	41
4.3.2 Økonomi	42
4.3.3 Samarbeidet med distriktet	45
4.3.4 "Trekant-samarbeidet"	48
4.3.5 Indre kontekst.....	50
4.3.5.1 Internt samarbeid.....	51
4.3.5.2 Organisasjonen Hødd Fotball.....	52
4.4 PROSESS	57
4.4.1 Interne aktører.....	57
4.4.2 Makt og lederskap	58
5.0 KONSEKVENSER AV ENDRINGENE	61
5.1 HØDDSKOLEN	61
5.2 NYE HØDDVOLL	63

5.3 VEIEN VIDERE	64
6.0 OPPSUMMERING OG SENTRALE FUNN	65
7.0 KONKLUSJON	67
8.0 VIDERE FORSKNING	69
LITTERATURLISTE.....	71
FIGUROVERSIKT	76
VEDLEGG 1	77

Sammendrag

Oppgavens formål har vært å drøfte Hødd Fotballs organisasjonsendringer knyttet til en bestemt tidsperiode, mellom 2008-2016. Endringen i fotballklubben analyseres ut i fra et organisasjonsperspektiv med Andrew Pettigrews (1987) kontekstuelle tilnærming til endring som teoretisk grunnlag.

På bakgrunn av dette kom jeg frem til følgende problemsstillinger:

1 – Hvilke organisatoriske endringer har Hødd gjennomført siden 2008 og hvorfor oppstod de?

2- Hvilke konsekvenser har endringene medført seg?

Pettigrews (1987) kontekstuelle teori tar for seg tre faktorer i endringsprosessen: Innhold(hva), indre- og ytre kontekst(hvorfor) og til slutt prosessen(hvordan). Dette teorigrunnlaget passet oppgaven min bra ettersom den drar oss i dybden av enkeltorganisasjoner, hvor fotballklubben Hødd Fotball fra Ulsteinvik er organisasjonen som skal studeres i denne oppgaven.

Oppgaven er et kvalitativt casestudie. Innsamlingen av data har foregått gjennom Skype-samtaler, ettersom det i det daglige er stor geografisk avstand mellom informanter og intervjuer. Primært har jeg vært knyttet til fire personer, og noen mer enn andre. Dette er fordi jeg i min selektering av informanter mente at noen var viktigere enn andre, selv om alle var viktige. Alle intervjuobjektene har vært tilknyttet Hødd Fotball gjennom endringsprosessen.

Abstract

The purpose of this case has been to study Hødd Footballs organizational changes during the period from 2008-2016. The changes will be analysed from an organizational point of view according to Pettigrews (1987) contextual theory.

Based on this, I will present these questions and attempt to explore the reasons behind them:

1 – What have Hødd changed from an organizational point of view and why did these changes happen?

2 – What were the consequences of these changes?

Pettigrews (1987) contextual theory gives us an exploration of three different elements in the process of change: Contents (what), inner and outer context (why) and finally the process (how). My theoretical basis fits my case very well as it takes us to the depths of organizations. In my case Hødd Football from Ulsteinvik is the main organization, which is to be studied carefully.

The case is a qualitative case study, because it is a single case study. The collection of information was done through Skype because of long geographically distance between the subject's location and myself as a scientist. I've had contact with four subjects in this study, with the contact time varying from subject to subject. During my time spent interviewing the various subjects, I found some to present me with more important information than others, even though they all contributed vitally to this study. The subjects have all been connected to Hødd during the process of change.

1.0 Innledning

Hødd Fotball har siden 2008 vært gjennom omfattende endringer (administrative, sportslige og økonomiske) og har vokst seg til en mye større klubb på relativt kort tid etter en ganske stor sportslig nedtur i 2008, hvor klubben tok virkelig sats og skulle gjøre seg bemerket i norsk førstedivisjon. Det ble satset høyt med en profilert trener som fikk frie tøyler til å hente spillere, dyre spillere. Klubben pådro seg store kostnader, og var på mange måter avhengige av å lykkes. Det gjorde den ikke. Halvveis i sesongen 2008 var klubben nærmest klare for nedrykk.

Hødd er moderklubben min, hvor jeg har spilt fotball fra jeg var 5-21 år. I dag er jeg profesjonell fotballspiller i en anen klubb som spiller i 1.divisjon. Jeg gikk alle gradene og etablerte meg i A-stallen til Hødd som 17-åring. Hvordan klarte klubben å snu den negative opplevelsen til noe så stort som for eksempel cupgull med deltakelse i Europa cupen, samtidig som en på relativt kort tid bygget ny stadion. Spørsmålet søkes besvart i oppgaven.

Jeg har valgt å skrive min bacheloroppgave innen organisasjonsendring. Etter min sportslige karriere er over kan jeg tenke meg en stilling knyttet til administrasjon og ledelse i en fotballklubb.

Organisasjonsendring er et aktuelt tema i dagens samfunn, både knyttet til idrett og samfunnet for øvrig. Mange organisasjoner må før eller siden gjennom endring av forskjellige årsaker. Organisasjonens evne til å endre seg eller tilpasse seg i tråd med samfunnsutviklingen vil ofte være avgjørende. Endringsprosesser kan oppstå på bakgrunn av forskjellige ting. Felles for organisasjonsendringer er at utløsningsfaktorene knyttes til ulike utfordringer, og tiltakene som blir iverksatt blir styrt av målene til organisasjonen som ligger til grunn for endringen (Lappegard, 2016).

Akkurat som samfunnet for øvrig, er idretten og fotballen stadig i utvikling. Denne utviklingen har ført til økt profesjonalisering og kommersialisering. Flere hevder at internasjonal fotball snart når sitt økonomiske potensial, men peker samtidig på at norsk fotball heldigvis ikke er kommet dit. Man ser en økning i billettprisene, og TV-selskaper slåss

om rettighetene til å sende norsk fotball på tv. I bakgrunnen lurer forskjellige ledere, alle med et felles mål, nemlig å tjene penger (Hjelset, 2006). Dermed har kravene knyttet til organisering og ledelse økt betraktelig.

I oppgaven har jeg til hensikt å undersøke hvilke organisatoriske endringer Hødd Fotball gjorde for å bygge seg opp igjen. Etter intervjuene bestemte jeg meg for å anvende organisasjonsteori til Pettigrew (1987) sin kontekstuelle tilnærming og kriteriene som han mener må foreligge. Både interne og eksterne forhold i Hødd fotball påvirket endringsprosessen og kan forklares gjennom Pettigrews teori.

Med andre ord vil jeg kun ta for meg Hødd Fotball og deres måte å håndtere en stor endringsprosess på.

På bakgrunn av dette har jeg kommet frem til følgende problemstillinger. Jeg har benyttet meg av en hovedproblemstilling og en delproblemstilling:

1 – Hvilke organisatoriske endringer har Hødd Fotball gjennomført siden 2008 og hvorfor oppstod de?

2 – Hvilke konsekvenser har endringene ført med seg?

Rangeringen av problemstillingene er et naturlig resultat av jeg ser på det som umulig å vite konsekvensene av endringene før jeg vet de faktiske endringene.

På jakt etter informasjon ble det utført dybdeintervjuer med personer som har vært delaktige i prosessen. I min utvelgelse av informanter har jeg fokusert på å velge personer som sitter med mye informasjon om prosessen. Gjennom dette håper jeg å presentere endringene på en relevant måte, hvorfor det skjedde og hvordan det skjedde. Til slutt vil jeg se på hvilke konsekvenser endringene har medført seg for klubben og om det fortsatt finnes hull i endringsprosessen knyttet til om prosessen sees på som ferdig eller ikke.

1.1 Tidligere forskning

Forskning knyttet til organisasjonsendringer finnes det mye av. Ved å legge inn søkeordene ”organisational change” i Google Scholar får jeg opp nærmere 3 millioner treff. Ved å

oversette søkeordene til norsk, ”organisasjonsendringer”, får jeg opp 1230 treff. Søket omfatter både bøker og vitenskapelige artikler. En liten utvidelse av søkeordet ”organisasjonsendringer i fotball” får jeg opp 89 treff. I dette søket fant jeg Pettigrews (1987) kontekstuelle tilnærming.

Organisasjon og ledelse i fotball:

Selve spillet fotball finnes det en del forskning på, men dersom man ser fotballen i sammenheng med organisasjon og ledelse, er det vesentlig mindre forskning rundt akkurat dette temaet. (Goksøyr & Olstad, 2002) har skrevet en bok som forteller hvordan fotballen har utviklet seg og tar for seg spillestil, økonomi og kommersialiserings entré i fotballverdenen. For å forstå hvordan toppfotballen har utviklet seg og hvor den står i dag, er dette grunnleggende elementer som må forstås (Christiansen, 2013).

Haugsbakken (2009) har forsket på det han omtaler som fotballens demokratiske underskudd. Han legger frem at fotball handler om mye om organisasjon og ledelse, som i sin ytterste konsekvens har utviklet seg til å bli et offentlig anliggende. Videre sier han at man ser et voksende skille mellom dem som leder idretten og de som dyrker den. Synet på ledelse er vidt forskjellig fra klubbledelsens syn og supporterens syn. Kommersialiseringen har gitt klubbene en enorm økonomisk vekst og han mener at storklubber som Barcelona, Real Madrid, Manchester United og Liverpool nå er på samme kommersielle nivå som Coca Cola og Sony, som er kjente merkevarer på verdens basis, og som med rette kan sammenlignes. Tidligere handlet fotball om glede tilknyttet spillet og det å være en del av et lag. Nå handler det meste om å ha størst mulig omsetning, det største publikumet og hvor mange nye supportere kan rekrutteres gjennom showkamper på andre kontinenter enn der de hører til (Haugsbakken, 2009). Hjelset (2006) har skrevet et avhandling knyttet til fotballsupporteres forhold til den økende kommersialiseringen av fotballen i Norge.

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

Pettigrews teori har vært brukt mye knyttet til organisasjonsendringer generelt. Det er ikke like mye forskning å vise til ved Pettigrew knyttet til toppfotball. Likevel finnes det noen eksempler. Pettigrews teori har vært tatt i bruk ved noen masteroppgaver, hvor begge oppgaver var knyttet til en norske fotballklubber. Christiansen (2013) undersøkte en konkurstruet klubb, mens Lappegard (2016) undersøkte en klubbs organisatoriske endringer for å bygge opp igjen klubben.

Dermed finnes det forskning med Pettigrews teoribase som utgangspunkt. Christensens (2013) case var unik fordi situasjonen til den studerte klubben aldri hadde vært undersøkt før, fordi ingen klubber har gått fra en gammel stadion, til å bygge ny stadion, men som måtte flytte tilbake for å unngå konkurs og redde klubbens eksistens. Funnene i Christensens (2013) oppgave kan benyttes av andre klubber som havner i økonomisk krise. Lappegards (2016) studie tar utgangspunkt i en falmet fotballklubbs oppgjør med seg selv for å bygge et topplag. Klubben gikk gjennom omfattende organisatoriske endringer og kan se tilbake på en vellykket endringsprosess. Funnene i denne oppgaven kan brukes av andre klubber som står overfor samme type problemer eller kjenner seg igjen i klubbens tilstand.

1.2 Hødd Fotball

Hødd ble stiftet som fotballklubb i 1919 og fyller derfor snart 100 år. Etter noen år ble navnet endret til Idrætslaget Hødd (1925) og klubben startet med en liten gruppe friidrett. Likevel er det fotball som har vært dominerende i IL Hødd i all den dag (I3).

En turngruppe og en trimgruppe ble begge opprettet rundt 1980 og er fortsatt svært aktive. I dag er det dermed fotball, håndball, turn og trim som er gruppene i Idrottslaget Hødd, som er det offisielle navnet (I3).

Hødd spilte to ganger opprykks kamper til Hovedserien, men tapte både i 1952 og 1959. Hødd var den ledende klubben på Sunnmøre denne tiden (med konkurranse fra Aalesunds FK og Langevåg IL), mens Molde spilte flere sesonger i Hovedserien og var regnet som fylkets beste lag (I3).

Tidlig på 60-tallet skjedde det en del ting som ble avgjørende for Hødds framtid. En gruppe unge spillere kom opp samtidig (brødrene Kjetil og Hallbjørn Hasund, Jan Ulfstein, Tor Meinseth, Jon Gjerde m.fl.). Klubben fikk inn en ny trener som hadde med seg impulser fra andre miljøer, Reidar Steen Jensen. I tillegg fikk Hødd endelig grasbane (ferdig juni 1963). Hødd vant gamle 3.divisjon i 1964 og rykket opp. I 1965 sjokkerte Hødd hele fotball-Norge og rykket opp igjen fra 2.divisjon på bekostning av Rosenborg og Brann. På sensasjonelt vis vant Hødd den siste kampen med 8-2 og slo trønderne på målstreken. I 1.divisjon i 1966 var Hødd en fargeklatt og samlet i gjennomsnitt 5500 tilskuere på Høddvoll, i ei bygd som da hadde 3000 innbyggere (I3).

Utover 70-tallet var Hødd stort sett en middelhavsfarer i vår nest høyeste divisjon, mens evigunge Kjetil Hasund fortsatt herjet. Han la opp etter 1980-sesongen (debut i 1959). På 646 kamper scoret han utrolige 460 mål for Hødd (I3).

I 1980 rykket også Hødd ned i 3.divisjon for første gang på mange år, og et generasjonsskifte ble gjennomført. Terje Skarsfjord kom inn som trener og med noen veteraner og noen unggutter vant Hødd 3.divisjon og rykket rett opp igjen. Det mest interessante med sesongen var likevel kampene i cupen på Høddvoll mot 1.divisjonslagene Lyn og Vålerengen. I 4.runde vant Hødd 2-0 over Lyn og i kvartfinalen mot Norges beste lag ble det knepent 2-1 tap med 12 500 på tribunen (en evig publikumsrekord på Høddvoll gras) (I3).

80-tallet ble litt som 70-tallet. Hødd spilte på nivå 2 og greidde seg bra. I 1985 var Arnfinn Ingjerd trener og Jan Åge Fjørtoft og Børre Meinseth blomstret. Likevel ble det nytt nedrykk i 1987 og i 88 var det et nytt generasjonsskifte med 12 juniorer i A-stallen. I 1989 kom nestoren Knut Ertesvåg tilbake og laget rykket på nytt opp i 2.divisjon. Utover 90-tallet var det bra trøkk og i 1994 var Erik Brakstad trener. Under han greidde Hødd opprykk til Tippeligaen.

1995-sesongen ble derfor noe som minnet litt om gamle dager fra 60 og tidlig 70-tall på Høddvoll, med flere tusen tilskuere. Eventyret varte bare i ett år og med økonomiske utfordringer måtte Hødd ta grep. I 1999 ble det nytt nedrykk, men opprykk på direkten.

På 2000-tallet var det litt opp og nedturer med nedrykk i 06, opprykk i 07 og nedrykk igjen i 08. På dette tidspunktet tok juniortrenerne Lars Arne Nilsen og Einar Magne Skeide over. De la en plan som førte til opprykk til 2.divisjon igjen i 2010 basert på mange av de gode juniorene fra 2008 (Ørjan Nyland, Sivert Nilsen m.fl.). I 2011, 2012 og 2013 hadde Hødd gode sesonger med sensasjonelt cupgull i 2012 og nesten opprykk i 2013. Nilsen ga seg etter dette og assistenten Sindre Eid tok over.

I 2015 var Hødd igjen i play off, men tapte for Jerv. Året etter skulle det satses på ballbesittende stil, men Hans Erik Eriksen fikk bare et snaut halvår på Høddvoll før han ble sparket og det ble nedrykk. Nå er Sindre Eid tilbake som trener og Hødd må på nytt finne vegen ut av 2.divisjon. Spørsmålet er om klubben greier de (I3).

2.0 Teori

Relevant teori til min bacheloroppgave skal være til hjelp når jeg besvarer problemstillingen min.

2.1 Organisasjonsendring

En organisasjon kan i det daglige bli omtalt på forskjellige måter. En organisasjon kan for eksempel et idrettslag/idrettsklubb eller en bedrift. Man kan skille organisasjoner og sosiale grupper ved å se på hva som er formålet med at man er sammen og hvordan deltakernes aktivitet henger sammen. Avgjørende faktorer for å kalle en gruppe for en organisasjon, er om deltakerne har felles mål og oppgaver som er knyttet sammen eller om det finnes retningslinjer og prosedyrer som koordinerer arbeidet til deltakerne mot realisering av målene man har satt seg. Man kan si at en organisasjon er *et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål* (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 12).

Alle organisasjoner ønsker å finne den beste og mest effektive måten å løse oppgaver på. Formelle mål blir satt, og strategier blir ofte skrevet ned gjerne i en strategiplan. Videre blir oppgaver fordelt til forskjellige avdelinger der det blir laget et mønster og retningslinjer for hvem som skal gjøre hva og det oppstår gjerne en intern justis med uformelle regler på hva som er akseptabelt og ikke (Jacobsen & Thorsvik, 2007). De fleste organisasjoner vil på et eller annet tidspunkt i sin livssyklus møte på problemer og utfordringer . Det er dette som kan tvinge frem organisasjoner til å måtte gjennomføre endringer for å omstille seg og imøtekomme ”den nye hverdagen”.

Organisasjoner opplever et kontinuerlig endringspress både fra eksterne og interne forhold og som en konsekvens av dette må organisasjoner være i stand til å oppdatere, endre og utvikle seg i tråd med samfunnet. Ofte vil endring bety at man skal gjøre noe nytt, altså en nytenkning. Det finnes forskjellige former for endring. Endringer av oppgaver, mål, strategier som innebærer at organisasjonen finner nye metoder for å utføre eksisterende oppgaver på er eksempler på endring. Bruk ny teknologi eller at man justerer mål og skifter strategi er også eksempler på endring. En annen endringsstrategi kan være å endre organisasjonsstrukturen. Det vil si hvordan arbeidet fordeles og koordineres, hvordan organisasjonen blir styrt og en endring i organisasjonskartet. Det vil si antall ansatte, stillinger og lignende. Kulturendringer

kan også forekomme. Det innebærer endrede antakelser, normer og verdier internt i organisasjonen. Endringer kan også forekomme i produksjonsadferd, kommunikasjonsadferd og i beslutninger. Alle disse formene for endring vil føre til en forandring i de interne maktforholdene i organisasjonen. En konsekvens av dette vil også være at forholdet til omgivelsene endres. Ved å sammenligne organisasjonen på to ulike tidspunkter kan vi se om det faktisk har skjedd en endring (Jakobsen & Thorsvik, 2007).

Hver endringsprosess er unik og den må tilpasses i forhold til organisasjonens situasjon, hva som praktisk lønner seg og hva som er gjennomførbart. Rundt dette teamet er det gjort mye forskning, og man kan likevel finne likheter som gjenspeiler en vellykket organisasjonsendring og en mislykket organisasjonsendring. Å implementere endringer i en organisasjon krever mye tid og større endringer krever ofte omfattende endringer i organisasjonens strukturer og kultur. Kriterier for at en endring skal oppstå må ansatte tenke, føle og gjøre ting annerledes (Hennestad & Revang, 2012).

2.2 Hva skaper endringer i en organisasjon?

I alle organisasjoner finnes det krefter som ønsker å endre det nåværende. Disse kaller vi for *drivkrefter*. Det finnes også krefter som vil opprettholde det nåværende og sørge for stabilitet. Dette kaller vi for *motkrefter*. Dette er to typer krefter som finnes i alle organisasjoner. I følge Jacobsen (2004) er det styrkeforholdet mellom drivkreftene og motkreftene som avgjør om det blir en endring. Drivkrefter oppstår når ansatte opplever at en endring faktisk er nødvendig. Mulige årsaker til dette kan være at det har oppstått en krise eller at en krise er forventet, eller at det finnes muligheter i organisasjonen til nå ikke har blitt utnyttet som i fremtiden kan gi store fordeler. Endringsledelse handler om å stimulere og aktivisere drivkreftene og håndtere motkreftene. På denne måten kan en planlagt endring starte (Jakobsen 2004).

Når man står overfor en organisasjonsendring er det ønskelig å oppnå en forståelse om hva som skaper endringer i en organisasjon. For å forstå dette må vi definere ordet drivkraft: ”*Drivkrefter kan defineres til å være forhold som skaper en opplevelse blant noen mennesker i en organisasjon om at organisasjonen ikke fungerer godt nok, eller at man kan gjøre ting bedre*” (Jakobsen 2004, s. 45). Drivkrefter strømmer gjennom mennesker som ønsker en endring, som er entusiastisk og begeistret for endringsideen og som setter i gang tiltak for å

oppnå en endring. (Jakobsen 2004). I følge Slack (1997) kan for eksempel endringspresset og drivkraften til en idrettsorganisasjon være preget av endringer i omgivelsene rundt organisasjonen eller det kan komme innenfra.

Ytre forhold som påvirker organisasjonen kan være markedsendringer, etterspørsel, konkurranse, offentlig regulering, teknologi, arbeidsmarked, kompetanseutvikling og samfunnets etiske normer (Slack, 1997). Eksempel på dette kan være svingninger i økonomien, dårligere sponsorutsikter eller nye regler fra NNF, Norges Fotballforbund, eller tiltak som andre konkurrerende klubber har iverksatt.

Indre forhold blir delt i fire perspektiver: Strukturelt, human resource, politisk, kulturelt. Innenfor det strukturelle perspektiver finner vi lav effektivitet- og produktivitet, dårlig kvalitet, mangel på styringssystemer og ledelse og dårlig kompetanseutvikling og ressursutnyttelse. Innenfor human resource perspektivet finner vi mistriivsel, dårlig arbeidsmiljø, manglende motivasjon og lite engasjement hos de ansatte. I det politiske perspektivet finner vi maktkamper og konflikter og skjulte agendaer. Til slutt i det kulturelle perspektivet finner vi lav moral og splittelse i miljøet, verdikonflikter, myter, usannheter og forvrengte virkelighetsoppfatninger (Slack, 1997).

Idretten og fotballverdenen har mange ledere og personer som på bakgrunn av nytenkning og personlige følelser kan sette i gang en endringsprosess. Eksempler på dette kan være personer fra styret, trenere, spillere og eksterne aktører, gjerne sponsorer. Fellesnevneren for endringsforslagene er at de er basert på egne meninger. I noens hoder kan en endring være naturlig, mens i andres hoder kan en foreslått endring være galskap. På bakgrunn dette ser vi organisasjonsendring ofte i lys av en politisk prosess, hvor muligheten til gruppedannelser mellom medlemmenes interesser og verdier kan oppstå. Uansett vil en intern drivkraft være en viktig faktor for en vellykket endring (Slack, 1997).

En definisjon av motkrefter kan være mennesker som ikke ønsker endring som ønsker seg en situasjon lik den nåværende. Disse menneskene kan også aktivt sette i gang tiltak for å hindre den potensielle endringen faktisk starter. En endringsprosess kan være tilrettelagt, men på veien kan man møte motstand. Dette oppstår som følge av at folk reagerer på forskjellige måter. Motstanden går igjennom en utvikling, fra passiv til aggressiv motstand hvor motstanden gravis trapper seg opp og blir stadig sterkere og tydeligere (Jakobsen, 2004).

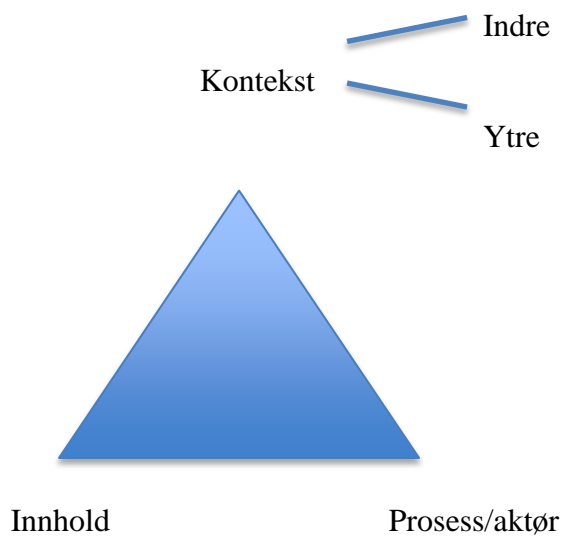
Manglende tillit, frykt for å mislykkes, frykt for å miste jobben og manglende tro på at endringene er nødvendige og gjennomførbare er mulige årsaker til motstand. Motstand er en vanlig reaksjon hos mennesker. Alle ønsker å beskytte seg mot det ukjente og ivareta sine interesser (Yukl, 2006). Frykt for det ukjente, identitetstap, sosiale bånd og at maktforhold endres er også faktorer påvirker mennesker og deres motstand mot endringer (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

2.3 Kontekstuell teori

En kontekstuell tilnærming til organisasjonsendringer er en teori som kaster lys på flere ulike aspekter av endringen som oppstår i en organisasjon. Denne tilnærmingen bidrar til en helhetsforståelse av prosessen og åpner for at det kan være flere faktorer og forhold som påvirker prosessen både underveis og det endelige resultatet. Når man retter søkelyset mot flere interne aktører/prosesser i organisasjonen og fokuserer på de eksterne faktorene som blir påvirket av prosessen underveis, får man et godt og mer helhetlig bilde av endringen. Kontekstuelle tilnærminger blir sett på som veldig sterk. Dette fordi den tar både hensyn til og åpner for en stor og variert analyse av endringen i en organisasjon. Kontekstuell teori anvendes med andre ord når det finnes et ønske om å forklare hvorfor og hvordan en endringsprosess oppstår og gjennomføres.

2.3.1 Kontekstuell tilnærming til endring

Mye av arbeidet som har blitt gjort for å forstå endringer i organisasjoner er rettet mot enkelthendelser. Det er Andrew Pettigrew (1985) som mener dette, og han argumenterer for at endringsprosessen må sees i lys av flere faktorer og det må rettes et fokus på den kontekstuelle betydningen av endring. For å forstå opprinnelsen, utviklingen og implementeringen av en organisasjonsendring er vi nødt til å benytte teori som tar hensyn til forskjellige faktorer. For å belyse dette kan vi benytte oss av Pettigrews (1987) modell.



Figur 1 viser faktorer som ligger til grunn for kontekstuelle tilnærminger (Pettigrew 1987).

Innhold, kontekst(indre og ytre) og prosess er tre områder som Pettigrew (1985) tar for seg. Man må kunne se disse tre faktorene i sammenheng og videre argumenterer Pettigrew (1985) for at strategiske endringer skapes av historie og kultur, og hvordan maktbalansen er fordelt i en organisasjon. På bakgrunn av dette på en endringsprosess både sees fra den indre og ytre konteksten i organisasjonen. Dersom ønsket er å studere endringen bør studien også inneholde en nyansert analyse av innhold, kontekst og prosess.

Det er ikke bare velstand når man undersøker en organisasjonsendring. Man møter utfordringer, og blant de største utfordringene blir å forklare den faktiske endringen, samtidig som man skal inkorporere historien, prosessen og handlingen som er knyttet til endringen eller en eventuell manglende endring (Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001). For enkelhets skyld kan man stille ulike spørsmål for å belyse de forskjellige delene av endringen. For å "Hva" som endres henger sammen med endringens innhold. "Hvorfor" knyttes til den indre og ytre konteksten. "Hvordan" endringen gjennomføres forstår vi på bakgrunn av en analyse av prosessen.

2.3.2 Innhold

Innholdet i endringene har til hensikt å besvare spørsmålet ”hva er forandret?” eventuelt ”hvilke endringer har oppstått?”. Dette er den første faktoren i Pettigrews (1987) rammeverk. Nøkkelord i innholdet er hva og hvilke. Han definerer det slik:

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

Som tidligere nevnt viser innholdet til de sidene i organisasjonen som endres eller kan endres. Dette innebærer teknologi, mennesker, produkter og service (Pettigrew, 1987). Også hele organisasjonen kan bli endret og ikke bare deler av den. Det er viktig å huske. Det blir også viktig å vurdere hvorvidt vi kan skille ut spesifikke elementer i prosessen eller om det er helheten i innholdet som er endringen. Ved hjelp av min analyse vil jeg kunne vurdere om det er spesifikke deler av organisasjonen som har blitt endret, og i så tilfelle hvilke, eller er det en helhetsforståelse som ligger til grunn for endringen.

Sammenhengen mellom kontekst og prosess er sentral. Dette synliggjør Pettigrew i sin definisjon. For å få frem innholdet i endringsprosessen må man ha kontroll med både prosess og kontekst. Dette blir kallet legitimeringsprosessen og den består av å skape legitimitet for de idéer, krav og aktiviteter som gjennomføres (Pettigrew, 1987).

2.3.3 Kontekst

Konteksten, også omtalt som hvorfor, blir skilt mellom ytre- og indre kontekst. Faktorer som for eksempel de sosiale, økonomiske, politiske og konkurrerende omgivelser som

organisasjonen befinner seg i blir sett på som ytre kontekst. Ofte blir disse faktorene sett i sammenheng med ”press” fra utsiden av organisasjonen. Den teoretiske plattformen som den ytre konteksten bygger på, viser at teorien tar hensyn til et bredere perspektiv enn bare den indre strukturen i organisasjonen (Skirstad, 2009). Når vi kobler dette inn mot idretten kan den ytre konteksten bestå av andre konkurrerende idrettsorganisasjoner, sponsorer, eksterne utgifter, geografisk plassering med mer. Min oppgave handler om Hødd Fotball. Dermed vil den ytre konteksten til Hødd bestå av Ulsteinvik, som er byen hvor Hødd Fotball holder hus, Sunnmøre fotballkrets, lokale samarbeidsklubber og lokale sponsorer.

I følge (Pettigrew, 1987) er den indre konteksten organisasjonens strukturelle, kulturelle og politiske oppbygning. Oppmerksomheten innenfor den indre konteksten ligger i nærmiljøet hvor endringene foregår og et viktig punkt for sosial kontroll er hvordan forskjellige nøkkelpersoner i organisasjonen utspiller sine roller i endringene (Pettigrew, 1987). Sosiale endringer kan enten skje i det skjulte eller åpent og nøkkelpersonene utfører en form for sosial kontroll innad i organisasjonen. Dette kan resultere i en kursendring i organisasjonen (Pettigrew, 1987). Den indre konteksten i min oppgave består altså av å beskrive samarbeidet internt i Hødd Fotball, og hvordan organisasjonen forholder seg til dette.

2.3.4 Prosess

Endringsprosessen skal forklare handlinger, reaksjoner og samhandling fra ulike interessenter som ønsker å endre en organisasjon fra det nåværende til en fremtidig situasjon. Prosessen, altså hvordan, refererer til reaksjoner fra de forskjellige delene av organisasjonen og de involverte interessentene (Pettigrew, 1987). I denne oppgaven blir kommunikasjon og samhandling vektlagt, både hvordan den var og er internt i prosessen, hvordan endringene har blitt styrt og ledet, hvorfor de måtte gjennom en endring, hvordan utviklingen har vært underveis i prosessen og hvor de står i dag. Pettigrews (1987) modell har implementert aktører sammen med prosess.

Organisasjoner som står overfor endringer har initiativtakere som alle påvirker prosessen. Derfor er aktørene i endringsprosessen viktige for å få en forståelse av prosessen. I dette punktet vil vi også finne kritiske hendelser, og studien tar for seg gitte situasjoner som bidrar til å forstå hvordan og hvorfor organisasjonen endte opp der den er per dags dato.

”Press” vil alltid forekomme både internt og eksternt i organisasjonen som er viktige analysepunkter for en helhetlig forståelse av kritiske hendelser og nøkkelpersoners adferd i prosessen (Skirstad, 2009). Presset kan være med på å påvirke aktørene og dette kan ofte være en viktig årsak til at gode og dårlige blir tatt underveis i prosessen. Endringer blir sett på som en sammensatt prosess hvor tidsperspektivet står sentralt og hvor endringer ikke kan forstås på bakgrunn av en enkelthendelse eller enkeltobservasjon (Pettigrew, 1987). Hovedpoenget til Pettigrew (1987) er at man skal gå dypt inn i endringene og organisasjonen. For å muliggjøre dette er det viktig å se innholdet, konteksten og prosessen i relasjon til hverandre – ikke tre forskjellige uavhengige faktorer som oppstår.

2.3.5 Legitimitet og makt

I følge Pettigrew (1987) er legitimitet viktig i den kontekstuelle teorien og innenfor endringsprosesser. Begrepet legitimitet er et vidt begrep som gjør at det kan bety ulike ting ut i fra hvilken sammenheng det benyttes i. Suchman (1995) definerer legitimitet på følgende måte: *”Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions”* (Suchman, 1995, s.574).

Selv om legitimitet er en avgjørende faktor for å få gjennomslag for endring, regner ikke Pettigrew (1987) legitimitet som mer avgjørende enn noe annet. Sammen med flere faktorer er legitimitet med på å danne helheten. Legitimitet blir sett på som avgjørende i endringsprosessen når det omhandler ledelsen eller initiativtakerne til endringen i organisasjonen. De som ønsker å innarbeide endringer i en organisasjon må fremstå med entusiasme, skape begeistring og ta i bruk symbolske konstruksjoner og verdiskapninger for å skape legitimitet for ideologier, handlinger og krav som er knyttet til endring. Dette vil også være med på å redusere krav og handlinger fra motstandere (Pettigrew, 1987).

Makt og kontroll vil ofte ha innvirkning i en organisasjon og fungere som en forklaring på strategiske valg og endringsprosesser. Makt brukes for å overvinne konkurrenter og motstand i en sak eller hvor ulike motsetninger finner sted, eller for å forebygge både interne og eksterne strider i en sak eller i en endringsprosess (Pettigrew, 1987).

Uenigheter og diskusjoner i en endringsprosess er ikke uvanlig. Makthaverne vil da med sin posisjon i organisasjonen, som gir de ”myndighet” til å utøve makt, være i stand til å benytte seg av dette for å få gjennomslag for sine egne tanker og idéer. ”*Maktbruk forekommer når en aktør klarer å få gjennomslag for sine synspunkter på tross av at andre er uenige.*” (Jacobsen & Thorsvik 2007, s. 153).

2.4 Visjon, mål og verdier

Visjon, mål og verdier er i bunn og grunn tre ulike begreper med en fellesnevner; en ønskelig fremtidig situasjon. Likevel må man se litt forskjellig, ettersom de hjelper hverandre.

2.4.1 Visjon

En visjon kan sees på som en veiledende idé og skal danne et klart bilde over hva organisasjonen ønsker å gjøre og stå for i fremtiden. Jensen (2002) definerer visjon på følgende måte: ”*En visjon er svaret på hvorfor vi går på arbeid – en kort, energivende setning som forteller oss hvorfor vi finnes til, og hvor vi skal reise sammen*” (Jensen, 2002, s.65).

Visjonen bør uttrykke hvordan organisasjonens grunnleggende tanker, hvordan den forholder seg til omgivelser og behandling av ansatte. Videre bør visjonen vektlegge utfordringer og å klare idealistiske mål. Den bør ikke omhandle kortsiktige mål og gevinster.

Like viktig er hensynet til ansattes og andre nøkkelpersoners verdier, håp og idealer og at den fungerer som en inspirasjonskilde hos de ansatte (Yukl, 2006). En sterk visjon handler ikke om å skrive ned pene ord, men om å velge en retning og skape de rette holdningene. Organisasjonen må finne ut hva de definerer som viktig og hva som gir arbeidet mening (Jensen, 2002).

Videre stiller han seg følgende spørsmål: ”*Hvorfor går du på jobb?*” Visjonen skal gi et kort svar på dette spørsmålet. På bakgrunn av dette må organisasjoner drives av visjonen, ikke ”ha” en visjon. Visjonen må ikke blandes med strategier og mål. For at visjoner ikke bare skal være en ønsketekning langt der fremme, må det utarbeides konkrete mål og aktiviteter

som fører organisasjonen mot å realisere visjonen. Derfor kan man si at strategier og mål må utvikles for å oppfylle visjonen (Jakobsen og Thorsvik, 2007).

2.4.2 Mål

Mål kan beskrives som en fremtidig ønskelig tilstand. Mål kan ha ulikt tidsperspektiv, både kortsiktige mål og langsiktige mål. Målene kan også ha ulike grader av realisme og konkretisering. Dette kan illustreres gjennom Jakobsen og Thorsviks (2007) målhierarki. Toppen finner vi formålet. Det knyttes til grunnlaget for organisasjonens eksistens. Organisasjonen prøver å definere hvorfor den eksisterer. På grunnlag av formålet til organisasjonen blir den ideelle fremtidige situasjonen definert. Dette blir da visjonen. I visjonen blir målene delt opp i hovedmål og delmål inn under hovedmålene. Dette kalles for konkretisering (Jakobsen & Thorsvik, 2007). Langsiktige målsetninger har tidligere blitt kritisert på grunnlag av at det hevdes at det er et vanskelig styringsverktøy. Dette har nå snudd og langsiktige mål trekkes frem inn under strategisk planlegging som en del av formålet til organisasjonen. Langsiktige mål er vage og derfor kan de fungere som begrensninger og gi handlefrihet som fremmer improvisasjon og nytenkning innenfor gitte rammer. Slik kan langsiktige mål bidra til fleksibilitet og innovasjon (Jakobsen & Thorsvik, 2007).

2.4.3 Verdier

Verdiene skal drive oss fremover mot visjonen, de skal tydeliggjøre oss og de skal hjelpe oss å ta beslutninger i fremtiden (Jensen, 2002). Verdier forteller oss noe om hva som er ønskelig og godt, noe som verdsettes og som man er opptatt av å ivareta. Det som organisasjonen oppfatter som bra og dårlig blir formidlet som organisasjonens verdier (Jakobsen & Thorsvik, 2007). Verdier kommer til syne gjennom beslutninger som tas, planene som blir lagt og organisasjonens filosofi som blir lagt til grunn for sin virksomhet (Jakobsen & Thorsvik, 2007). I følge Jensen (2002) er et verdigrunnlag en nødvendig forutsetning for beslutninger, adferd, rekruttering og belønning. Yukl (2006) hevder at et verdigrunnlag er et bra utgangspunkt for utvikling av en mer komplett visjon.

2.5 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur fremstår ikke som noe konkret med en klar definisjon og er heller ikke noe man kan fysisk ta eller føle på. Organisasjonskultur er noe som skapes mellom mennesker hvor fokuset er på felles opplevelser, tanker og meninger for mennesker i en sosial sammenheng (Jakobsen & Thorsvik, 2007). I kulturbegrepet blir det vektlagt et sett meninger som mennesker knyttet til et felleskap har sammen, og at kultur omfatter et system av felles verdier, symboler og meninger i en gruppe, og at kultur er et mønster av felles verdier og oppfatninger som gir mening til ansatte og retningslinjer for hvordan den enkelte bør opptre i organisasjonen (Jakobsen & Thorsvik, 2007).

Definisjonen har mange viktige poenger. Det er ikke noe poeng å snakke om organisasjonskultur uten å knytte kulturbegrepet til en gruppe i organisasjonen som deler et sett av grunnleggende antakelser. Videre vises det til at kultur er basert på læring. Til slutt viser Schein (1987) at det vil bli gitt opplæring av nye medlemmer på en riktig måte slik at de oppfatter ting på rett måte, tenker og føler det samme som gruppen knyttet til spesifikke problemer. På denne måten blir nye medlemmer sosialisert inn i gruppens ”verden” og hvordan saker skal oppfattes og forstås, hva som er rett og galt og rett adferd i gruppen.

Følelser er også en viktig del av organisasjonskulturen. Dette er fordi følelser påvirker hvordan meninger dannes om handlingsmiljøet som man daglig beveger seg innenfor (Jakobsen og Thorsvik, 2007). Kultur er et kollektivt fenomen som kan være i forandring eller som er stabilt. Den er ikke medfødt, men utvikles sakte med sikkert over tid i en hver organisasjon.

Man kan skille mellom de som mener at organisasjonen har en kultur, og de som mener at organisasjonen er en kultur (Smirich, 1983). Organisasjoner som har en kultur, vil være mulig å endre og ofte er kulturen nøkkelen til å oppnå lojalitet, effektivitet og lønnsomhet. Organisasjoner som er en kultur vil derimot være vanskelig å endre. Betydningen i en god organisasjonsendring er ønsket om en felles kultur som skal være forenlig og bygger på felles verdier som ligger i bunnen (Bang, 1995).

I følge Schein (1987) finnes det tre kulturelle nivåer som påvirker hverandre: Artefakter, normer og verdier og grunnleggende antakelser. Artefakter er det første nivået, hvor det er definert observerbare uttrykk. Det er synlig, lett å observere, men ikke alltid like lett å tolke.

Eksempler på dette kan være arkitektur, innredning, logo, kunst, teknologi og kleskoder, språklige uttrykk som sinne og taushet, ritualer og historier og andre adferdsmønstre som man kan se og høre (Jakobsen & Thorsvik, 2007).

Normer og verdier er også noe som vi kan observere. Normer er uskrevne regler som viser til hva som passer å gjøre i forskjellige sosiale sammenhenger. Normer kan være bestemte prinsipper eller regler som det blir forventes av hvert enkelt menneske å følge, mens verdier er abstrakte idealer (Jakobsen & Thorsvik, 2007).

Det siste nivået er de grunnleggende antakelsene. Disse er usynlige og kan beskrives som antakelser som tas for gitt uten at noen er klar over at disse holdningene eller verdiene påvirker på holdninger og valgene som mennesker tar (Schein, 1987).

Organisasjonskultur vokser sakte men sikkert frem i alle organisasjoner, og jo mer innarbeidet den blir, jo raskere blir den tatt for gitt. Kulturen viser seg gjennom opplæring av nye medlemmers væremåte og handlemåte og gjennom organisasjonens måte å takle utfordringer på, både indre og ytre. Effektivitet og funksjonalitet er fine parametere for kulturens betydning (Schein, 1987). Effektive organisasjoner har ofte en god organisasjonskultur. Dersom målet for organisasjonen er å oppnå permanente endringer, må man bygge på det eksisterende, og kulturen vil spille en rolle for hvordan læringen skjer gjennom etablerte normer, verdier og virkelighetsoppfattelse. En felles forståelse for kulturen er avgjørende i alle organisasjoner endringsprosesser (Jakobsen & Thorsvik, 2007).

3.0 Metodekapittel

Metodekapittelet har som hensikt å forklare den metodiske prosessen bak oppgaven. Jeg vil forklare metodebegrepet og hvorfor denne oppgaven benytter seg av en kvalitativ tilnærming. Videre vil det bli gitt en begrunnelse for valg av informanter og hvordan kvalitativt intervju kan anvendes som forskningsmetode. Avslutningsvis vil jeg si litt om de etiske forholdene, reliabiliteten og validiteten i oppgaven er ivarettatt.

3.1 Hva er metode?

”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener til dette formålet, hører med i arsenalet av metoder” (Andersen, 2013, s.5). Metode fungerer som et verktøy som blir brukt til å få svar på spørsmål og skaffe seg ny informasjon innenfor gitte temaer. Metode forteller om hvordan man går frem for å skaffe seg den informasjonene man trenger for å gjennomføre studien. I følge Dalland (2007) finnes det to måter for å innhente informasjon, kvantitativ eller kvalitativ metode. Hensikten med en kvantitativ metode er å forme informasjonen til enheter vi kan regne med, der opplevelser og meninger kan tallfestes og måles (Dalland, 2007). Kvalitativ metode er knyttet til tekstrelatert data hvor man kan tolke informasjonen man finner (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2015).

3.2 Begrunnelse for valg av metode: Kvalitativ casestudie

For å besvare problemstillingen min, finner jeg det hensiktsmessig med en kvalitativ tilnærming. Man kan definere kvalitative tilnærminger slik:

”Kvalitative tilnærminger er basert på fleksible design og et nært og sensitivt forhold til kilden, skulle gi gode muligheter til relevante tolkninger. Datainnsamlingen kan styres slik at den resulterer i informasjon som er mest mulig dekkende i forhold til både undersøkelsens problemstillinger og kildens egenart”. (Holter & Kalleberg, 1996, s.83).

Kvalitative undersøkelser består av forskjellige kategorier, blant annet casestudier. Jeg har dermed valgt å benytte meg av et kvalitativt casestudie i denne oppgaven. Casestudier passer bra i studier hvor man prøver å innhente så mye og detaljert informasjon som mulig av et begrenset utvalg informanter (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2015). Hensikten med oppgaven er å studere en enkeltorganisasjons organisatoriske endringer og en slik tilnærming gir et godt grunnlag for en grundig beskrivelse og helhetlig forståelse av fenomenet som skal undersøkes (Gilje & Grimen, 1993). Casestudier har blitt kritisert for å være for usystematiske og uoversiktlige. Derfor kan Robert K. Yin sin tilnærming til casestudier være hensiktsmessig å forholde seg til. Yin (2007) mener at fem komponenter er svært viktige for gjennomføring av casestudier. Den første faktoren er problemstillingen. Videre følger

teoretiske antakelser, analyseenheter og den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene. Til slutt handler det om å tolke funnene.

Yin arbeider med to forskjellige design former av casestudier. Disse to handler om hvorvidt man arbeider med én case eller flere caser (Johannesen et al., 2015). I min oppgave vil det være et enkeltcasestudie fordi jeg skal kun se på én klubb, og ikke sammenligne med mine funn med andre studier. Ifølge Yin (2003) er dette argumenterer som underbygger hvorfor denne oppgaven er en enkeltcasestudie. Han forklarer videre at et enkeltcasestudie egner seg når man ønsker å utfordre en allerede eksisterende teori, hvor man enten får bekreftet, utfordret eller forandret den eksisterende teorien, eller når en situasjon eller en case er ekstrem. Et enkeltcasestudie kan være historisk eller kompleks. Med dette menes det at studien analyser en eller flere faktorer innenfor samme studie (Christensen, 2013). Oppgaven min tar for seg én organisasjon og dens endringer. Samtidig ser oppgaven på flere elementer innenfor samme kontekst og endringen til Hødd Fotball har vært ekstrem og unik. I følge Yin (2003) kan man kalle min studie for et komplekst enkeltcasestudie.

Case er ifølge Yin (2003) å foretrekke dersom man ønsker å finne svar på spørsmål som omhandler forståelse eller om prosesser. Spørsmål som ”hva” ”hvordan” og ”hvorfor” blir stilt eller når forskeren har liten kontroll over situasjoner eller hendelser (Yin, 1994).

Casestudier er foretrukket når man undersøker en pågående atferd eller relevant data som ikke kan manipuleres. Da det i denne oppgaven søkes å øke forståelsen bak endringene til klubben og konsekvensene av de i etterkant, passer denne metoden godt. Jeg som forsker hadde liten kontroll over situasjoner og hendelser i Hødd, og endringsprosessen er fortsatt en pågående prosess som startet tilbake i 2008. På bakgrunn av dette kommer det klart frem at dette er et casestudie.

3.3 Kvalitativt intervju

Det finnes ulike metoder til innsamling av data, og Yin (2003) nevner blant annet intervju, direkte og deltagende observasjon og dokumentasjon som flere eksempler. Dersom hensikten er å få frem betydningen av personers erfaring og finne ut om deres opplevelser knyttet til kan man ta i bruk forskningsintervju. Det som kjennetegner et intervju er at det er en samtale med en viss struktur, og den er dypere og mer fokusert enn en hverdagslig samtale på butikken

(Kvale, 2009). Målet med intervjuet er å innhente kunnskap som skal bidra til å belyse problemstillingen (Kvale & Brinkmann, 2009). I min oppgave har jeg benyttet meg av et semistrukturert intervju.

Dette er en av de vanligste intervjuformene og passer godt i min oppgave ettersom det tillot meg å styre samtalen dit jeg ville for å få ut mest mulig informasjon. Semistrukturerte intervju følger en intervjuguide som skal fungere som en råd tråd gjennom intervjuet. ”*Intervjuguiden beskriver i grove trekk hvordan intervjuet skal gjennomføres, med hovedvekt på hvilket tema som skal tas opp med respondenten*” (Grønmo, 2004, s. 161).

Semistrukturert betyr at det verken er en åpen samtale eller låst i et spørreskjema. På en annen måte kan vi altså si at intervjuguiden inneholder et sett med spørsmål, utarbeidet på forhånd, men med frihet til improvisasjon underveis. Intervjuguiden finnes bakerst i oppgaven og fungerer som min veileder og som hjelp i intervjuene mine (Kvale, 2009). Flere ganger i løpet av et intervju er det naturlig å droppe hele intervjuguiden og heller bygge på informasjonen man får fra intervjuobjektet. Det er nemlig sjeldent man kan planlegge et dybde intervju og følge planen slavisk (Holme & Solvang 1996). For meg som forsker var det viktig å stille spørsmål som var ble forstått på rett måte slik at sjansen for å få tilgang til relevant informasjon økte, og at informanten får formidlet budskapet som vedkommende ønsket (Saunders m.fl., 2007).

Mine intervjuer ble gjort på Skype, hvor jeg tok notater underveis. Skype er et dataprogram som brukes som et kommunikasjonsmiddel mellom mennesker via datamaskin eller mobile enheter med tilgang til internett. Skype tilbyr bruk av tekstmeldinger, telefonsamtaler og videosamtaler (Skype, s.a.).

Gjennom intervjuene mine ble det brukt videosamtaler. På denne måten var jeg og informanten i stand til å fange opp kroppsspråket til hverandre og oppnå øyekontakt. I følge Tjora (2010) er et godt intervju avhengig av å kunne observere kroppsspråk og øyekontakt. Ved bruk av Skype kan det oppstå noen utfordringer knyttet til gjennomføringen av intervjuet. Et eksempel kan være om informanten sitter og tenker og reflekterer rundt et spørsmål eller om vedkommende venter på at jeg som forsker skulle stille et nytt spørsmål (Gerhardsen, 2016). Videre trekker Gerhardsen (2016) frem en positiv side som er at informanten selv kan bestemme hvor vedkommende ønsket å være under intervjuene. For å kompensere for

manglende fysisk tilstedeværelse, gjentok jeg ofte svarene jeg fikk fra informantene på min egen måte for å vise informanten at jeg var fokusert på vedkommende og til stede i intervjuet.

Ettersom avstand mellom intervjuer og respondent i det daglige er veldig stor fant jeg det som mest hensiktsmessig å gjennomføre intervjuer over Skype. Jeg har god kjennskap til respondentene mine fra før, og ble gjennomført litt nå og da ettersom alle sammen har en hektisk jobbhverdag innen forskjellige bransjer i tillegg til engasjementet i Hødd Fotball. Bare sportssjefen ble intervjuet i sin arbeidstid på Skype. De tre resterende intervjuene ble gjennomført i bolker på 2 intervjuer per informant. På forhånd fikk de tilsendt intervjuguiden på mail. På denne måten kunne jeg forberede informantene mine. Jeg har også hatt mulighet til å ringe de for å oppklare uoversiktigheter og stille tilleggsspørsmål i etterkant. Jeg ble nødt til å tilpasse meg informantenes jobbsituasjon, og synes jeg totalt sett har kompt greit fra det.

3.4 Utvalg

Et lavt antall informanter har vært et bevisst valg, og strategiske valg kjennetegnes ved at man aktivt velger hvem man vil intervjuer og ikke. Grønmo (2004) definerer strategisk utvalg slik: *”Utvelgingen bygger ikke på tilfældighetsprinsippet, men derimot på systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut fra teoretiske og analytiske formål er mest relevante og mest interessante”*(Grønmo, 2004, s.88). Jeg har foretatt vurderinger og utvelgelser basert på kunnskap om endringene i organisasjonen og at personene har selv vært delaktige i endringsprosessene.

Det viktigste for meg var å finne personene som kunne gi meg mest mulig riktig informasjon som ville være viktig for å besvare min problemsstilling. Patton (1990) mener at informantene skal velges på bakgrunn av flere kriterier. Utvalget mitt består av nåværende og tidligere styreleder, sportsjef og daglig leder. Nåværende styreleder satt i endringsperioden som styremedlem, mens tidligere styreleder var leder helt fra starten av endringsprosessene. Sportssjefen satt tidligere som daglig leder og var i stor grad med på å lede prosessene inntil et skifte i denne stillingen oppstod som en del av endringen. Endringene førte til at tidligere daglig leder ble sportsjef mens en ny daglig leder ble ansatt. Dette var en sentral del av endringsprosessene og derfor ville jeg også intervjuer den nye daglige lederen for å få vedkommende sine synspunkter. Den nye lederen kom utenfra og så kanskje ting annerledes

enn de som hadde vært der en stund fra før. Dermed endte jeg på fire informanter som skulle danne informasjonsgrunnlaget mitt.

Ved å intervju disse fire aktuelle informantene vil jeg få et bredt perspektiv knyttet til deres ulike oppfatninger knyttet til prosessen. I følge Polit og Beck (2010) skal det være variasjon i erfaringene objektene har innenfor sitt fagfelt, og basert på valget av de fire aktuelle informantene vil informasjonsbehovet bli dekket i tillegg til at deres personlige meninger rundt prosessen kommer frem. Man vil kanskje se på fire informanter som for lite i en slik studie, men disse personene har vært helt sentrale i den prosessen klubben har vært i. Informasjonen jeg fikk fra disse informantene, føler jeg tilfredsstillende behovet i min studie. Patton (1990) sier følgende om antall informanter i en kvalitativ studie: *"There are no rules for sample size in qualitative inquiry"* (Patton, 1990, s.143).

3.5 Evaluering av datamaterialet – Koding, reliabilitet, validitet og etikk

"En transkripsjon er en konkret omdanning av en muntlig samtale til en skriftlig tekst" (Kvale, 2009, s.192). Når man skal gjøre om et intervju fra muntlig til skriftlig form blir intervjusamtalen strukturert for å gjøre seg egnet til en analyse. Jeg gjennomførte intervjuene mine over Skype og tok ikke opp noen samtaler. Jeg løste dette ved å notere ned svar mens vi pratet og senere gjorde jeg meg mine egne tolkninger av de svarene jeg fikk og som jeg hadde notert.

3.5.1 Koding

Tematisk koding er en metode som brukes for å identifisere, analysere og rapportere mønstre innen data (Braun & Clarke, 2006). Her var det viktig for meg å se bort fra teori og spørsmål som jeg stilte. Jeg fokuserte på svarene til informantene for å finne ut hva er det de faktisk snakket om. Jeg kategoriserte de forskjellige temaene underveis og lagde kolonner for hver enkelt informant og noterte svarene under de respektive kolonnene. På denne måten kunne jeg danne meg et sammenligningsgrunnlag hvor jeg så etter likheter og ulikheter i svarene deres. Et gitt eksempel kan være hvor jeg lager en kategori som heter strategiplan, så noterte jeg hvert enkelt svar til informantene under denne kategorien og sammenlignet svarene deres.

Etter at denne prosessen var gjennomført rettet jeg fokuset mot den neste delen av kodingen, som kalles en *fokusert koding*. *"Focused coding is the second major phase in coding. These*

codes are more directed, selective and conceptual word by word, line by line, and incident by incident coding” (Charmaz 2006, 57).

Fokusert koding handler om å omdanne svar til sin egne subjektive tolkning av svarene. Jeg skrev derfor ned mine egne tolkninger av de svarene jeg hadde fått innenfor hvert tema. Neste og siste del av kodingen var å se etter om svarene kunne relateres til relevant teori. På bakgrunn av Pettigrews teori, fant jeg data som jeg mener bekrefter eller avkrefter hans teori i oppgaven min. Dette er noe jeg kommer tilbake til senere.

3.5.2 Reliabilitet

Ett annet ord for reliabilitet er pålitelighet. De ulike leddene i forskningsprosessen må være presis, og hvordan studien er lagt opp og hvor nøyaktig teoribehandlingen er vil påvirke reliabiliteten (Kvale, 2009). Han nevner tre trinn som påvirker reliabiliteten: 1. Utførelsen av intervjuet (stille ledende spørsmål) 2. Transkriberingen (nøyaktighet) og 3. Selve analysen. På en annen måte kan man si at reliabiliteten handler om hvorvidt en som hadde gjennomført samme studiet, ville fått samme resultatet (Thagaard, 1998).

Jeg har gjennomført analysen med forskjellige tilnærminger, jamfør kapitlet om koding og dermed oppnådd en grad av reliabilitet. Alternativt kan man ”godkjenne” informasjonen med informantene senere. I min undersøkelse ringte jeg tilbake for å spørre om jeg hadde tolket informasjonen riktig. Dette kan bidra til at reliabiliteten i oppgaven min ble større.

3.5.3 Validitet

Data som blir innsamlet må være gyldige og være relevante for oppgaven og problemsstillingen. Innen samfunnsforskning dreier validitet seg om at anvendt metode er egnet til å undersøke det som skal undersøkes (Kvale 2009). Ved å stille de rette personene de rette spørsmålene som fanger opp sentrale sider ved problemsstillingen, skaper det en slags gjensidighet mellom intervjuobjektet og spørsmålene som blir stilt. Dette skaper igjen relevans for oppgaven (Dallas, 2007).

Validitetsbegrepet kan deles inn i tre deler: Kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet (Grønmo, 2004). Gyldigheten av en oppgave avgjøres på bakgrunn av

forskerens kompetanse på innsamling av data på det aktuelle teamet. I dette studiet er det gjennomført innsamling som stemmer overens med Grønmos (2004) krav og tolkningen av intervjuene er basert på tematisk, fokusert og teoretisk koding. På bakgrunn av dette vil jeg si at oppgaven er kompetansevalid.

Kommunikativ validitet handler om dialog mellom andre forskere som forsker på lignende caser (Grønmo, 2004). Jeg har ikke snakket med andre forskere rundt oppgaven min og dermed anser jeg ikke oppgaven min som kommunikativ valid. Pragmatisk validitet handler om i hvilken grad datamaterialet og resultatene i studiet danner grunnlag for bestemte handlinger (Grønmo, 2004). Det er vanskelig å si om funnene mine danner et slikt grunnlag. Det jeg kan si er at noen av funnene mine kan være nyttige å se på for andre klubber som er i samme situasjon. De har mulighet til å se hvordan Hødd har gjort det og hvordan ting ble i etterkant av endringene ble iverksatt og lære av dette.

3.5.4 Etske aspekter

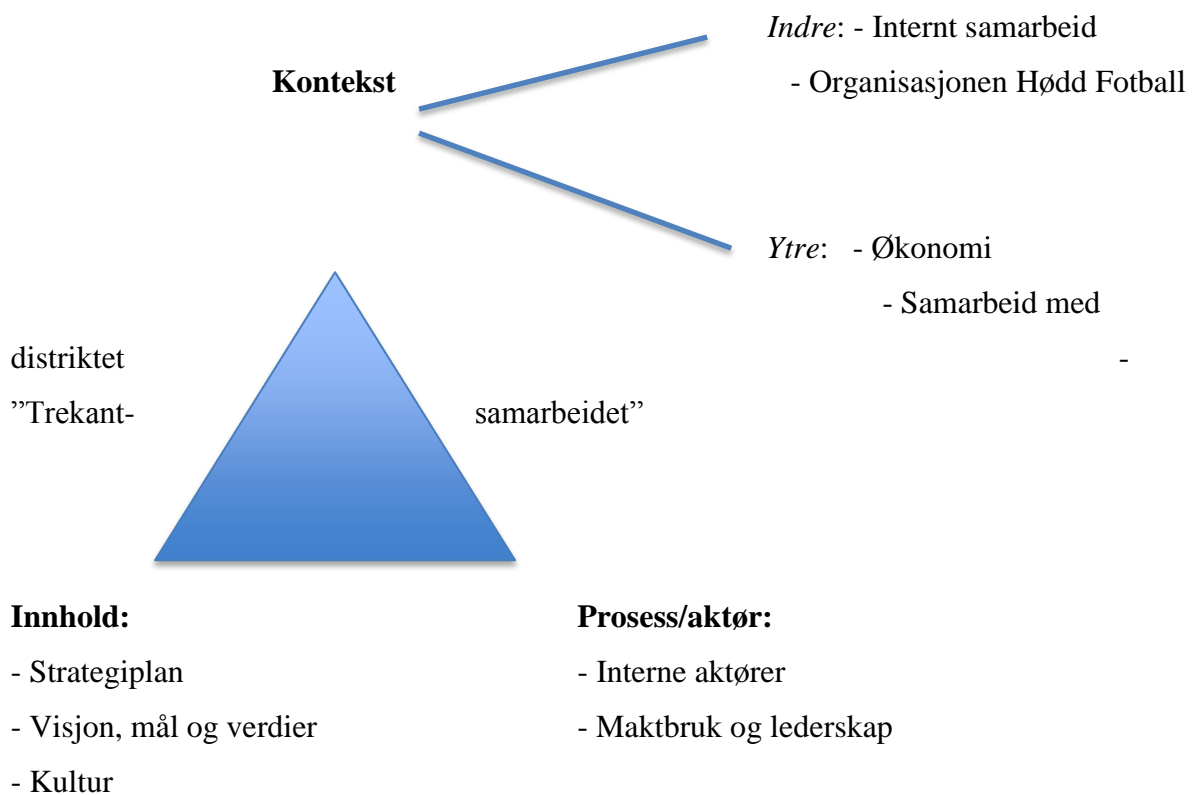
Kravet til anonymisering er viktig i små organisasjoner. Dette er fordi Hødd Fotball er en liten organisasjon og det er tette relasjoner mellom de ansatte i administrasjon og styret. ”*En må ta bort alle opplysninger som kan lokalisere hvem som har sagt hva*” (Holme & Solvang, 1996, s. 132). Det finnes noen retningslinjer som forskeren må ta hensyn til. I følge (Yin, 2014) gjelder dette informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade. Rett til selvbestemmelse og autonomi handler om at informanten kan bestemme over egen deltakelse og friheten til å eventuelt trekke seg uten å måtte oppgi årsak. Informantenes rett til privatliv omhandler hvorvidt forskeren ivaretar informanten på en måte som gjør at den informasjonen han gir ikke kan spores tilbake til han og hans identitet forblir anonym.

I oppgaven blir ikke navn eller titler på informantene gjengitt, men hver og en informant får en slags kode. Dataene er anonymisert ved tall og bokstaver. På dette måten blir det umulig å knytte informasjonen til intervjuobjektet. Uansett er Hødd Fotball en liten organisasjon, og sannsynligheten for at noe informasjon kan bli gjenkjent av personer internt i organisasjonen var stor. Likevel satt jeg igjen med en følelse av at informantene satt igjen med en god følelse. De syntes også det var spennende å snakke om temaet etter som det forsvinner litt i det daglige. Jeg fikk en følelse av at de syntes det var spennende å reflektere over endringene som

har skjedd og hvorfor de har oppstått. Noen av informantene opplevde også intervjuene som lærerike og motiverende for videre jobb.

4.0 Empiriske funn og resultater

I teorikapittelet presenterte jeg Pettigrews (1987) kontekstuelle teori. Ved hjelp av dette skal jeg presentere administrative, sportslige og økonomiske endringer som Hødd Fotball har vært igjennom siden 2008. Som nevnt i teorien argumenterer Pettigrew (1987) for tre faktorer innen kontekstuell tilnærming: Innhold, kontekst og Prosess/aktør. Disse tre faktorene står sentralt i min studie og jeg vil nå gå litt mer inn på hvordan jeg har lagt opp studiet. Delen som omhandler *Innhold* vil ta for seg tre ulike endringer: Strategiplan, visjon, mål og verdier og kultur. Videre blir konteksten delt inn i *indre* og *ytre kontekst*, hvor den *ytre* består av samarbeid med distriktet og økonomi. Den *indre konteksten* består av intern samarbeid og organisasjonen Hødd Fotball. Jeg avslutter med *Prosess/aktørene* hvor jeg fokuserer på interne aktører og maktbruk og lederskap. For å illustrere hvordan dette ser ut har jeg videreutviklet figur 1 fra teorikapittelet som gir et oversiktlig og ryddig bilde av analysen.



Figur 2. Pettigrews (1987) kontekstuelle tilnærming med forskjellige indikatorer under hver faktor, basert på min studie.

Jeg baserer denne oppgaven på mine informanternes uttalelser. De blir tiltalt som I1, I2, I3 og I4 (I=informant) for å opprettholde anonymitet deres i oppgaven. Dette er i henhold til NSD's krav om anonymitet i intervjuundersøkelser og informantene fikk dette beskrevet i forkant av intervjuene. Hødd Fotball er ikke en lukket organisasjon. Med det mener jeg at organisasjonen er åpen, hvor personers roller i klubben er ikke hemmelig.

Endringene knyttes til klubbens strategiplan, visjon, mål og verdier samt kulturen. Ifølge Pettigrew (1987) må det også en endring knyttet til indre og ytre faktorer forstås for å kunne forklare de ulike perspektivene i en slik prosess. Formålet med endringene i klubben har vært å komme tilbake til norsk toppfotball, bedre økonomien sin, satse mer lokalt/regionalt og bygge opp igjen klubben som en viktig samfunnsaktør på Søre Sunnmøre.

4.1 Bakgrunn for endring

Antall personer i administrasjonen i Hødd Fotball har helt fra 2000-tallet vært liten. I flere år var det 3-4 ansatte i klubben som også hadde flere roller og funksjoner. Det var slik at én hadde ansvar for å vedlikeholde anlegget og samtidig holde orden på antall aktive i klubben, påmelding av lag og koordinering av treningstider. Flere av de som jobbet i administrasjonen var også enten spillere eller trenere. Et eksempel på dette er daglig leder som også var spiller, mens treneren også var klubbens økonomiansvarlig. Ifølge I1 var de flinke til å skille mellom rollene sine i garderoben og når de var på jobb. For å unngå kontroverser var det et utvalg fra styret som forhandlet kontrakter.

I perioden mellom 2006 – 2008 varierte Hødd fra å være på nivå 2 og nivå 3 i det norske seriesystemet. I 2008 satset de ganske tøft sett i forhold til Hødd-kulturen hvor økonomisk forsiktighet rådet. En heltidsansatt, høyt profilert trener ble ansatt, og mange forskjellige spillere med forskjellig bakgrunn og nasjonalitet ble hentet inn. Man så tidlig at satsingen ikke ble en suksess og på bakgrunn av dårlige sportslige resultater endte sesongen med et nedrykk til nivå 3.

Etter 2008-sesongen tok klubben tak for alvor. Den harde satsingen fra året før ble ”nedlagt” og klubben fattet et vedtak om å gi unge lokale spillere sjansen på A-laget. ”Økonomien var

stram og ble bare verre og verre ettersom tiden gikk, og dette var en viktig faktor for beslutningene om å satse på egne” (I1).

Storsatsingen fikk økonomiske konsekvenser ettersom de sportslige resultatene uteble. Som en konsekvens av dette fikk etterhvert flere unge spillere fra junior laget sjansen på bakgrunn av en sterk prestasjon i junior NM i 08, hvor de tapte semi-finalen mot Viking. Spillere som er markante i norsk fotball i dag er å finne blant disse. Landslagskeeper Ørjan Håskjold Nyland og Sivert Heltne Nilsen (Brann) er her noen eksempler.

”Stadionanlegget var under enhver kritikk og klubbens var preget av mangel på langsiktig strategi”(I1). 2008-sesongen oppsummerte på en måte en rekke problemer som hadde vært i klubben over lang tid, og timingen med å begynne på nytt var god. Dette fikk en del konsekvenser som jeg kommer tilbake til litt senere.

4.2 Innhold

Pettigrew spør seg: ”Hva er det som har endret seg?”. Det jeg betrakter som innholdet i min studie er utviklingen klubben har hatt etter at bevisste valg ble tatt etter 2008 sesongen. Gjennom min bearbeiding av innsamlet data finner jeg det hensiktsmessig å presentere tre sentrale elementer for å forstå innholdet i endringene. Kategoriene er gjengitt i figur 2, nemlig 1) strategiplan, 2) verdier, mål og visjon og til slutt 3) kultur (Pettigrew, 1987).

Planleggingen står sentralt hos organisasjoner som ønsker en systematisk og effektiv endring (Jacobsen, 2004). Mangel på ambisjoner eller tanker har aldri vært Hødds problem. Hødd har både hatt mål på lang og kort sikt, også i perioden før 2008, men ulike forhold som for eksempel likviditetsproblemer og en ellers svak økonomi har gjort at endringene har blitt satt på vent. For at klubben skulle komme seg på beina igjen måtte de ta tak i økonomien og finne tilbake til det som bygde klubben helt fra bunnen av. Viktige faktorer for en at endring skal oppstå, er at ansatte må tenke, føle og gjøre ting annerledes enn før (Hennestad & Revang, 2012). Høddhistorien er kjent for å bygge stein på stein og det måtte de gjøre nå også. Administrasjonen i klubben var relativt liten med 3-4 ansatte. Sammen med styret rettet klubben fokuset mot omdømmebygging, treningskultur og lokal forankring. Ifølge Slack (1997) kjennetegner intern drivkraft initiativtakernes subjektive meninger som i stor grad

preger endringsforslagene. Strategi- og sportsplaner ble revidert og de nye planene var starten på endringene i Hødd. Den innebar en tydeligere visjon, mål og verdier som skulle realisere en langsiktig sportslig- og økonomisk satsing for at Hødd skulle bli en del av norsk toppfotball.

Det er mange personer som kan ta initiativ til endringer innenfor en idrettsorganisasjon (Slack, 1997). I Hødds tilfelle var det årene i forkant av 2008 og selve nedturen i 2008 som dannet grunnlaget for de mer drastiske endringene og på en måte en måte gjennombruddet for endringsplanene som låg der fra før. Som for eksempel et nytt stadionanlegg som vi kommer tilbake til senere.

4.2.1 Strategiplan

Å ha en strategiplan er viktig for alle bedrifter og idrettsorganisasjoner. Strategiplanen skal vise veien til målet som organisasjonen har satt seg (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Da jeg spurte I1 om hvordan han opplevde strategiarbeidet i klubben da han ble styreleder, svarte han følgende:

”Jeg opplevde strategiarbeidet som vagt og upresist. Det fantes ikke noen konkret langsiktig plan. Hødd har alltid hatt som et overordnet mål om å være en del av norsk toppfotball. Det vil med andre ord si at klubben skal være i én av de to øverste divisjonene i Norge. Vi måtte gjøre noen grep, men hadde ikke hastverk”.

Etter en tid med rufsete økonomi tok klubben tak i dette og utviklet økonomiske planer som omhandlet positiv egenkapital, god likviditet og nøysomhet overfor forbundets lisenskrav. Fremtidige budsjett skal være nøkterne og ha god oppfølging.

I mitt møte med I1 snakket han mye om omdømmebygging. Et godt omdømme er viktig for organisasjoner i kriser (Brønn & Ihlen, 2009). Klubben har alltid stått sterkt i omgivelsene, men på dette tidspunktet hadde klubben fått seg noen slag i ansiktet.

Hvordan de solgte produktet Hødd Fotball til samarbeidspartnere og ellers i lokalsamfunnet bygget på identiteten til Hødd og hvordan Hødd ønsket å fremstå i fremtiden. Dette ble knyttet mot breddeklubben Hødd der de så et sportslig og økonomisk potensiale i egne rekker,

med tanke på rekruttering. Ifølge Pettigrew (1987) er legitimiteten viktig for å implementere en endringsprosess i en organisasjon. Dette var viktig for å bygge opp tro og entusiasme både internt og eksternt i organisasjonen etter noen år med varierende resultater og et mislykket år i 2008. Samtidig ble dette viktig for initiativtakerne i klubben med tanke på å oppnå aksept for endringene og utarbeidelsen av en mer konkret strategiplan.

Satsingen på lokale/regionale spillere var også noe som ble vedtatt i strategiplanen til Hødd. *"Lokal/regional forankring på Søre Sunnmøre var viktig for både rekruttering og oppslutning om klubben. Dette var vedtatt i strategiplanen, noe som var et viktig verktøy for oss"* (I1). Busch (2007) sier at mestringssevnen har stor betydning for i hvilken grad vi omsetter våre kunnskaper eller ferdigheter til praktisk handling. I den forbindelse påvirkes både valg av handlinger, mål knyttet til handlingen, innsats og utholdenhet. Personer eller grupper med lav subjektiv mestringssevne vil velge de handlinger som de føler seg sikre på å mestre. De vil også sette seg lavere mål, legge inn mindre innsats for å nå målene og ha en mindre utholdenhet enn personer eller grupper som har høy subjektiv mestringssevne (Busch et al., 2007).

I2 forteller videre at strategiarbeidet er noe klubben stadig jobber med og ønsker å forbedre. Klubbens selektering mellom topp og breddeatsing er noe de håper å bli enda tydeligere på i tiden som kommer. Dette er noe klubben har strevet litt med i disse årene, blant annet på grunn av motstand og press fra foreldre som har unger i barnefotballavdelingen. Skulle klubben bruke mer ressursene til bredde satsing eller skulle satse på toppfotball? Målkonflikt kan anses som et annet uttrykk for maktkamp, eller fare for tap av makt. For å sitere den kjente maktteoretikeren Machiavelli:

"Menneskene er generelt sett mistenksomme og negative til endringer, og stoler ikke på nye ting uten at de har erfart dem. Den som foreslår nye ting får fiender blant de som hadde det godt under de gamle ordningene, og får bare lunken støtte fra de som får det bedre under de nye ordningene" (Jacobsen & Thorsvik, 2009, s. 336).

I2 innrømmer at dette området var noe klubben ikke satset nok på i årene før 2008, men de har i etterkant blitt mye bedre. I3 er også enig i I2's uttalelse, men mener fortsatt at strategiarbeidet i klubben ikke er godt nok slik det er i dag. Videre forteller I4 at planene stort sett er de samme i dag som det var for 10-12 år tilbake i tid, og de både er og har vært

nedskrevet og vedtatt i styret hele veien. Strategiplanen har vært et viktig verktøy i prosessen og ledet de ansatte gjennom konkrete tiltak.

Et eksempel på dette var fokuset på lokal forankring med spillere knyttet til regionen. Hvis jeg ser bort i fra endringene som har hatt en direkte virkning av 08-nedrykket, så kommenterer I4 det han oppfatter som den viktigste og største endringen i klubben:

”I 2003 fikk vi vår første kunstgressbane. Denne banen var på mange måter en slags befrielse for alle aktive i klubben og dette genererte enda flere aktive i klubben. Dette har ingenting med A-laget å gjøre, men klubben og lokalsamfunnet. At vi fikk en kunstgressbane, gav nye inntekter i form av flere foreldre i Ulsteinvik og fra småkommunene rundt om som sendte ungene sine på fotballtrening og fotballskoler som klubben arrangerte. Videre vil jeg også trekke frem Ulsmohallen (innendørs fotballhall) som stod ferdig i 2007. Disse to banene vegg i vegg har uten tvil vært den største faktoren for en økende rekruttering i klubben. Vi hadde nå fotballtilbud gjennom hele året uten at anleggsansvarlig måtte måke snø hele natten for at ungene skulle ha en grønn bane å spille på om vinteren”.

Innholdet i endringen viser til de sidene av en organisasjon som har blitt endret (Pettigrew 1987). Strategiplanen var sentral. 9 år etter nedrykket har Hødd oppnådd mye.

Klubben har utviklet seg i et voldsomt tempo, og strategiplanene har vært viktig. Planene har vært revidert flere ganger og klubben er enda ikke fornøyde med sitt strategiarbeid, men endringene som følge av strategiplanen har vært positive. Dette kan tyde på at klubben før 2008 ikke var organisert på en god nok måte. Likevel er det mer enn en strategiplan som er viktig i en endringsprosess. Kulturen i Hødd er viktig og måtte ivaretas, og et sett med verdier, mål og en visjon ble utarbeidet og gradvis implementert i klubben.

4.2.2 Visjon, mål og verdier

”LITEN – MEN STOR”

En klar og overbevisende visjon vil være nyttig for å gjennomføre en planlagt endringsprosess og den skal være kort og idealistisk, den skal gi energi og peke ut retningen og danne et bilde av en ønsket fremtid (Yukl, 2002). I perioden 2007-2010 hadde klubben startet arbeidet med å definere sin visjon og sitt verdigrunnlag. En felles forståelse for hva en organisasjon skal stå for er helt nødvendig dersom en fotballklubb eller organisasjoner ellers skal fungere (Jensen, 2002). De ansatte må vite hvem er vi og hva står vi for, og hva står jeg for som privatperson. Dette er også sentralt for Hødd. Det startet med noe de kalte for en ”grunnidé”. I3 forteller om en grunnidé som på mange måter dannet grunnlaget for det som i dag er visjonen til Hødd.

”Hødd Fotball skal være en arena for som både omfatter bredde og topp. I tillegg til det samfunnsmessige ansvaret som klubben ser på som svært viktig, skal Hødd være en ”mulighetenes klubb” for de med ambisjoner og som vil nå langt med fotballen, enten man er trener, spiller eller lagleder” (I3).

I3 forteller videre at klubben etter nedrykket ønsket å bygge opp klubben på nytt og at de dermed intensiverte arbeidet med en visjon og verdier.

”Vi begynte arbeidet med å lage en visjon, men det tok for lang tid. Etter nedrykket tok klubben tak og for meg virket det som at folk fikk øynene opp for hva som må til for å skape en toppklubb på sikt” (I1).

Hødd Fotballs historie er lang og innholdsrik. Klubben ønsket å ta vare på det som klubben har vært kjent for på banen gjennom historien. Hødd kommer fra Ulsteinvik, en plass med få innbyggere. Likevel har klubben vokst seg stor gjennom historien. Tidligere fantes det ikke noen nedskrevet visjon. Men for klubben handlet det nå om bevisstgjøring rundt dette teamet, også for å gi samarbeidspartnere og ansatte noe å identifisere seg med. Organisasjonen må finne ut hva de definerer som viktig og hva som gir arbeidet mening (Jensen, 2002). Arbeidet ledet frem til tanken om at Hødd er en stor klubb fra et lite sted og med små ressurser kan oppnå store ting. Visjonen ble som tidligere nevnt, her i fulltekst:

”LITEN – MEN STOR! Hødd skal omfatte både topp og bredde og være en samfunnsutvikler i Ulstein og regionen – i tillegg være en del av norsk toppfotball. Hødd har vist at man med små ressurser kan komme inn i toppfotballen og være der i lang tid. Lokal forankring og spillerutvikling har vært og blir en viktig suksessfaktor. Hødd ånden – Gull av gråstein” (I4).

Flere av intervjuobjektene forteller om at klubben ønsket å vinne tilbake lokalsamfunnets engasjement, og at dette er mulig å få til dersom flere føler en sterkere tilknytning til klubben. Med andre ord måtte klubben utnytte lokale fortrinn som støttes som en suksessfaktor for idrettsorganisasjoner som lykkes (Andersen & Ronglan, 2012). Det ble slutt på å hente spillere fra alle verdens kontinenter, og det ble satset lokalt. For klubben er det viktig at hver enkelt ansatt er klar over klubbens visjon, og hva som kreves for å nå denne (Jacobsen & Thorsvik, 2007). *”Arbeidet har vært krevende, men vi er veldig godt fornøyde med visjonen og opplever gode tilbakemeldinger fra lokalsamfunnet” (I3).*

Klubben satset hardt på å forbedre omdømmet sitt. Brønn og Ihlen (2009) hevder at omdømme er noe man gjør seg fortjent til og handler i hovedsak om tillit og relasjoner, og forstås best ved å se på relasjoner. Identitetsbyggingen, jamfør visjons arbeidet, og klubbens oppbygging av tillit og relasjoner skapte et godt klima for videre samarbeid og god status i omgivelsene.

I følge I4 etterlyste sponsorer større grad av edruelighet knyttet til satsing i fremtiden og en tydeligere profil. Sett i ettertid er dette en visjon som har fungert bra for Hødd. Hødd ble cupmester i 2012. Askeladden som slo Tromsø i finalen, med en gjeng bestående i all hovedsak av lokale gutter med noen få innslag av mannskap ”utenfra”. Suksessen lot seg ikke stoppe, og i 2013 fikk klubben være med å kvalifisere seg til Europa League, den nest beste klubbturneringen i Europa. Visjonsordene ”Hødd-ånden” og ”gull av gråstein” er definisjoner på hardt arbeid. Dette gjennomstyrer klubben i 2012 og 2013 . Pettigrew (1987) sier at man vil møte motstand i en endringsprosess, men å redusere motstanden vil være nyttig ved å skape begeistring og entusiasme rundt endringene. Hvordan Hødd har gjort dette, kommer jeg tilbake til senere i oppgaven.

Etter at visjonen var ferdigspikret, trengte klubben et sett med verdier. Verdiene skulle kjennetegne klubben og alt fra ansatte, frivillige og publikum skal kunne identifisere seg med verdiene (Jensen, 2002). Han fremhever videre at verdigrunlaget skal hjelpe klubben å borde riktig skute, og få det rette mannskapet om bord. Verdigrunlaget gjelder vanligvis behandling av kunder og medlemmer i organisasjonens kjernekompetanse og standarder for dyktighet (Yukl, 2006).

”Det har alltid vært et godt forhold mellom oss ansatte. Arbeidet med å lage en visjon og et verdsett har vært utfordrende, men vi har tatt utgangspunkt i klubben og hva den står for. Så handlet det om å få dette opp og frem i lyset. For oss ansatte er det litt annerledes. Jeg har jobbet i klubben lenge, også før dette arbeidet, men det er jo slik jeg har sett klubben for meg inne i hodet mitt. Det tror jeg flere her i administrasjonen også gjør. Vi ser klubben som en helhet, en klubb som vi er stolte av, både aktiviteten og prestasjonene som vi er ydmyke av å være en del av, hvor vi alle jobber knallhardt. Vi inkluderer alle” (I4).

Klubben skapte seg en identitet ved å danne seg et sett med ord/verdier som var spesielt viktig for Hødd. Ordene de kom frem til var:

Det første ordet var Stolt:

”I Hødd er vi stolte av klubben, prestasjonene og aktiviteten. Vi viser dette gjennom stor entusiasme, engasjement og respekt for hverandre”. Vi er stolte av å ha et lag i toppfotballen samtidig som å ha et tilbud til jenter og gutter i alle aldre frem til de er 19 år” (I3).

Det andre ordet var Ydmyk:

”Gjennom ”Hødd-ånden” er hardt arbeid, folkeskikk og ærlig spill en viktig del av grunnfjellet”. Vi er laget sånn her oppe at ingenting kommer av seg selv. Vi jobber steinhardt for hverandre både på- og utenfor banen. Vi tror på fair play og normal folkeskikk på alle fronter, som for eksempel mot dommere, motspillere andre klubber, supportere osv. Dette er viktig for alle som er aktive i Hødd og medlem i klubben” (I3).

Det tredje ordet var Inkluderende: *”I Hødd tar vi vare på alle og fellesskapet gir oss stryke. I samarbeid med andre klubber, næringsliv og det offentlige skal vi utvikle klubben videre” (I3).*

Verdigrunnlaget er en nødvendig forutsetning for beslutninger, adferd, rekruttering og belønning (Jensen, 2002). Yukl (2006) hevder videre at et verdigrunnlag kan fungere bra for utvikling av en mer komplett visjon. Organisasjonen Hødd Fotball har utviklet omdømmet sitt gjennom et godt visjon- og verdierarbeid. Nå finnes det en rød tråd i arbeidet, og Fombrun & Van Riel (2004) presiserer at det å være konsekvent knyttet til kommunikasjonen til

omgivelsene i forhold til hva Hødd Fotball ønsker å stå for i fremtiden, må stemme overens med internt arbeid. Gjennom en tydelig og klar visjon gjør dette arbeidet til de ansatte enklere.

Tidligere var det preget av litt sånn ”frem og tilbake”, som I4 beskriver. Noen satt med tanker i hodet om det var bra, mens noen hadde en annen oppfatning.

Hødd har over ei lang periode hatt et overordnet mål om å være en del av norsk toppfotball, samtidig som klubben skal være en stor og inkluderende breddeklubb. Dette er hovedmålet som Hødd Fotball har, og kan knyttes til hvorfor klubben eksisterer (Jakobsen & Thorsvik, 2007). Spillerutvikling og trenerutvikling var sentrale faktorer som skulle danne grunnlaget for utvikling av klubben. Resultatet av dette fokusområdet har blitt ”Høddskolen”.

Høddskolen er et tilbud til alle jenter og gutter fra 1-7.klasse hvor de får tilbud om fotballtreninger i regi av klubbens egne spillerutviklere. Videre utviklet klubben relasjonene til naboklubber og dannet spillerutviklingsprosjekter.

”Vi har en klar målsetting om å være en toppklubb med regionale spillere. Derfor er dette arbeidet rettet mot Team Søre og Høddskolen veldig viktig. Og vi er veldig fornøyde med prosjektet og håper å kunne bære frukter av dette i fremtiden” (I4).

Klubben ble nok alt for ambisiøs i forhold til de forutsetningene de hadde i 2008. Nedrykket gjorde noe med klubben. Det ser man gjennom visjonen og målsetningene. Likevel har det tatt noe tid før spillerutviklingsprosjektet har begynt å vise seg som fruktbart. Det har noe med årganger å gjøre. Likevel ble fokuset et helt annet og den nye veien mot det samme målet som tidligere ble lenger, men likevel mer bærekraftig og økonomisk. Delmål som utvikling av spillere til klubbens A-lag som igjen skal være sterke bidragsytere. Dette er likhetstrekk mellom visjon og målsetting om at klubben utviklet egne/regionale spillere skal hjelpe Hødd til være i toppfotballen.

4.2.3 Kultur

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser som er utviklet av en gruppe. Etter hvert vil disse antakelsene bli tatt for gitt på grunn av organisasjonens evne til å løse problemer gjentatte ganger like bra (Schein, 1987). Hødd-kulturen strekker seg tilbake til 60-

70 tallet hvor klubben hadde sitt store gjennombrudd i toppfotballen. Som I4 beskriver, består Hødd-kultur av hardt arbeid og ærgjerrighet. Man jobber hardt over tid og gir seg aldri selv om potensielle utfordringer står i kø. Videre forteller I4 om hvordan han ser visjonen i sammenheng med Høddkulturen:

”Visjonen LITEN – MEN STOR oppsummerer egentlig Høddkulturen på en god måte med tanke på at vi kommer fra en liten plass, men at det ikke er et hinder mot å få til ting og skape store opplevelser. Selv om klubben møter motgang, så jobber vi hardt for å snu det til det positive. Det samme gjelder for skipsindustrien som jobber hardt for å snu trenden når nedturen inntreffer. Dette kjennetegner egentlig hele regionen og befolkningen på Søre Sunnmøre. Vi gir oss aldri!” (I4).

I3 fortalte én ting til som jeg la merke til da vi pratet om Høddkultur. Det at man jobber hardt og aldri gir opp kjennetegner Hødd, Ulsteinvik og regionen rundt, men noe annet er at man aldri blir fornøyd. Også dette er en del av Hødd-kulturen. *”Vi blir aldri fornøyde. Når vi opplever at vi har fått til noe, så tenker jeg automatisk: ”Hva kunne jeg gjort annerledes, eller hvordan kan jeg gjøre en bedre jobb neste gang?” (I3).*

Med slike tanker bygger man en kultur hvor man søker nye utfordringer eller har et brennende ønske om å gjøre ting enda bedre neste gang man får muligheten. Dette kobler jeg litt tilbake til ærgjerrighet. Man slår seg ikke til ro og er fornøyd, man vil hele tiden søke nye utfordringer eller en bedre utførelse av en jobb.

Essensen i en god organisasjonsendring er et ønske om en felles kultur som skal bygges på felles verdier som grunnfundament (Bang 1995). Hødd-kulturen har vært viktig og vil være viktig i fremtiden. I 2008 da Hødd fikk ny trener etterlyste han en større satsing på treningskultur og utviklingskultur. Klubben la større vekt på å dra kulturen ut fra veggene og ned på fotballbanen. Utviklingskulturen handlet om man å ikke bli fornøyd etter en god trening eller god kamp. Da skulle man jobbe hardt videre. Treningskulturen ble satt på dagsorden med flere organiserte treninger, og treneren så spesifikt etter spillere som hadde et ønske om å trene mye og som tålte mye trening over tid. Dette bidro til større kvalitet på treningene og man bygde videre på dette mange år senere. Treningskulturen står sterkt i dag er viktig for klubben. Klubben kjøpte ikke mange spillere, så de måtte bli best på det som var gratis, nemlig å trene. Når klubben hentet spillere til A-lagstroppen både spilte treningskultur

en viktig rolle. Dersom spilleren hadde veldig gode ferdigheter men ikke likte å trene og jobbe hardt, var det uaktuelt for klubben å knytte seg til vedkommende. Klubben søkte spesifikt etter spillere med god treningskultur. Dette gjaldt også interne spillere. De som hadde god treningskultur, fikk plutselig en mye kortere vei til å bli A-lagsspiller for Hødd. Klubben ble gode på trening og la godt til rette for gode treningsfasiliteter.

Ifølge Schein (1987) er ikke kultur medfødt, men utvikles sakte men sikkert i enhver organisasjon. Høddkulturen har stått sterkt i mange tiår og mennesker i og rundt klubben, og i lokalmiljøet føler en sterk tilknytning til kulturen. Derfor var ikke dette som måtte skapes i endringsprosessen, men heller finne tilbake til, og som også ble et viktig verktøy for gjennomføringen av prosessen.

Organisasjonskultur er vanskelig å definere ettersom man ikke kan ta eller føle på det, men det er heller noe som skapes mellom mennesker. For å lykkes med endringsprosessen, er en felles forståelse for kulturen avgjørende for organisasjonen (Jakobsen & Thorsvik, 2007). Derfor vil opplevelser, tanker og meninger stå sentralt i en organisasjonskultur. Til slutt handler dette om å ha en felles forståelse om hvordan man skal opptre og løse problemer sammen og at de har en felles ideologi (Lappegard, 2016).

4.3 Kontekst

I dette kapitlet beskrives den indre og ytre konteksten i endringsprosessen som Hødd befinner seg i. Ytre kontekst kan betraktes som press utenfra, hvor økonomi og samarbeid med distriktet står sentralt. Indre kontekst rettet fokuset mot internt press med fokus på internt samarbeid og fokus på rollefordelinger og kommunikasjon. Videre vil også kontekstkapitlet rette fokuset mot organisasjonen Hødd Fotball.

4.3.1 Ytre kontekst

Turene opp og ned i divisjonssystemet var også med på å skape en økonomisk uro i klubben uten at det på noe som helst måte var nærme konkurs. Det var mer en slags økonomisk uro knyttet til varierende inntekter som følge turene opp og ned fra 1.divisjon. Man kan på en

måte si at nedrykket i 2008 var den utløsende faktoren for at klubben skulle ta skikkelig tak i problemene.

”Press” forekommer både internt og eksternt i idrettsorganisasjoner, og måten organisasjonen responderer på, er gjennom å utvikle og/eller endre seg (Pettigrew, 1987). Som nevnt i teorien fremhever Pettigrew (1987) viktigheten av å forstå hvordan en endring bygger seg opp og at dette er en sammensatt prosess hvor tidsperspektivet er sentralt. Man kan med andre ord si at endringer ikke bør sees på som en konsekvens av en enkeltsituasjon eller enkeltobservasjon.

4.3.2 Økonomi

Den ytre konteksten refererer til de økonomiske omgivelsene organisasjonen som organisasjonen befinner seg i (Pettigrew, 1987). Økonomi i fotball vil alltid sees i relasjon til konkurrerende klubber rundt. Derfor blir det aspektet sett i relasjon til den ytre konteksten og ikke den indre (Christensen, 2013).

Fra tiden før 2008 hadde Hødd noen økonomiske vanskeligheter. Klubben kvittet seg med de spillerne som satt på gode lønninger og fylte på med unge, lokale og sultne unggutter. På denne måten kuttet klubben kostnader noe var et sentralt virkemiddel for å utnytte ressursene på en bedre måte.

Det totale kostnadskuttet knyttet til spillere var i perioden 2008-2010 ca. 1 million kroner (I3). Dette kan tolkes dithen at styret og ledelsen i klubben innså behov for sterkere profesjonalisering med fokus på sterkere styring og ledelse. Dette kan betraktes som en proaktiv aktivitet hvor organisasjonen selv initierte endringer for bedre effektivitet og legitimitet (Busch et al., 2007).

Hødd har over lang tid hatt kontinuitet i samarbeidsavtaler, noe som de fikk svært god nytte av i denne situasjonen. I4 forteller at de gikk rundt til sponsorene og erkjente at de hadde feilet med satsingen, men at de ønsket å bygge hele klubben opp igjen, i kjent Hødd-ånd med et sterkt fokus på lokale spillere. Presset fra omgivelsene den gang var ikke all verden selv om omgivelsene herunder lokale medier stilte kritiske spørsmål knyttet til ressursforvaltning (I4).

For omgivelsene ble det sett på som viktig å ha et godt tilbud til ungene i byen og merkevaren Hødd Fotball derfor har alltid stått sterkt i nærmiljøet, uavhengig av sportslige resultater på toppnivå. Strategiplanen ble viktig da ledelsen skulle forhandle nye avtaler som sikret klubben i årene fremover.

Man kommer ikke utenom å nevne de gode økonomiske tidene i næringslivet og spesielt innenfor skipsindustrien på Sunnmøre. Flere verft og bedrifter innenfor maritim virksomhet har i flere år har støttet klubben økonomisk og er også i dag viktige sponsorer for Hødd Fotball.

I 2011 gjorde Hødd det veldig godt, og på bakgrunn av de gode resultatene økte også engasjementet og forventningene inn mot året etter. 2012 er et historisk år for Hødd hvor de bokstavelig talt kjempet til siste spilleminutt for å beholde plassen i divisjonen, samtidig som klubben ble cupmester. Slike prestasjoner og måten klubben hadde gjort det på, med lokale gutter, skapte enda større engasjement og interesse rundt klubben. For hvert eneste år siden 2011 har klubben opplevd økt antall tilskuere på kamp gjennom sesongene, noe som også har bidratt til økt likviditet med økonomisk overskudd.

Samtidig som det var gode tider, beholdt ledelsen i klubben bena godt plantet på jorda, og man budsjetterte nøkternt. Noen vil kanskje si på grensen til det kjedelige, men dette var en bevisst strategi fra klubbens side. De har vedtatt i sin strategiplan at de har et klart mål om å forbedre klubbens egenkapital.

I 2013 opplevde klubben også et eventyr i Europa, på bakgrunn av klubbens cupgull 2012. Å være med i Europacupspill betyr også økte inntekter. Gjennom gode prestasjoner på banen, ble også etter hvert spillere lagt merke til av større klubber. Dette førte til at noen spillersalg. Ett av salgene var også i millionklassen, men denne summen har klubben valgt å ikke gå ut med.

Ting skjedde veldig fort i perioden 2010-2016 rent økonomisk. På bakgrunn av gode sportslige resultater i denne perioden, økte inntektene dramatisk. I 2009 fikk klubben inn kr. 352 330 i billettinntekter, og i perioden frem til 2013 hadde klubben økt billettinntektene med ca. 1,9 millioner kroner (I3). Klubben gikk fra en litt ”rusten” økonomi til en solid egenkapital på relativt få år. Flere sponsorer lot seg imponere over hva klubben fikk til rent sportslig, og

derfor var de også mer enn villige til å bidra og utvikle produktet Hødd Fotball og bidra på veien videre.

Fra 2011-2016 doblet sponsorinntektene seg fra 6,1 millioner kroner til 12,3 millioner kroner (13). Den største utviklingen i klubben kan kanskje sies å være på anleggs siden, noe jeg kommer tilbake til senere. En ny stadion bidrar jo også mye i form av økte inntekter gjennom kamparrangementer med VIP-fasiliteter for eksempel. I 2015, året hvor ”Nye Høddvoll” stod ferdig, hadde klubben en billettinntekt på 3,6 millioner kroner. Årsakene til de økte billettinntektene kan sees i sammenheng med økt interesse som følge av Cup-gull, spill i Europa Cup og innflytting til det nye stadionanlegget.

Pettigrew (1987) beskriver ytre kontekst knyttet til økonomi som et press utenfra, gjerne fra omgivelser og sponsorer. I min oppgave tolker jeg funnene mine slik at det ikke er noe stort press utenfra. Ja, klubben kuttet kostnader ved å rydde opp i spillerstallen sin og bygde klubb langsiktig, og gjennom gode prestasjoner økte inntektene og interessen for klubben. Lojale sponsorer i gode tider bidro sterkt til å styrke klubbens økonomi. De gode økonomiske årene for sponsorene innen skipsindustrien var sentral i forholdt til å bygge opp en solid økonomi over relativt kort tid. Sentrale sponsorer som bidro sterkt i denne perioden var Sparebanken Møre, Ulstein Group og Kleven verft.

Dette var ikke et korttidsprosjekt, fordi klubben stod fast ved strategiplanen om å bygge opp en solid egenkapital til tross for den økonomiske medgangsbølgen klubben var på i denne perioden. Budsjetteringen i disse årene har til tross for sportslig suksess vært nøkterne og klubben har endt med overskudd i alle disse etter 2008 og frem til 2015.

Nøktern budsjettering og økte inntekter er hovedårsaken til at klubben i dag sitter på en relativt solid egenkapital. Derfor relaterer jeg økonomisk press i henhold til Pettigrews (1987) ytre kontekst til den korte perioden hvor klubben erstattet eksterne spillere med høy lønn med sultne lokale og regionale spillere på kontrakter. Suksessen med lokale spillere var noe som fanget interessen på nytt blant publikum noe som billettinntektene tydelig indikerer.

Det kan også være slik at klubbens ledelse i en tidlig fase i for stor grad fokuserte på raske sportslig resultater, og ikke reflekterte tilstrekkelig i forhold til hvilke negative konsekvenser høye spillerlønninger kunne medføre for klubbens økonomi.

Busch peker også på at organisasjoner kan utvikle en opptatthet av å bevare seg selv (Busch et al., 2007), og dette kan være en forklaring i så henseende.

Pettigrew (1987) argumenterer for at presset fra den ytre konteksten påvirker endringene som har blitt gjort, og det er nettopp presset på å drive en sunn fotballorganisasjon med trygg økonomi som påvirket endringene i Hødd (Christensen, 2016). Klubbens totale inntekter har siden 2009 økt fra 9,6 millioner kroner til 25,5 millioner kroner (I3). Dersom man ser på klubbens kostnadsutvikling, vil man kunne fange opp tall som kan forstås i sammenheng med utviklingen i organisasjonen. Klubbens kostnader var i 2009 på 8,9 millioner kroner, mens i 2016 var kostnadene knyttet til driften av klubben på 28 millioner kroner (I3).

4.3.3 Samarbeidet med distriktet

En annen pressfaktor enn den økonomiske, var samarbeidet Hødd Fotball hadde med naboklubbene og publikumet. Pettigrew (1987) mener at den ytre konteksten i et idrettsperspektiv kan bestå av geografisk plassering og konkurrerende omgivelser. Dette kommer tydelig frem at dette ble også vektlagt av Hødd gjennom rekruttering av spillere fra småklubbene i lokalområdet og dermed satse på økt engasjement i disse miljøene.

Hødd Fotball har som mål å være Søre Sunnmøres fotballflaggskip. Supporterne til klubben var etter 2008-sesongen svært frustrerte etter at klubben rykte ned, men forstod likevel viktigheten av å bygge opp igjen klubben på en mer langsiktig og bærekraftig måte. Interessen dalte underveis i nedrykks sesongen, og det ble færre og færre som møtte opp på kamp. Mye av misnøyen var knyttet til at innhentede spillere med høye lønninger som ikke leverte sportslig sett. I tillegg fikk de spilletid på bekostning av lokale spillere som ikke fikk spilletid. Supporterne var og er patriotiske og ønsker hele tiden å identifisere seg med spillerne.

Arbeidet med å bedre samarbeidet til lokale klubber ble sett på som svært viktig for Hødd. Samarbeidet hadde falmet med årene og klubben hadde i årene før fokusert mest på seg selv. Lederne i klubben innså forbedringspotensialet på dette området og stod som initiativtakere

for å skape et bedre samarbeid mellom klubbene. De forstod viktigheten av et nært og godt samarbeid, som ville kunne generere flere regionale spillere på sikt og gi en synergieffekt i form av flere tilskuere på kamp. For Hødd handlet det ikke bare om å få flere supportere på kamp, men også å skaffe flere tilskuere på kamp, hjelpe til med dugnader og lignende og ikke minst kjøpe sesongkort.

To nøkkelfaktorer for å lykkes med dette var gode resultater og lokale/regionale spillere på laget. Som fortalt tidligere, ble sportslig suksess grunnlaget for økonomisk vekst på lengre sikt. Den lokale tilhørigheten skulle dyrkes gjennom at spillere fra området skulle få sjansen på laget.

Idrettslinjen på den videregående skolen i Ulsteinvik ble viktig i denne fasen. Skolen og Hødd samarbeid tettere enn tidligere og skulle drives av spillerutviklere fra Hødd. Samarbeid kan defineres som villighet fra alle parter til å arbeide i fellesskap for å skape fordeler for de involverte aktørene (Sutton-Brady, 2000).

Dermed fikk elever ved skolen gode treningsforhold i hverdagen, og mange meldte overgang til Hødd også av den grunn. Dette var viktig for Hødds rekruttering av regionale fotballspillere. Det kom spillere både nabokommunene, fra Larsnes, Gursken, Ørsta, Volda, Fosnavåg, Vanylven og Hareid. Dette var med på å øke den regionale andelen av spillere i klubben på juniornivå. Hensikten var også å skaffe seg publikum fra disse plassene. *”Vi innså etter nedrykket at vi måtte satse mer regionalt/lokalt, og samarbeidet med Ulstein videregående skole var viktig for oss”* (I4)

Mange av elevene fikk gjennom tre gode år på idrettslinjen sjansen til å trene med A-laget til Hødd og noen ble etter hvert fast inventar på laget. Her lyktes Hødd bra med å friste de beste unge regionale spillere til å begynne på idrettslinjen i Ulsteinvik for så å bli gode nok for Hødd. Dette utviklet seg til å bli en gjensidig vinn-vinn-situasjon for Ulstein videregående skole, Hødd Fotball og spillerne selv.

Lunnan og Nygaard (2011) trekker frem at dersom man har langsiktige mål og forventninger, og ønsker at et samarbeid skal fungere på lang sikt, er det viktig å velge seg ut en strategisk partner. Klubben utviklet relasjoner til lokalklubbene og ga de råd og veiledning for hvordan de beste spillerne kunne få en best mulig hverdag hos Hødd. Skolen fikk flere elever og Hødd

fikk regionale spillere som skulle danne grunnlaget for nye oppturer. Alle de involverte partene gikk inn i dette samarbeidet med det samme overordnede målet; økt verdiskapning på et eller annet nivå. Sjansene for økt verdiskapning bedres betraktelig gjennom positivt samarbeid og relasjonsbygging (Håkansson og Snehota, 1995).

Samarbeidet mellom skolen og Hødd Fotball var også med på å holde kostnadsnivået i klubben nede. Den videregående skolen i Ulsteinvik og Hødd utdanner mange gode spillere, og dette drar småklubbene nytte av ved endt videregående skole, så de får også noe tilbake. På denne måten er det også et gjensidig forhold mellom breddeklubb og toppklubb. Dette er et eksempel på hvordan innhold, kontekst og prosess må sees i relasjon til hverandre (Pettigrew 1987).

Hødd og fotballkretsen satset også på utdanning av trenere, ledere og dommere fra alle lokale klubber. De inviterte alle klubbene på Søre Sunnmøre til trener/leder/dommerkurs. *”I strategiplanen står det at vi som skal bidra til å utvikle trenere/ledere/dommere. Dette er vår måte å gi noe tilbake på, samtidig som vi tror dette skaper gode relasjoner klubbene seg i mellom.”* (I4). I tillegg til dette kan man ikke glemme de spillerne som ikke når gjennom det trange nåløyet for å bli Hødd-spiller.

Det var denne lokale satsingen som dannet grunnlaget for en god sesong i 09 på nivå 3 og opprykket i 2010. Cupgullet i 2012 inneholder mange spillere som startet på videregående i Ulsteinvik og gjennom idrettslinjen tok steget opp i toppfotballen, noen har allerede nådd Eliteserien og landslaget, samt utlandet.

Det er på dette området spillerutviklingen har kommet lengst i Hødd, fra videregående til A-laget til Hødd. Ved å være strukturerte og profesjonelle i selekteringen og fremgangsmetoden, gir det ikke bare Hødd en stor mulighet knyttet til spillerutvikling, men bidrar også til at de lokale talentene blir værende i regionen. I et lengre perspektiv kan disse på nytt være aktuelle for Hødd. Dagens Høddstall (2017) har et par slike eksempler.

4.3.4 "Trekant-samarbeidet"

I flere år har Hødd ønsket å bygge ny stadion ettersom det tradisjonsrike stadionet, Høddvoll, var nedslitt. Anlegget tilfredsstillte ikke kravene i henhold til NFF krav til stadion i de to høyeste divisjonene. Klubben hadde i mange år fått dispensasjon for å spille kamper på Høddvoll. Det største problemet med det gamle anlegget var begrenset garderobekapasitet, dårlige vilkår for mediedekning og ikke flomlys eller undervarme.

I mange år jobbet Hødd Fotball med forskjellige stadion planer, men ingen lot seg realisere på bakgrunn av kostnadmessige forhold. *"Først ønsket vi å kunne ferdigstille en ny stadion i 2009 da klubben fylte 90 år. Dette ble umulig!"* (I1). Videre kommenterer en annen informant følgende: *"Vi arbeidet en periode med et par prosjekter som alle viste seg å bli alt, alt for dyre sammenlignet med det prosjektet vi slutt kunne presentere"* (I4). Hødd er en relativt liten klubb i norsk målestokk og de kostnadsrammene på de første prosjektene hører til i toppen av norsk fotball. Med andre ord var dette prosjekter som ikke ville la seg realisere. De gav likevel ikke opp planene rundt en ny stadion.

På mange måter kan man si at "Nye Høddvoll" var et "hårete mål". Etter flere mislykkede innfallsvinkler mot et nytt stadion var det nemlig et bredt samarbeid mellom ulike aktører som skulle danne grunnlaget for en ny stadion. Det lokale friidrettslaget Dimna hadde et ønske om å bygge en ny innendørs friidrettshall rett ved siden av den videregående skolen, som ligger 100 meter fra fotballanlegget til Hødd. Samtidig fantes det planer og tanker om å pusse opp og bygge ut den daværende idrettshallen som allerede var tilknyttet den videregående skolen.

Dimna IL og idrettsrådet i Ulstein kommune hadde et ønske om å bygge den største innendørshallen mellom Bergen og Trondheim, med tartan-dekke til friidrett i tillegg til fasiliteter knyttet til idretter som handball, basket og andre typiske innendørsidretter. Friidrettsklubben innledet samtaler med idrettsrådet og fylkeskommunen om å rive den daværende idrettshallen, for så å bygge en ny på samme arealet. Samtidig som denne

prosessen pågikk, satt Hødd Fotball med sine egne planer, og var ikke klar over hva som foregikk. Da nyheten fra Dimna IL sprakk, var Hødd raskt på banen for slenge seg på denne idéen.

Organisasjoner som mangler vesentlige ressurser, eller søker komplementære ressurser, vil søke å etablere relasjoner til andre aktører for å få tilgang til disse ressursene (Pfeffer & Salanick, 1978). Søken etter slike ressurser kan være knyttet til et ønske om å utvikle seg og motivet kan være økte økonomiske ressurser, men ofte er det flere motiver som danner grunnlaget for samarbeid (Pfeffer og Salanick, 1978).

Informantene beskriver fra at den dagen nyheten fra Dimna IL sprakk, skjedde ting veldig fort.

”Tiden fra vi gikk rundt og fiklet og lurte på hva vi skulle gjøre for å utbedre det gamle stadionet med hensyn til forbudets krav og til et ferdigstilt prosjekt var relativt kort. Vi hadde store problemer med å se hvordan vi skulle imøtekomme disse kravene. For planen var å renovere det gamle klubbhuset og prosessen med det hadde vi også begynt på. Å bygge et nytt stadion alene ville vært helt umulig for klubben” (I4).

En kombinert flerbrukshall og fotballstadion var en idé som fylkeskommune, Hødd, Dimna og sponsorer tente veldig på. I4 beskriver Hødds gode forhold til kommunen og politikerne som viktig i denne fasen, hvor planen om ny stadion og flerbrukshall raskt ble vedtatt. Begeistring var stor blant sponsorene som så et stort potensiale for alle aktører, og de var sterkt delaktige i å dekke Hødds del av kostnadene i mange år frem i tid. Informantene legger vekt på kulturen i omgivelsene som også er nærliggende Høddkulturen.

”Hver enkelt aktør hadde sin egen nytteverdi av dette prosjektet, Dimna – friidrett, kommune/fylkeskommune – flere elever ved vgs., økt aktivitet blant unge i nærområdet, Hødd – ny stadion, og mange jobbet knallhardt for sine egne interesser. Ved å se dette samarbeidet i relasjon til Hødd-kulturen, gull av gråstein, er dette kanskje det beste eksemplet i Hødd-historien og historien til Ulstein Kommune. Det ble et fantastisk anlegg for alle parter og noe hele Søre Sunnmøre kan være stolte av” (I3).

Samarbeidet mellom kommunen, fylkeskommunen, Dimna, Hødd og næringslivet viste seg å være gull verdt. Hødd har alltid spilt på lag med omgivelsene/kommunen og sponsorene. De fleste organisasjoner er i ulik grad avhengig av andre aktører, og ønsker i noen tilfeller å skape langvarige *relasjoner* til disse aktørene (Håkansson, 1982; Gadde et al., 2010). Disse relasjonene kan vise seg å bli en av de mest verdifulle ressursene for organisasjonen (Ritter et al., 2004) og var viktig for klubben for å få gjennomslag med sine planer.

Hødd har i mange tiår skapt store opplevelser, og med cup-gull og spill i Europa friskt i minne gjorde det lettere for sponsorene å hjelpe klubben med kostnadene. Sammen klarte disse aktørene å ferdigstille et praktanlegg bestående av en innendørs friidrettshall med 200 meter tartan løpedekke, samt fasiliteter til håndball/basketball/tennis/badminton og andre idrettsaktiviteter. Nye klasserom ble bygget og disse rommene blir benyttet i forbindelse med VIP-arrangement på kampdagen til Hødd. Nytt styrkerom og nye garderober ble også til.

Det nye fotballstadionet har alle fasiliteter og oppfyller alle krav til å spille i Eliteserien og tilskuerkapasiteten er på rundt 4000. Den ene kortsiden fikk 1000 ståplasser, i tillegg kommer det et næringsbygg over tribunen som skal være næringslokaler og leiligheter. Dermed blir 3 av 4 sider rundt fotballbanen dekket. Den siste står foreløpig åpen. *”Jeg følte vi fikk mye ut av lite, og det er jo det som på mange måter kjennetegner Hødd”* (I4).

Kommunen eier anlegget og Hødd betaler leie til kommunen. Klubben skal betale 2-2,5 millioner kroner i leie i året. Ved hjelp av sponsorene, dekker de til sammen 1,6 millioner kroner av leien hvert år i hele leie perioden. I4 presiserer at de har kommet godt ut økonomisk av dette samarbeidet og dersom hallen og stadionet hadde vært bygget separat, ville kostnadene økt med ca. 30%. Den totale kostnadsrammen for prosjektet Nye Høddvoll kom på 53 millioner kroner og hallen på ca. 100 millioner kroner pluss moms (I1).

4.3.5 Indre kontekst

Press internt i organisasjonen var også med på å sette i gang endringsprosessen i Hødd. I min oppgave består den indre konteksten av internt samarbeid og selve organisasjonen Hødd Fotball. Sosial kontroll er et viktig punkt for hvordan de forskjellige nøkkelpersonene

utspiller sine egne roller under en endring (Pettigrew, 1987).

4.3.5.1 Internt samarbeid

Internt samarbeid skulle også vise seg som viktig selv om den ytre konteksten viste seg som den mest synlige. I1 beskriver klubben på følgende måte da han ble styreleder i 2007:.

”Da jeg ble styreleder opplevde jeg klubben som litt uklar på den måten at de ansatte jobbet med ”alt”. Noen var økonomiansvarlig og trener, mens en annen hadde både ansvar for sport og daglig leder, men likevel kunne økonomiansvarlig være med på å hente spiller etc. Alle var innom alt og det var lite definerte roller og lite som var skriftlig. Plutselig satt anleggsansvarlig og kjørte ut lønnen til spillere og ansatte. Jeg opplevde dette som kaotisk og uryddig”(I1).

I3 bekrefter det som I1 forteller, nemlig at klubben hadde fire ansatte hvor alle fire bidro på alle områder. Dette kunne vært en styrke, men samtidig en begrensning ettersom man ikke fikk det beste ut av hver enkelt sine gode egenskaper. Ifølge (Beehr, 1995) kan uklare roller danne grunnlag for stress og utbrenthet. Derfor var det felles enighet i styret om å strukturere de ansatte på en tydeligere måte.

Dermed ble det utarbeidet en løsningsorientert plan med tydelige rollefordelinger og en stillingsinstruks for hver enkelt ansatt. Det var hele tiden et bevisst hierarkisk oppsett over hvem som var sjef over hvilke områder i klubben. Når klubben fikk ryddet opp og definert tydeligere roller, fikk de også oversikt over hva som manglet for å komplementere administrasjonen ytterligere. Kontinuiteten blant de ansatte var noe klubben verdsatte høyt, dermed ble det ikke utskiftninger i personell, men at nye folk kom til var naturlig på sikt ettersom klubben voks i takt med de ytre faktorene. I3 og I4 er veldig tydelige på at kommunikasjonen har vært god i klubben hele veien, nettopp på grunn av nære personlige relasjoner de ansatte i mellom. I etterkant av struktureringen beskrives fortsatt kommunikasjonen som god med gode rapporteringsrutiner og møtevirksomhet ukentlig.

Klubben hadde fått mer byråkrati bare ved å definere tydeligere roller. Målet var hele tiden å effektivisere arbeidet. Det ble en tydelig rollefordeling innad i klubben, hvor alle til en hver tid visste hva deres arbeidsområder var. *”En rolle kan defineres som et sett av forventninger*

som er knyttet til en stilling eller utførelsen av en oppgave. Rollen representerer altså andres oppfatninger til egen atferd” (Busch et al., s. 220).

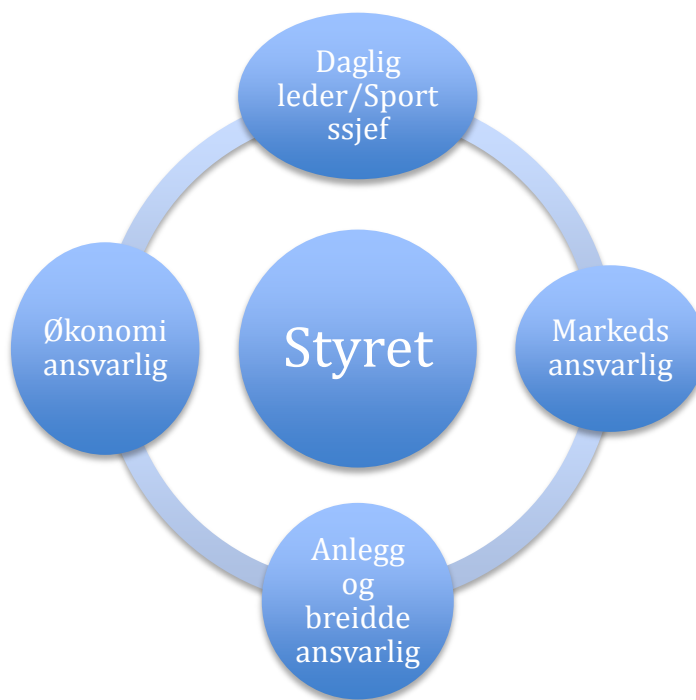
Rollefordelingen kan sees i sammenheng med organisasjonskulturen i Hødd, hvor man bruker normer for å forklare kultur. Ansatte i Hødd hadde ulike roller når man var på jobb, og hver enkelt stilling medførte en rolle. Som markedsansvarlig var man pliktig til å gi alle andre en forventning om hvordan vedkommende sin væremåte og adferd vil være. Sportssjefen har en annen forventning til væremåte og atferd en markedsjefen. Ved å definere hver sin rolle i klubben, klarte man å styre unna rollekonflikter og samarbeidet internt ble styrket (Bang 1998). Dette bekrefter hvordan konteksten i en endring påvirker innholdet i endringen, i lys av planen til aktørene som startet endringen (Pettigrew 1987).

Å få tydeligere arbeidsfordeling ble sett på som en befrielse for noen. I4 forteller at han over mange år hadde rollen som daglig leder og sportssjef. Inntil for bare noen få år siden bestemte klubben seg for å dele opp disse to rollene til én daglig leder stilling og én sportssjef stilling. Tydelige rollekrav skapes av stillingsinstruks, regler, målsetninger, planer og tilbakemeldinger (Høst, 2009). Det ble ansatt en kvinne utenfra som ikke hadde noen kjennskap til Hødd Fotball utenom det å være supporter. Dette frigjorde I4 fra oppgaver som var knyttet til daglig leder-rollen og fokuset kunne rettes mer mot det sportslige.

4.3.5.2 Organisasjonen Hødd Fotball

Hødd Fotball er en stor klubb med veldig mange aktive, både jenter og gutter. Klubben tilbyr alle jenter og gutter organisert fotballtrening fra de er 5-6 år til man er 19 år. Etter dette er det seniorlagene som gjelder både for gutter og jenter.

Hødd er en stor klubb og har vært drevet av få personer over lang tid. Det fantes ikke noe organisasjonskart i 2009, men basert på informasjonen jeg har fått fra mine informanter, tillater jeg meg å illustrere hvordan jeg tenker at klubben så ut på denne tiden ved å lage et eget organisasjonskart:



Figur 3 viser hvordan Hødd Fotball var organisert før 2008

Som vi ser av figuren er styret sentralt og fungerte som beslutningstaker, som er vanlig praksis i de fleste idrettsorganisasjoner. Videre ser vi de fire stillingene som på den tiden utgjorde administrasjonen. Økonomi og markedsavdelingen var kombinert med spiller/trenerstillinger i klubben. Det betydde i praksis at spillere som var ansatt i klubben jobbet også i administrasjonen. Dette var også gjeldende for daglig leder/sportssjef stillingen da det var en daværende spiller som hadde denne rollen. Stillingene var utarbeidet slik at totalen ble en fulltidsjobb, så disse fire levde av å drive klubben. Likevel er det viktig å få frem som tidligere nevnt at det var et klart skille mellom daglig leder/sportsjef/spiller når han var i garderoben sammen med lagkamerater som spiller, enn når han fungerte som den øverste sjefen i administrasjonen.

Etter hva informantene har fortalt, var dette noe som var akseptert og at vedkommende løste rollene sine på en svært profesjonell og uproblematisk måte. Stillingen til anleggsansvarlig var en fulltidsstilling. Han jobbet med vedlikehold og rydding av anlegget til klubben, samt koordinering av treningstider, påmelding av lag, til turneringer organisering av lag i breddeavdelingen.

De sammenhengene strekene i figur 3 mellom de forskjellige stillingene skal illustrere hvordan de rapporterte til hverandre. Det var ingen faste rapporteringsrutiner, men de hadde

god kontakt med hverandre og de jobbet stort sett med alt. *”Det var ikke så nøye hvem som gjorde hva, så lenge det ble gjort”* (I4). Uformell kommunikasjon foregår kontinuerlig der medarbeidere møtes, gjerne over en kaffekopp, ved kopimaskinen eller inn og ut av kontorene (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det var vanskelig for klubben å ha kontroll over hvem som hadde gjort hva til en hver tid. Det fantes ikke noe skriftlig informasjon over ting som hadde blitt gjort og skulle gjøres. Likevel argumenterer I4 for at dette fungerte på en tilfredsstillende måte.

Med tanke på hvordan klubben er organisert i dag, innser vedkommende deres mangler på denne tiden. Som for eksempel tydelig fordeling av arbeidsoppgaver og klare retningslinjer for hvordan man tilnærmer seg oppgavene i klubben. *”Før hadde vi aldri møter i administrasjonen. Det var heller slik at jeg fortalte de andre når jeg hadde gjort mitt og motsatt. Nå har vi ofte fellesmøter hvor vi diskuterer og har en klar og tydelig rollefordeling”* (I4). Jeg har inntrykk av at dette er noe de ansatte setter pris på og skaper en veldig tilhørighet til jobben sin og hverandre. *”Det er nyttig for oss å se helheten selv om vi går inn på hvert enkelt område også på disse møtene og hører om status og lignende”* (I4).

Figuren under illustrerer hvordan klubben er organisert i dag. Organisasjonsstrukturen er satt sammen av hvilke oppgaver som skal løses, hvordan disse skal fordeles og koordineres og hvordan beslutninger fattes i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det første vi kan legge merke til er at stillingen som før hette daglig leder/sportssjef er splittet i to nye heltidsstillinger. Klubben er bygget opp etter et hierarkisk mønster. Hierarki vil si at mot har over- og underordning mellom ulike nivåer ved at man har seksjoner og avdelinger i organisasjonen (Christensen m. fl, 2009).

Som vi ser, rapporterer markedsansvarlig, driftsansvarlig, administrativ leder bredde til daglig leder. På den sportslige siden ser vi at utviklingsansvarlig, trener for juniorlag og trener for a-lag rapporterer til sportssjefen som videre rapporterer til daglig leder. Videre rapporterer daglig leder til styret. Den nye organiseringen av klubben har ført til at det er flere kanaler og forholde seg til, men dette bidrar også til å få bedre oversikt over arbeidsoppgaver og ryddighet i arbeidet.

For at en organisasjon skal fungere, må man vite hvem som er sjef, hvem som bestemmer, ha sine egne, tydelige roller i organisasjonen og kjenne sine områder. Skogstad og Einarsen

(2002) nevner at klare målsetninger står sentralt for å skape en felles forståelse av hva som forventes av deg som medarbeider. Hødd er fremdeles en svært åpen klubb, hvor andres meninger blir hørt. For eksempel så er det mulig for trenene fra ungdomsavdelingen kan ytre ønsker til sportssjefen i klubben.

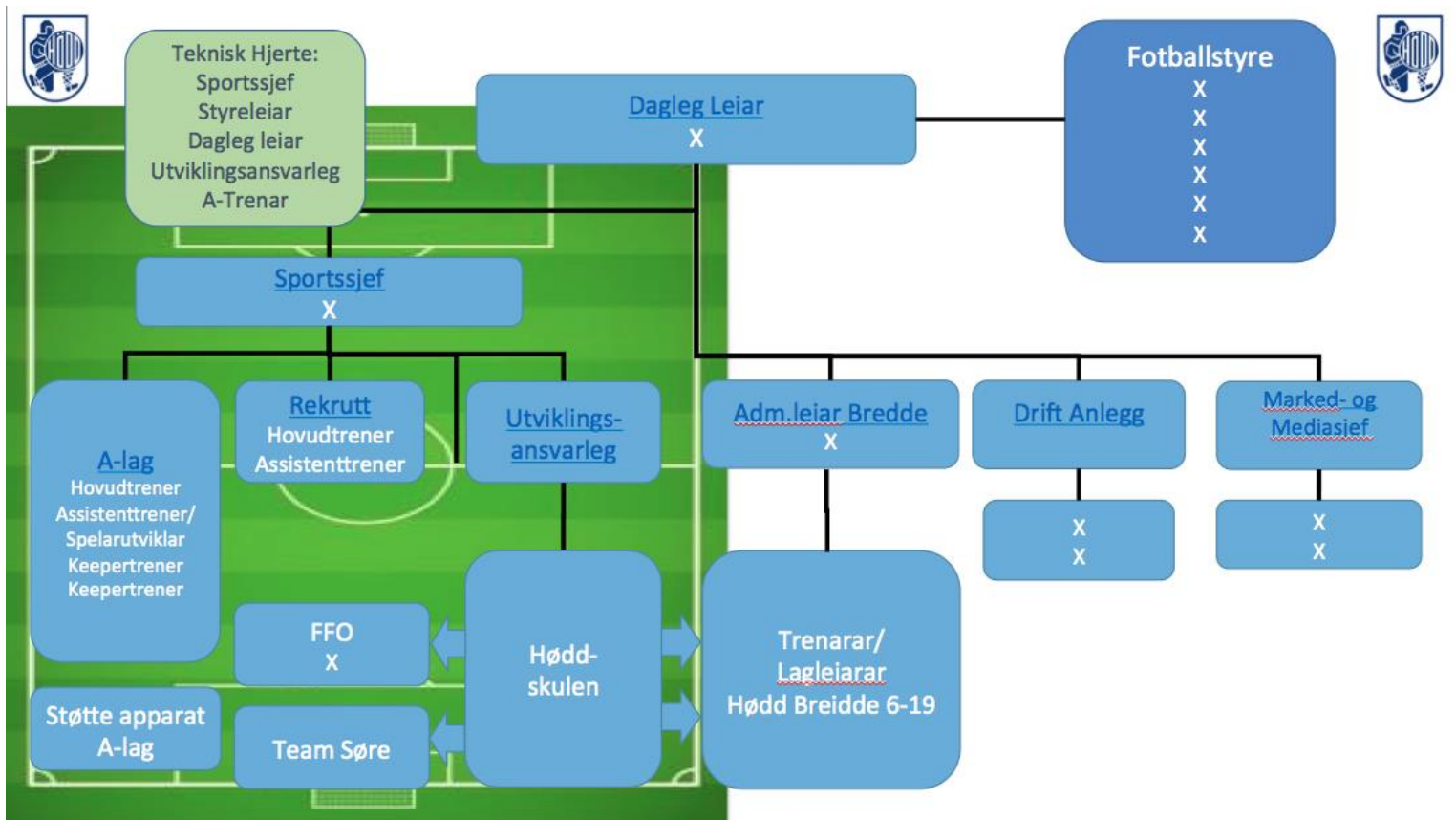
Likevel finnes det klare retningslinjer for hvordan Hødd ønsker å fremstå på banen. Gjennom bedret kommunikasjon har klubben en råd tråd i utviklingsarbeidet, som skal utnyttes til det fulle på A-laget på sikt. Kommunikasjonen kan inneholde instruksjoner, begrunnelser, prosedyrer og praksis, tilbakemelding og informasjon om organisasjonens ideologi (Jakobsen & Thorsvik, 2007). Derfor er det blitt utarbeidet en felles grunnidé om hvordan klubben skal trene spillere helt fra starten av gjennom FFO, Høddskolen og generelle treninger for jenter og gutter 14,16 og 19. Dette gjør de for at veien til A-laget ikke skal bli for lang.

Klubben har gjennom utviklingsansvarlig og sportssjef arrangert møtekvelder med en matbit med trenere/lagledere/spillerutviklere for å drøfte planene og for underveisvurdering på hvordan de opplever at ting fungerer i praksis. På denne måten får man frem ulike synspunkter og de kan sammen drøfte dette på en konstruktiv måte hvor begge parter får delta i diskusjoner slik at dette ikke bare fungerer som kommunikasjon fra toppen og ned.

Klubben har vokst seg større med flere aktive, en økning på 20 lag i denne perioden, fra 35-55 lag (I1). Den teknologiske utviklingen i samfunnet har også bidratt til at Hødd har tatt tak i bruk av sosiale medier. For å nå flere mennesker har klubben tatt i bruk sosiale medier som Facebook, Twitter, Snapchat og Instagram. De har utvidet markedsansvaret til det de kaller for media og markedsansvarlig. Dette betydde at de ansatte én person ekstra som skulle jobbe med marked og media. Trener for junior og utviklingsansvarlig er ingen fulltidsjobb, men fungerer mer eller mindre som et frivillig verv i klubben.

Anlegget har blitt større og det krever mye vedlikehold. Dermed har behovet for å styrke driften av anlegget vært nødvendig. Som et resultat av dette ble organisasjonen utvidet. Grimsø (2005) sier at utvelgelse av medarbeidere er basert på om personen er mer egnet fremfor en annen i forhold til stilling og organisasjon. Klubben søkte etter spesifikke kvaliteter som hadde kunnskaper innenfor den gitte stillingsinstruksjonen. For eksempel var det et krav i marked- og media stillingen at vedkommende skulle ha kompetanse knyttet til dette feltet fra tidligere(I4).

Det nyeste prosjektet Hødd har startet på er "Høddskolen". Dette har medført at klubben har ansatt tre fulltidstrenerne som har ansvar for utvikling av spillere i klubben. Dette er et samarbeid med NTF(Norsk Toppfotball) som jeg skal komme tilbake til senere. Poenget er at dette prosjektet har økt antall personer i administrasjonen ytterligere. Klubben er stadig i utvikling og jeg ser for meg at administrasjonen vil utvides ytterligere i fremtiden dersom den positive utviklingen fortsetter. Fotball er en uforutsigbar bransje, så man skal aldri ta noe for gitt. Avslutningsvis vil jeg bare presisere at "X-ene" i organisasjonskartet representerer antall ansatte innenfor hvert enkelt område hvor det ikke står en spesifikk tittel, som for eksempel hovedtrener. Alle ansatte sitter på 100% stillinger.



Figur 4 representerer Hødd Fotballs organisasjonskart i dag.

4.4 Prosess

Prosesen referer til aksjoner og reaksjoner fra de ulike delene av organisasjonen, og de forskjellige interessentene. Den tar for seg hvordan interaksjonen mellom disse avdelingene foregår i prosessen med å endre organisasjonen fra en fortid til en ønsket fremtid. Klubben føler de ikke er i mål ennå, men er på god vei. En god forutsetning for en ledelse som ønsker å skape en endring i en organisasjon, vil være å skape entusiasme og begeistring. Symbolske konstruksjoner og verdiskapning bør ligge i bunnen for å skape legitimitet for ideologier, handlinger og krav som er knyttet til endring (Pettigrew, 1987).

4.4.1 Interne aktører

I forkant av nedrykket hadde strategiplanen vært brukt lite. Klubben brukte mesteparten av tiden på å skrape sammen et best mulig lag for på nytt stabilisere seg på nivå 2 igjen. Kjøp av nye spillere var virkemiddelet i denne sammenheng.

Dermed mistet man litt fokuset på hva som faktisk var målet til klubben. Da nedrykket var et faktum, var det stor og bred enighet i styret om å bygge opp på nytt med spillere fra egen rekrutt avdeling som hadde lokal forankring. Flere personer innad i klubben hadde etterlyst dette for flere år siden, men sterke krefter i organisasjonen tenkte annerledes og mente at man måtte tørre å satse, både økonomisk og sportslig for å lykkes. Derfor var timingen god til å ta fatt på ulike prosjekter som over lengre tid hadde stått på agendaen, uavhengig av hvilket nivå klubbens a-lag spilte på. *”For oss handlet det egentlig mest om å ta tak i ting som allerede eksisterte i klubben, nemlig strategiplanen vår. Vi har rett og slett vært for dårlige i den jobben som ble gjort”* (I1).

I strategiplanen stod grunnprinsippene som fortsatt er gjeldende den dag i dag. Likevel inneholdt planen mange mangler, som for eksempel en tydelig plan for et nytt anlegg. I tillegg var det utydelige økonomiske strategier.

Likevel lå det fast at klubben skulle ha regional/lokal forandring, og det var her de startet. For klubben handlet det om å løfte denne frem i lyset og få frem hva som kreves for at disse målene skal være mulig å nå. I dette arbeidet beskrives sportssjefen og styrelederen som svært viktige aktører. De fremstod som ledere og måtte ta noen banebrytende avgjørelser. Pettigrew (1987) hevder at de som ønsker å innarbeide endringer i en organisasjon må fremstå med entusiasme, skape begeistring og skape legitimitet for ideologier, handlinger og krav som er relatert til endringer. Som for eksempel var det tøft for klubben og måtte sparke en profilert trener i 08, da klubben innså nedrykket og ville tenke annerledes. Dette bringer oss videre inn på makt og lederskap som kommer i den neste delen.

4.4.2 Makt og lederskap

Pettigrew (1987) viser til to ulike former for maktbruk som er viktige i endringsprosesser. I Hødd Fotballs tilfelle var det stor enighet om at noe måtte gjøres, dermed utelukker jeg formen for makt hvor det handler om å overvinne konkurrerende krefter og motstand. Pettigrew (1987) argumenterer videre for at ved å skape begeistring og entusiasme rundt endringene vil dette være med på å hindre destruktive krav og holdninger fra motstandere eller skeptikere.

Det var nettopp dette Hødd måtte gjøre på bakgrunn av hvordan tilstanden i klubben hadde vært. Klubbens anseelse blant supportere og omgivelser ikke var på topp etter hva som hadde skjedd i forkant og under sesongen, og I4 forteller om noen supportere og sponsorer som lot frustrasjonen gå ut over han. De mente at klubben burde satse knallhardt videre for å komme tilbake raskest mulig, og at klubben ikke hadde tid til å bygge nytt.

For å få alle til å dra i samme retning, var det hyppig møtevirksomhet i klubblokalene hvor alle fikk dele sine meninger. Det fantes også interne krefter som ønsket en fortsatt tung satsing med kjøp av nye spillere for å komme raskt tilbake. For disse var lokal forankring uten betydning.

De organisatoriske endringene som ble satt i gang var basert på et flertall i styret og medlemmer i klubben. Motstandsgruppen var for liten for å få gjennomslag, og de stilte seg

lojalt bak valgene som ble tatt, forteller I1. Makt brukes for å overvinne konkurrenter og motstand i en sak eller hvor ulike motsetninger finner sted (Pettigrew, 1987). Måten klubben tilnærmet seg endringene var av den ydmyke sorten og det et bevisst valg fra klubben sin side ved møte omgivelsene med ydmykhet. Dette ble viktig inn mot sponsorene. *”Vi reiste rundt til sponsorer og erkjente våre mangler og feil og presenterte en ny vei å gå på en så ydmyk og åpen måte som overhode mulig”* (I4). Ved å spille med åpne kort, ble det lettere for sponsorer og lytte til planene med et åpent sinn, og sannsynligheten for motstand ble mindre. Det var slik de ansatte opplevde næringslivet i etterkant av nedrykket. Samarbeidspartnerne har alltid vært lojale overfor Hødd.

Dette betydde at Hødd på en måte hadde blitt godkjente av omgivelsene og nærmiljøet gjennom sin ydmyke tilnærming til det som hadde hendt og veien videre. Likevel fantes det en gruppe supportere som mente sentrale personer i styret og i administrasjonen måtte gå av på grunn av dårlige investeringer på spillersiden og dårlig lederskap gjennom sesongen. På en liten plass som Ulsteinvik kan det være utfordrende å ha en såpass offentlig posisjon i nærmiljøet i og med de fleste kjenner hverandre, og mange med relasjoner til klubben. Likevel var majoriteten av supporterne enige i veien klubben hadde valgt å gå.

”Mange supportere uttrykte sin misnøye med klubbledelsen per epost til meg som styreleder og krevde at jeg handlet. Jeg følte på ingen måte jeg var nødt til å foreta noen drastiske endringer i administrasjonen. Klubben satt allerede på mye god kunnskap og rett kunnskap som skulle til for å gjennomføre endringen” (I1).

I mine møter med intervjuobjektene har jeg tolket det slik at det var relativt få personer som tok skikkelig ansvar for selve endringen. I1 beskriver seg selv sammen daværende daglig leder/sportssjef som personene stod frem som ledere og tok mye ansvar for prosessen. Disse var også blant de sterkeste initiativtakerne til endringsprosessen. Det at disse tok ansvar opplevdes utelukkende som positivt blant de andre ansatte. Det var naturlig av disse to personene tok stort ansvar ettersom de er sterke personligheter og hadde stor gjennomslagskraft i organisasjonen, selv om ingenting ble vedtatt uten at det var flertall i styret.

Makt kan brukes til å forebygge interne og eksterne strider knyttet til en endringsprosess, og maktinnehaverne kan med sin posisjon i organisasjonen bruke sin myndighet for å få gjennomslag for sine egne ideer og tanker (Pettigrew, 1987).

Litt av settingen rundt Hødds endringer er at det ikke oppstod noen store motstandsgrupper mot endringene fordi alle så at klubben trengte å endre seg og at dette var et naturlig tidspunkt å gjennomføre endringen på. Mennesker av natur skeptiske til nye ting som følge av endringer, og det er naturlig at det fantes noen få skeptikere, uten at det fikk noen konsekvenser for prosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). En liten motstandsgruppe ville aldri klart å velte en endringsprosess uansett, men det at klubben ikke møtte stor motstand, sier også mye om hvor nødvendig endringene var Hødd. At Hødd sportslig sett satset lokalt/regionalt, ble nummer to i ligaen i 2009, og rykte opp igjen året etter i 2010, var nok viktig for Hødd for å demme opp for eventuell motstand i fremtiden.

”Jeg tror at vår lokale satsing, det positive året i 09 og opprykket i 2010 med stort sett samme gjengen var viktig for oss. Jeg tror det var med på å vende de få skeptikerne som var igjen i bygda. På en måte kan vi si at vi var heldige, men også dyktige i denne tidlige fasen av prosessen. Vi var på en måte avhengige av at den unge generasjonen med gode spillere tok vare på sjansen og løftet klubben tilbake til 1.divisjon. Hvem vet hva som ville skjedd om vi feilet i 2010 også? Det får vi heldigvis aldri svar på” (I4).

I en organisasjon som skal gjennomføre endringer må det finnes initiativtakere. I Hødds tilfelle var dette styrelederen og daværende daglig leder/sportssjef. Disse to aktørene hadde et meget godt samarbeid og det var disse to som påvirket prosessen mye. Som det kommer frem av analysen klarte disse to ved hjelp av litt makt og mest overbevisning å skape en felles villighet til endring i klubben og i omgivelsene. Innad i klubben var det bred enighet om endringer måtte skje og hvilken retning klubben skulle gå.

Ved å analysere ”press” internt og eksternt i Hødd Fotball, vil man kunne forstå de hendelsene som ble sett på som kritiske i prosessen. Slike potensielle ”feller” fantes også for Hødd. Motstanderne ønsket at klubbens strategi skulle være kjøp av nye spillere som på kort tid kunne føre klubben tilbake til høyere nivå.

Dersom for motstanden mot å følge strategiplanene hadde vært sterkere, ville den lokale satsingen trolig blitt avvirket. Trolig ville klubben heller ikke blitt cup mester i 2012, fått deltatt i Europa i 2013 og kanskje ikke heller fått i stand det nye stadionet, dersom en hadde fulgt motstandernes strategi.

5.0 Konsekvenser av endringene

Klubben har gjennom endringsprosessen utviklet seg innenfor det administrative, sportslige, og det økonomiske aspektet og for ikke å nevne stadionanlegget. Endringer har medført en sterkere profesjonalisering og kommersialisering av organisasjonen.

I 2016 rykte klubben sensasjonelt ned igjen til nivå 3, men dette har ikke blitt vektlagt i denne oppgaven fordi jeg først og fremst ønsket å se på hva klubben gjorde fra å være på nivå 3 til å vinne cupen, spille i Europa og få realisert planene sine om ny stadion på relativt få år.

Endringene har ført meg seg en tydelig profil knyttet til spillerutvikling med fokus på treningskultur og utviklingskultur. Administrasjonen har vokst seg fra å være drevet halvprofesjonelt til å drives tilnærmet på det nivået vi ser i toppen av Norsk Fotball.

Lokal forankring ble satt på dagsorden og dannet grunnlaget for suksessen til klubben på den sportslige siden. Sportslige nedturer, og måten det ble gjort på, kombinert med en svak økonomi var hovedårsaken til at endringene oppstod i første omgang.

5.1 Høddskolen

Ifølge Pettigrew (1987) oppstår endringer som følge av flere negative hendelser over en lengre periode. I Hødds tilfelle var mangelen på sportslig fremgang, samt en mislykket storsatsing kombinert med en allerede svak økonomi avgjørende for å starte en prosess. Klubben møtte en del motstand fra supportere som krevde å se flere lokale ansikter på Høddlaget igjen.

Klubben økte fokuset trenerutvikling internt i klubben for å gi klubbens unge spillere et bedre tilbud. Samtidig som klubben økte kompetansen til foreldre som frivillig stilte opp for ungene sine, jobbet klubben med å få til et bedre samarbeid mellom idrettslinjen ved Ulstein videregående skole. I skoletiden ble fotballøktene ledet i regi av Hødd og deres trenere. De beste spillerne fra lokalområdet, nærmere bestemt Søre Sunnmøre fikk mulighet til å trene med Hødd og spille kamper for sine lokale lag til klubben eventuelt ønsket å hente de på permanent basis. Strategien var å ta imot de beste lokale spillerne fra naboklubbene fra de var rundt 15-16 år å la de få trene med klubbens beste spillere, enten junior eller A-lag. Andre klubber, spillere og trenere var fornøyde og etter hvert utviklet klubben flere landslagsspillere. Man begynte å se resultater av endringene.

De beste interne spillere ble også flyttet opp i nye aldersklasser for å få bedre matching og de beste juniorene fikk i perioder trene fast med A-laget. Dette gjorde klubben for å sørge for at de unge lovende hele tiden fikk noe å strekke seg etter. Hovedpoenget med dette var å utvikle spillere som etter hvert skulle bli gode nok for å spille på A-laget og man ønsket å legge til rette for hver enkelt spiller og optimalisere utviklingen ved hjelp av hospitering og bedre oppfølging fra spillerutvikleren. Her var det også penger å tjene/spare i forhold til spillersalg/spillerkjøp.

I de senere årene har klubben forsterket satsingen på spillerutvikling, både lokalt og nasjonalt. Flere spillere har kommet til klubben og tatt steget videre. Det samme har noen spillere fra egne rekker. Eksempler på dette er Sivert Heltne Nilsen (Brann), Ørjan Håskjold Nyland (Ingolstadt og landslaget) og Fredrik Aursnes (Molde).

Selv om klubben klarte å rekruttere spillere fra egen junioravdeling til A-laget, var det et begrenset antall som har klart å etablere seg på laget og eventuelt ta steget videre. Derfor har klubben utviklet spillerutviklingskonseptet ytterligere i håp om å få flere egne til å slå i gjennom. Dette skulle være et langtidsprosjekt med hva de kalte en "blå tråd" gjennom hvordan klubben skulle drive spillerutvikling helt fra 6-års stadiet til man er 19. Det ble lagt opp til flere treninger i regi av tre nye fulltidsansatte trenere. Disse trenerne skulle også være med å bistå inn mot klubbens fotballfritidsordning og spillerutviklingsprosjektet som fotballkretsen har i samarbeid med Hødd, Team Søre.

Dette innebærer også ekstra kostnader for klubben, men med god støtte fra generalsponsoren lot dette prosjektet seg gjennomføre. Prosjektet var selvsagt sett på som en langtidssatsing og man kunne ikke forvente å se resultater med en gang. Likevel har klubben et mål om å til en hver tid ha spillere på aldersbestemte landslag. Like fullt skal minst halvparten av A-stallen innen 2020 bestå av lokale/regionale spillere utviklet i klubben. Dette er hårete mål som blir spennende å se om de klarer. Klubben har tatt tak i spillerutviklingen sin og i stallen sin i 2017 består 11 spillere fra egen klubb.

Gode menneskelige ferdigheter og pedagogiske evner har vært sentrale ved valg av trenere. Essensen av spillerutvikling er å formidle et budskap som skal forstås av mottakerne, som i dette tilfellet er barn. Dersom man ikke har kunnskaper om hvordan man lærer bort, får man heller ikke lært bort kunnskapen man besitter om fotball.

Talentutviklingen har møtt motstand fra engasjerte foreldre som syntes at det ble spisset for mye, for tidlig. Hødds svar på dette har vært å opprettholde breddetilbudet både for gutter og jenter, samtidig som fotballfritidsordningen innebærer mye mer enn bare fotball. Blant annet leksehjelp og mange andre aktiviteter knyttet til friidrett, håndball og vinteraktiviteter på vinterhalvåret.

5.2 Nye Høddvoll

Gjennom mange år opplevde klubben et press fra forbundet om at stadionet ikke tilfredsstilte de gjeldende kravene for å spille i 1.divisjon. Gjennom mange års dispensasjon fikk klubben likevel spille kamper på "Høddvoll". Mange planer ble utarbeidet, men alle ble for dyre for klubben.

Derfor kom spleiselaget med omgivelsene godt med for å få realisert planene om en ny stadion. I følge Pettigrew (1987) oppstår en slik endring som følge av press utenfra gjennom den ytre kontekst en. Klubben fikk realisert det nye anlegget med alle krav til å spille på øverste nivå i Norge. For klubbens del medførte det en del utgifter. Takket være gode sponsorer har disse bidratt til å holde klubbens kostnadsnivå nede på et minimum, og klubben har økt inntjeningen etter det nye stadionet stod ferdig i 2015.

I følge I2 er ikke stadionet helt ferdig: ”Vi har fortsatt en ambisjon om å dekke den siste siden av stadionet som har fri utsikt” (I2). Planen er at dagens klubbhus, som er lokalisert rett foran den siste kortsiden uten tribune skal jevnes ved jorden og erstattes av nye klubblokaler med kontorer, garderober, styrkerom og med tribunefasiliteter. Dette er planer som allerede er kommet langt i prosessen. De er lansert for media og man venter bare på rett tidspunkt på å starte byggprosjektet. Ettersom næringslivet og samfunnet generelt er inne i en økonomisk nedtur, passer det i følge I2 dårlig å starte prosjektet nå. Derfor vil de vente på en ny oppsving for å være sikre på at sponsorene vil delta på dette prosjektet også. Jeg må likevel presisere at det ikke handler om vilje, men økonomisk fornuft.

Det nye stadionet har gjort at klubben har økt sin kapasitet for trenings- og kampaktivitet på deres områder. Det har ført til økt rekruttering av unge som ønsker å spille fotball og klubben har også større plass til å arrangere flere treninger, turneringer og kamper for barn og unge.

Klubben opplever også større engasjement og sponsorene nyter godt av nye, gode VIP-fasiliteter på stadion. Dette gjør at klubben øker sin inntjening på kamper ettersom tilskuersnittet har økt de to siste sesongene. Sportslige gode år samtidig som et nytt stadion stod ferdig har nok hjulpet på interessen. Så gjennom det nye stadionet har Hødd vunnet flere blant folket, økt inntjeningen sin og økt breddetilbudet sitt, noe som også er svært viktig for Hødd Fotball til tross for gode spillerutviklingsplaner og nye sportslige mål for A-laget.

5.3 Veien videre

”Veien videre for klubben er neste kamp” (I4). Fokuset til klubben er så smalt som dette. De tenker neste kamp, neste trening, neste arbeidsdag. Slik er Høddkulturen og slik beskrives også veien videre når jeg spør mine informanter om nettopp dette. Jeg fikk de til å se litt lenger frem i tid og i relasjon til endringene som har funnet sted også. Informantene sitter igjen med en felles enighet om at de fleste store endringene er unnagjort, men at også disse trenger nyanser og oppdateringer.

Spillerutviklingsprosjektet, Høddskolen, seiler opp som noe av det mest spennende i klubbens utvikling de kommende årene. Likevel presiserer I2 at det strategiske arbeidet med selektering

av spillere knyttet til topp og bredde er en utfordring og blir en utfordring i fremtiden. Dette er noe som klubben kommer til å ta tak i fremtiden. Fokuset til klubben beskrives av deres egne som ganske smalt. Samtidig sier de at de har problemer med å tenke langsiktig i forhold til strategiplanen og selektering av spillere knyttet til topp og bredde. Kan man da tenke seg at klubbens kultur hemmer de ansatte å tenke langsiktig med strategiarbeidet, og at klubben dermed er på kollisjonskurs med seg selv?

Fortsatt gjenstår det å bygge igjen stadionet til en intim stadion. Den siste tribuneseksjonen kombinert med nye klubblokaler står fortsatt på agendaen, men dette er noe som ikke haster, i følge klubben.

Klubben er fortsatt et stykke fra å etablere seg skikkelig som en toppklubb. Selv om klubben har vært igjennom en omfattende endringsprosess med mye positivt, viste sesongen 2016 at de fortsatt har en vei å gå. Til tross for en rekke endringer, er klubben fortsatt utsatt for feilskjær. Dette er noe jeg ikke har tatt i betraktning i min oppgave.

6.0 Oppsummering og sentrale funn

Hvilke organisatoriske endringer har IL Hødd Fotball gjennomført siden 2008 og hvorfor oppstod de?

I oppgaven min har jeg tatt utgangspunkt i Pettigrews kontekstuelle tilnærming til endring og har prøvd å beskrive hvordan Hødd Fotball gikk fra å rykke ned til nivå 3, vinne cupen 4 år senere og spille i Europa 5 år etter. Hvordan klubben klarte å få på plass et nytt fotballstadion og hvordan administrasjonen ble videreutviklet har også blitt drøftet. De forskjellige endringene blir drøftet i oppgaven, og hvorfor akkurat disse endringene var viktige er også forsøkt drøftet. Oppgavens mål har vært å vise at Hødd basert på et ønske om forbedring, gjennom endring, har oppnådd resultater.

Sett ut i fra et kontekstuellt perspektiv, har jeg vist Hødds forskjellige endringer i organisasjonen sin. Den kontekstuelle teorien har vært delt inn i tre kategorier; Innhold(hva er endret), kontekst(hvorfor har endringer oppstått) og prosess(hvordan har endringer oppstått). Analysen min er basert på intervjuer over Skype med mine informanter. Vi har på en måte fungert som et virtuelt team.

Innholdet i endringen, altså hva som ble endret ble delt inn i tre hovedkategorier; *Strategiplan, visjon, mål og verdier og kultur*. Konteksten, hvorfor endringene oppstod ble delt inn i to deler; Indre og ytre kontekst. Den indre konteksten bestod av *organisasjonen Hødd Fotball og internt samarbeid*. Den ytre konteksten bestod av *økonomi, "trekantsamarbeidet" og samarbeidet med distriktet*. Analysen viser hvordan disse kategoriene relaterte seg til Hødds utfordringer, og hvorfor dette ble grunnlaget for det kontekstuelle rammeverket. Prosessen tar for seg *de interne aktørene* og hvordan *makt og lederskap* har bidratt til endringene. Denne delen beskriver hvordan klubben ha gått fra fortid til den ønskelige situasjonen.

Hvilke konsekvenser har endringene medført for klubben?

Hødd Fotball har nådd mange mål, men ikke alle. De viktigste målene nådde klubben, som for eksempel stabiliserte økonomien og skapte positiv egenkapital, skapte et lag med lokal/regional forankring, bygget ny stadion og utviklet klubbens eget spillerutviklingsprosjekt.

Noe gjenstår før man kan si at klubben har lyktes med egen spillerutvikling. Hødd har derimot vært svært dyktige i å utvikle eksterne spillere til å nå toppen av norsk fotball, landslaget og utlandet. Det står likevel noe igjen før man er fornøyd med den interne spillerutviklingen. Likevel har klubben produsert egne spillere til Eliteserien. Klubben har oppnådd å vinne cupen og spille Europacup med stor lokal forankring, men det har vært for store utskiftninger i spillertroppen til å skape et stabilt topplag i 1.divisjon, selv om klubben har vært nærme opprykk til Eliteserien.

Disse punktene handler for det meste om sport, men den sportslige suksessen har utviklet klubben, også organisatorisk, og det var i utgangspunktet sportslige og økonomiske årsaker til at klubben måtte gjennomføre en del endringer.

7.0 Konklusjon

Fra 2008 og frem til 2016 har klubben vært igjennom en rekke endringer der driften gikk fra amatørnivå til større grad av profesjonalisering og kommersialisering.

Denne oppgaven tar for seg hvilke endringer dette var snakk om og hvorfor. Ved hjelp av teori knyttet til Pettigrews kontekstuelle teori har oppgaven bevist at det er mulig å gjennomføre organisatoriske endringer innad i organisasjonen, gitt at alle involverte er bevisste og klare for endringer.

For klubben var det likevel noen personer med legitimitet og makt som var viktige i startfasen i endringsprosessen. Busch sier: *"Makt er et relativt begrep, og det har bare mening når det analyserer forholdet mellom minst to personer"* (Busch et al., 2007).

Bakgrunnen for endringene var at Hødd Fotball som klubb hadde hatt svake sportslige resultat og en svak økonomi. På toppen av dette tok klubben et krafttak mot bedre tider og investerte tungt både på trener- og spillersiden. Dette endte heller med nedrykk til nivå 3 i 2008. Gjennom oppgaven drøfter jeg på bakgrunn av Pettigrews kontekstuelle teori de forskjellige endringene av organisasjonen. Ved å utvikle, iverksette og gjennomføre endringer knyttet til strategiplanen, visjonen, målene og verdiene har klubben kommet et stykke på rett vei. Pettigrew (1987) sier at endringer oppstår som følge av press internt og eksternt. Dette kommer frem i oppgaven gjennom organisasjonens indre og ytre kontekst.

Til slutten i prosessen vises hvordan de interne aktørene ved hjelp av legitimitet og makt skapte gjennomslag for sine endringsforslag. Det skal likevel sies at i Hødds daværende situasjon, var de fleste enige i de faktiske forhold og at endringer måtte skje. Dermed var det liten motstand og spore. Etter hvert i 2008 var Hødd så langt ned i kjelleren sportslig og til dels økonomisk, at det ikke fantes noe annet alternativ enn å bygge klubben opp igjen med et langsiktig perspektiv.

Fra 2010-2016 var en stor tid i Hødd Fotball historie med svært mange uforglemmelige øyeblikk. Klubben leverte godt i 1.divisjon og kronet 2012 med cupgull. I 2013 fikk klubben

delta i Europacup for første gang, i 2014 kjempet Hødd lenge om opprykk og i 2015 åpnet Hødd det nye stadionet og var svært nærme og krone sesongen med et opprykk til Eliteserien. Klubben stabiliserte økonomien sin i denne perioden og etter cupseieren og Europa, samt et helt nytt fotballstadion har inntektene økt dramatisk og klubben har gått med overskudd hvert år. Det har også vært noen spillersalg inne i bildet.

Sammen med en nøktern budsjettering har klubben skapt seg en solid egenkapital og dermed har klubben bygget opp en solid økonomi i løpet av disse årene. I disse 6 årene lykkes klubben veldig godt med endringene sine, men på bakgrunn av klubbens prestasjoner i 2016, viste klubben at de har fortsatt en vei å gå med tanke på å være et topplag i 1.divisjon med ambisjoner om Eliteserien.

De viktigste endringene for klubben i denne perioden mener jeg er at de har klart å bygge opp en solid og stabil egenkapital, og de har god kontroll på sin økonomiske situasjon og står dermed sterkt dersom uforutsette ting skulle skje, som for eksempel nedrykk. De har vært nøkterne i sine budsjetter til tross for sportslig og kommersiell suksess. Klubben har ikke tatt av når de gode tidene har inntruffet. En annen viktig ting klubben har klart, er å utvikle egne spillere. Tiden hvor man kjøpte for store summer i forhold til hva man hadde å rutte med ellers er borte, og klubben utvikler både interne og eksterne spillere til å bli toppspillere som klubben har tjent litt penger på i de senere årene. Dette takket være deres satsing på spillerutvikling og fokuset på lokal forankring.

Likevel blir klubbens utfordring i fremtiden å få enda flere interne spillere opp A-laget som en dominerende kraft i laget. Den sportslige suksessen var et eventyr i perioden 2011-2015 hvor klubben i mange sesonger kjempet om kvalik til Eliteserien, vant cupen og fikk delta i Europa cup. På anleggs siden har klubben sammen med en rekke andre aktører fått i orden et topp moderne fotballstadion, med en tilskuerkapasitet på rundt 4000, hvor alle krav i henhold til Norges Fotballforbund er oppfylt med tanke på spill på øverste nivå i klubben.

Administrasjonen har utviklet seg fra å være en liten administrasjon hvor tre av fire jobbet deltid, uten særlig struktur og mindre gode rapporteringssystem, til å bli en svært velfungerende administrasjon med gode rapporteringsrutiner og god kommunikasjon til tross for en mer oppdelt administrasjon hvor alle har sine konkrete arbeidsområder.

Alle rollene krever forskjellig kunnskaper og ferdigheter og sammensetningen har utviklet seg til å bli god. Informantene beskrev også oppdelingen av stillingene daglig leder/sportssjef til en daglig leder stilling og en sportssjef stilling som et av nøkkelpunktene i endringsprosessen. Man kan godt si at klubben er rustet for toppfotball etter disse endringene.

8.0 Videre forskning

Informantene mine var alle samstemte i at de fleste endringene er gjennomførte, men detaljer rundt strategiplanen gjenstår. I og med at klubben rykte ned nok det resterende av prosessen settes på vent. Klubben har i 2017 måttet kuttet noe kostnader, spesielt på spillersiden. Selv om klubben har en solid økonomi er budsjettene alltid nøkterne.

Videre undersøkelser kan jo selvsagt gjøres knyttet til klubber som sliter med å finne seg til rette og definere hva slags klubb er de. Skal man rykke opp eller skal man ha et mål om å holde seg. Det ville vært interessant å finne ut mer om klubber som har forsøkt å endre seg, men som har mislykket mer enn Hødd har gjort. Dette kunne vært relatert til måten klubbene har tilnærmet seg endringer på, likheter og ulikheter.

Nøkkelen i slike prosesser vil være å se på strategiarbeidet til den aktuelle klubben, i tillegg til sportsplanen. Man kan gå i dybden knyttet til verdigrunnlaget for kulturen. Videre kan se på sentrale nøkkelpersoner utøver lederskap og bruker makt til å få andre til å få forstå deres behov for endring både internt og eksternt.

Like viktig er det å finne ut hva som er målet til klubben og hvorfor klubben må endres. Det finnes ingen fasit på om fotballklubbens endringsprosesser ender med suksess eller fiasko. Dette vil variere fra klubb til klubb og hva som er målet med endringene.

Videre forskning knyttet til Hødd Fotball vil være om det er mulig å sammenligne og finne likheter/ulikheter som har ført til at klubben på nytt har rykket ned (2016)til tross for at klubben har gjennomført mange endringer og lykkes. Har klubben mistet seg selv i kjølvannet av de gode opplevelsene de siste årene? Har klubbledelsen vært for naive knyttet til spillerlogistikk(kjøp/salg)? Har klubben gått vekk i fra sitt verdigrunnlag og kultur knyttet til

arbeidet både sportslig og administrativt? Det er masse ting å ta tak i noe som jeg gjerne skulle gjort. Etersom jeg var en del av denne prosessen, da som spiller for klubben i mange av disse årene syntes jeg at dette var mest interessant akkurat nå. Med den kunnskapen jeg sitter på nå, ville det helt klart vært svært interessant å studere klubbens to nedrykk de siste ti årene.

Litteraturliste

- Andersen, S, S. (2013): *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: fagbokforlaget.
- Andersen, S. & Ronglan, L.T. (2012). Elite sport in Nordic countries. Same ambition – different tracks. Oslo: Universitetsforlaget
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug
- Bang, H. (1998). *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug
- Beehr, T. A. (1995). Psychological stress in the workplace. London and New York: Routledge
- Berman, S. L., Down, J., & Hill, C. W. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, 45(1), 13-31. Hentet fra <http://classes.bus.oregonstate.edu/spring-05/ba569/Materials/Competitive%20Advantage%20in%20the%20NBA.pdf>
- Brønn, P. S. & Ihlen Ø. (2009). Åpen eller innadvendt, omdømmebygging for organisasjoner. Oslo, Gyldendal Akademisk.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J. og Vanebo, J.O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget
- Christiansen, M. (2013) *Organisasjonsendring i fotball* (Masteroppgave, Norges idrettshøgskole). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/171934/ChristiansenM2013h.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Christensen, T., P. Lægroid, P. G. Roness og K. A Røvik. (2009). Organisasjonsteori for offentlig sektor. Oslo: Universitetsforlaget.

Dalland, O. (2007). 4. utgave. Metode for oppgaveskriving for studenter. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Dønjar, A.D (2016) *Sammenhengen mellom kontinuitet og resultater for nyoptrykkede lag i Tippeligaen* (Bacheloroppgave, Høgskolen i Molde) Hentet fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2415263/bachelor_donjar.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fombrun, C. J. og C. B.M van Riel (2004). *Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*. New Jersey: Pearson Education

Gadde, L. E., Håkansson, H. og Persson, G. (2010) *Supply Network Strategies*, Wiltshire: John Wiley & Sons, Ltd.

Gerhardsen, T. (2016) ”*Det er jo ikke ledelsesgjerningen som er digital, det er jo kommunikasjonskanalen som er digital*” (Masteroppgave) Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2424044/Trude%20Gerhardsen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Gilje, N. & Grimen, H. (1993) *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger, en innføring I samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*, Universitetsforlaget.

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

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

Grimsø, R. ”Personaladministrasjon, teori og praksis”. 4 utg. 2005, Gyldenda

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

- Hjelset, Arve (2006): Mellom børs, katedral og karneval. Norske supporterers forhandlinger om kommersialisering av fotball. Avhandling for dr. pilot -graden. Sosiologisk institutt. Universitetet i Bergen
- Holme, I.M., & Solvang, B.K. (1996): *Metodevalg og metodebruk* (3. utgave). Otta: Tano AS
- Holter, H. (1996): Fra kvalitative metoder til kvalitativ samfunnsforskning. I: Holter, H., & Kalleberg, R. (Red), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. (s. 9- 25). Oslo: Universitetsforlaget
- Høst, T. (2009). *Ledelse – helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Håkansson, H. og Snehota, I. (1995) *Developing Relationships in Business Networks*, London/New York: Routledge
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D., I., & Thorsvik, J. (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jensen, I. S. (2002) *Ona Fyr, For deg som vil lykkes sammen med andre*. Dinamo Forlag
- Kvale, S. (2007): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lappegard, J. (2016) *Organisasjonsendring i Stabæk Fotball* (Masteroppgave, Universitetet i Agder). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2413494/Lappegard,%20Jørn.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lunnan, R. og Nygaard, A. (2011) *Strategiske Allianser*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.

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

Pettigrew, A., M. (1985b): Contextualist research: a natural way to link theory and practice. I: Lawler, E. (Red), *Doing research that is useful in theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass

Pettigrew, A. M. (1987): Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management studies*, 24(6), 656-670.

Ritter, T., Wilkinson, I. F. og Johnston, W. J. (2004) 'Managing in complex business networks', *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, s. 175-183.

Schein, E.(1987). "*Organisasjonskultur og ledelse*". Mercuri Media Forlag. Oslo 1987.

Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*: Universitetsforlaget.

Skirstad, B. (2009) Gender Policy and Organizational Change: A Contextual Approach. *Sport Management Review*, 12(4), 202-216.

Skogstad, A. & Einarsen, S. (Red.). (2002). *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.

Skype, (s.a.). *About*. Hentet fra <https://www.skype.com/no/about/>.

Slack, T. (1997). *Understanding sport organization: The application of organization theory*. Champaign: Human Kinetics

Smircich, L. (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis." *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 339-358.

Sutton-Brady, C. (2000) Towards developing a construct of relationship atmosphere, 16th IMP-conference. Bath, U.K.

Tjora, Aksel. 2010. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

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

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

Yukl, G. (2006). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 167-208). Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS

Figuroversikt

Figur 1: Viser de forskjellige faktorene som danner grunnlaget for Pettigrews kontekstuelle teori, s. 15

Figur 2: Viser faktorene med tilhørende indikatorer under hvert punkt som er basert fra Pettigrews kontekstuelle teorigrunnlag og basert på mine funn i denne studien, s. 30

Figur 3: Viser hvordan Hødd Fotball var organisert før 2008, s. 53

Figur 4: Viser Hødds organisasjonskart 2013-2016, s. 56

Vedlegg 1

Intervjuguide Bacheloroppgave våren 2017:

Problemstilling: *Hvilke organisatoriske endringer har IL Hødd Fotball gjennomført siden 2008 og hvorfor oppstod de?*

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

1.0 Bakgrunn og innledning

- Hva er din bakgrunn i forbindelse med Hødd?
- Hvor lenge har du vært involvert i Hødd?
- Hvilke roller har du hatt i Hødd? Evt. i andre klubber?
- Kan du si litt innledningsvis de mest avgjørende faktorene for at Hødd er der de er nå?

2.0 Hoveddel

- Det har skjedd flere endringer i Hødd og jeg har lyst til å vite mer om endringene.
- Kan du fortelle hva som har skjedd?
- Hvorfor måtte dere gjennom en endring?
- Hvilke store endringer har blitt gjort fra 2008 til i dag?
- Når mener du at de store endringene skjedde i klubben? Hvor startet det fra?
- Hvilke endringer har vært viktig i Hødd Fotball.
- Hvilken endring tror du har vært viktigst?
- Hvem har deltatt /medvirket? (posisjon)

- Hvem har stått bak beslutningene for endringene? (hvor makten har vært og hvor forhandlingen har vært?
- Hvordan har bruk av posisjon og makt vært i endringen
- Når dere har/hadde strategiske møter hvor stor åpenhet var det for diskusjon?
- Har det blitt gjennomført relevante endringer i organisasjonsstrukturen?
 - Hvilke endringer og hvorfor akkurat disse?

Endringsstrategiene forandret seg underveis?

Evt.: -Hvem har vært/var viktig? Positivt eller negativt?

-Hvor lenge har de jobbet i enheten, hvilken posisjon, har de, hvilket kjønn?

-Hvordan har dere det nå, hvor langt er dere kommet i gjennomføringen av endringen? -

Hvilke hensyn ble tatt økonomisk? Lønninger endret seg for eksempel?

-Jobbes det mot felles strategiske mål? Økonomisk for eksempel? Finnes det endringsvilje/endringsevne (til å opprettholde eller videreutvikle?) eller oppleves det endringstrøtthet?

-Kan du si noe om målene og ambisjonene til klubben før 2008 og etter 2008?

-Hvordan vil du si at kulturen i Hødd er?

-Hvordan var den tidligere?

- Hvilke egenskaper, verdier, normer, var viktige for deg tilknyttet endringen?

Hvilken fortolkning er gjort av endringsprosessen.

- Hvordan har endringen blitt mottatt? Internt eller eksternt? (Supportere en ting medlemmene en annen ting? Sponsorere?)

- Hvordan tror du endringsprosessen har vært for de andre?

- Har det vært motstand denne tiden? Hvorfor?

-Hva i omgivelsene har hatt betydning for endringer i klubben?

-I hvilken grad har dette (tingene i omgivelsene) spilt inn?

-Supportere: Kan du fortelle litt om viktigheten til de?

-Hvordan har strategien vært for å bygge opp igjen tillitten hos supportere og sponsorer og få til nye avtaler der etter nedrykket og videre etter cupsuksessen i 2012?

-Hvordan har dere arbeidet økonomisk i forhold til lisenskrav? (lover og regler)

-Lokale klubber og andre konkurrerende lag. Har det vært noe press? Har det vært endringer i samfunnet som dere har måttet forholde dere til?

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

- Hva eller hvem avgjorde disse uenighetene? (makt, posisjon?)

-Hvilke strategier ble lagt til grunn for videre fremtidsplaner?

-Hvordan har spillere, sponsorer, og andre medlemmer blitt orientert underveis?

-Har du noe du vil føye til?

