

# Toppidrett i breddeforbund?

*En kvalitativ studie av organisasjonsendring  
i Norges Gymnastikk- og Turnforbund*

Irina Solem



Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid

Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Høst 2018



# **En kvalitativ studie av organisasjonsendring i Norges Gymnastikk- og Turnforbund**

På hvilken måte har toppidrettsatsing påvirket organisasjonskulturen i NGTF?

© Irina Solem

2018

En kvalitativ studie av organisasjonsendring i Norges Gymnastikk- og Turnforbund.

Irina Solem

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

# Sammendrag

Denne avhandlingen er en kvalitativ case-studie som tar for seg implementering av toppidrettsatsingen i Norges Gymnastikk- og Turnforbund (NGTF). Under Forbundstinget 2016 ble det vedtatt å satse på toppidrett i alle grener. Dette førte til at Turnforbundet igangsatte i 2017 toppidrettssatsing i turn kvinner, rytmisk gymnastikk og troppsgymnastikk i tillegg til allerede etablerte satsingen på turn menn fra 2004. Dette er et ressurskrevende vedtak som forutsetter mange tiltak med blant annet ansettelse av landslagssjefer i hver av satsningsgrenene og tilrettelegging av landslagsaktiviteten for å nå de langsiktige og ambisiøse målene i strategisk plan.

Etter at det nye vedtaket trådte i kraft står man foran et stort breddeidrettsforbund som nå skal omfavne barne- og ungdomsidrett, breddeaktiviteter, konkurransegrener og satsing på toppidrett under et og samme tak.

Hensikten med prosjektet var å finne ut om det har skjedd endringer på forbundskontoret, og om dette har påvirket ansattes oppfatning av arbeidssituasjon. Oppgavens problemstilling lyder derfor slik: **På hvilken måte har toppidrettsatsing påvirket organisasjonskulturen i NGTF?**

Med bakgrunn i denne problemstillingen ble det valgt en empirisk tilnærming som inkluderer én case, 9 intervjuer og dokumentanalyse. For å belyse dagens situasjon i NGTF tok jeg utgangspunkt i informantenes egne oppfatninger av arbeidssituasjonen etter toppidrettsvedtaket. Jeg har analysert deres perspektiver på faktiske endringer som har skjedd, og hvordan de opplever konsekvensene av dem. I tillegg ønsket jeg å finne ut om organisasjonen har klart å satse på toppidrett og forene det med organisasjonens mandat om å «balansere toppidrettens krav og behov mot breddeidrettens ønske om aktivitet for de mange».

For å supplere innsamlet data fra intervjuene har jeg analysert NGTFs strategiske planer før og etter Forbundstinget 2016 og protokoller. Jeg ville se om det finnes en sammenheng mellom planer, konkrete handlinger som har blitt utført og ansattes perspektiver på det.

Oppgavens teoretiske bakteppe baserer seg på to hovedteorier om organisasjonskultur og organisasjonsendring. Sentrale funn fra studien viser at toppidrettsvedtaket har påvirket

organisasjonskultur i NGTF. Gjentakende oppfatninger blant informantene var tidsmangel, intern konflikt og misnøye. Videre viser studien at dette vedtaket har forsterket skillet mellom konkurranse og bredde. Flere informanter uttrykker behov for et mellomledernivå og synes at endringsprosessen har skjedd for fort.



# Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en lang og humpete vei som heter masterstudie i Organisasjon, ledelse og arbeid. Av forskjellige årsaker har det tatt mye lengre tid enn planlagt. Men takket være min ansettelse i Norges Gymnastikk- og Turnforbund, mine kollegaer og ikke minst min egen samvittighet som ikke ga seg, skriver jeg disse avsluttende ordene. Å kunne skrive om det jeg virkelig brenner mest for og interesser meg i har vært et privilegium for meg.

Jeg vil takke alle mine kollegaer i NGTF som delte sine erfaringer, meninger og opplevelser med meg. Uten dere hadde denne oppgaven ikke blitt til.

En spesiell takk går til generalsekretær, Øistein Leren, som ga meg muligheten til å studere arbeidssituasjonen på forbundskontoret, lot meg gjennomføre undersøkelser og var forståelsesfull og støttende når jeg trengte det mest.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder, Lise Kjølrsrød, som hjalp en forvirret student med konstruktive tilbakemeldinger, tips og råd.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke min kjære mamma som har alltid vært den beste samtalepartner gjennom årene. Din støtte, trøst og tro på meg er uvurderlig.





# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven .....	1
1.2	Avgrensning og problemstilling .....	2
1.3	Oppgavens oppbygging .....	3
2	Teori .....	4
2.1	Organisasjonskultur .....	4
2.2	Subkulturer .....	5
2.3	Endring .....	6
2.4	Planlagte og tilfeldige endringer.....	7
2.5	Organisasjonsutvikling .....	8
2.6	Motstand mot endring.....	9
2.7	Beslutningstaking .....	11
2.8	Stiavhengighet .....	12
2.9	Kontrollspenn .....	13
3	Metodekapittel.....	15
3.1	Valg av metode.....	15
3.2	Case-studie.....	15
3.3	Intervjuprosessen .....	16
3.4	Utvalg .....	17
3.5	Dokumentanalyse .....	18
3.6	Etiske betraktninger .....	18
3.7	Analysetilnærming.....	19
3.8	Reliabilitet og validitet .....	20
3.9	Generalisering og overførbarhet .....	21
4	Analyse og drøfting .....	22
4.1	Endring .....	22
4.2	Motstand mot endring.....	23
4.3	Tidsluk .....	25
4.4	Organisasjonsstruktur .....	27
4.5	For stor eller for lite kontrollspenn? .....	28
4.6	Stiavhengighet .....	31

4.7	Endringsprosessen .....	32
4.8	Interessekonflikt .....	34
4.9	Organisasjonskultur .....	36
4.10	Oppsummering .....	39
5	Dokumentanalyse .....	41
5.1	Oppsummering: organisasjonens karakter .....	42
6	Avslutning .....	44
6.1	Videre forskning .....	45
7	Litteraturliste .....	47
8	Vedlegg .....	50
	Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD .....	50
	Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet .....	51
	Vedlegg 3: Intervjuguide .....	53



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Våren 2017 ble jeg ansatt i et vikariat i Norges Gymnastikk- og Turnforbund (videre omtalt som Turnforbund og NGTF). Ved å bli bedre kjent med organisasjonen gjennom mitt daglige arbeid samt min lidenskap innen idrett og interesse innenfor fagfeltet organisasjonsteori og ledelse, fikk jeg en idé om hva min masteroppgave kan handle om.

NGTF er det 4. største særforbundet i Norge med 108.000 medlemmer og 420 lag. Det ligger fem konkurransegrener under forbundets ansvar: Turn kvinner, Turn menn, Rytmisk gymnastikk, Troppsgymnastikk og Gymnastikkhjul. I tillegg administrerer forbundet breddeaktivitet som utgjør den største delen av medlemsmassen.

Forholdet mellom topp og breddeidrett har lenge vært et svært omdiskutert tema i Norge. I Idrettspolitisk dokument (IPD) som er den overordnede styringsdokument for hele norsk idrett, står at visjonen «idretts glede for alle» skal prege organisasjonsarbeidet og aktivitetspolitikken. Samtidig skal Norge være en ledende toppidrettsnasjon som utvikler en prestasjonskultur innenfor alle særidretter (Norges Idrettsforbund, 2015). Dette viser hvor mangfoldig og unik norsk idrettsmodell er som skal ivareta både topp og bredde samtidig.

Siden alle særforbund skal følge Norges Idrettsforbund (NIF) sine utviklingsplaner, er det forventet at NGTF skal ivareta begge interessegrupper. Turnforbundet hevder at gymnastikk og turn er grunnlaget for livslang glede ved fysisk aktivitet og at de satser på å gi unge ambisiøse utøvere mulighet til å ta opp konkurransen med verdensstoppene. Samtidig som breddeidretten med et bredt spekter av aktiviteter både for barn, ungdom, voksne og eldre er deres fremste varemerke (<https://www.gymogturn.no/>).

Under Forbundstinget 2016 ble det vedtatt å satse på toppidrett i alle konkurransegrener: «Mål og strategier i langtidsplanen utformes og formuleres slik at utøvere som faller inn under Olympiatoppens definisjon på toppidrett innen de olympiske grener i NGTF skal gis like muligheter til å drive toppidrett» (Protokoll Forbundsting 2016, s. 10-12).

Vedtaket førte til at Turnforbundet igangsatte i 2017 toppidrettssatsing i turn kvinner, rytmisk gymnastikk og troppsgymnastikk i tillegg til allerede etablerte satsingen på turn menn som ble

vedtatt i 2004. Dette er et ressurskrevende vedtak som forutsetter mange tiltak med blant annet ansettelse av landslagssjefer i hver av satsningsgrenene og tilrettelegging av landslagsaktiviteten for å nå de langsiktige og ambisiøse målene i strategisk plan.

## 1.2 Avgrensning og problemstilling

«Det er ikke noe som er så vanskelig å utføre, har så liten sjanse til å lykkes, eller er så farlig å håndtere som innføringen av en ny tingenes tilstand».

(Niccolò Machiavelli)

Formålet med denne oppgaven var ikke å utvikle nye teoretiske perspektiver eller utfordre eksisterende teori, men å fortolke endringsfenomenet i Norges Gymnastikk- og Turnforbund ved å ta utgangspunkt i informantenes egne oppfatninger av arbeidssituasjonen på forbundskontoret.

Etter at det nye vedtaket trådte i kraft står man foran et stort idrettsforbund som nå skal omfavne barne- og ungdomsidrett, breddeaktiviteter, konkurransegrenener og satsing på toppidrett under et og samme tak.

I strategisk plan som er det sentrale styringsverktøyet som gir retning til ønsket utvikling for hele organisasjonen står at: «Medlemsmassen i NGTF er hovedsakelig å finne innen mosjon og breddeaktiviteter, og vi må balansere toppidrettens krav og behov mot breddeidrettens ønske om aktivitet for de mange» (Norges Gymnastikk- og Turnforbund, 2018).

Under organisasjonsmål står det at i 2022 skal NGTF ha en inkluderende organisasjonskultur for både aktive, frivillige og ansatte. I en så mangfoldig organisasjon som Turnforbundet er det krevende å tilfredsstillere alle grupper og bygge opp en sterk felles profil som skal gjenspeile hele organisasjonen.

Jeg ønsker derfor å se om det finnes en sammenheng mellom planer, konkrete handlinger som har blitt utført og ansattes perspektiver på det som skjer. Samtidig ønsker jeg å finne ut om ledelsen har klart å forene begge målgruppene.

Prosjektet skal ta for seg en kort periode fra Forbundstinget 2016 da den nye strategiske planen ble vedtatt til studien ender våren 2018 etter at jeg ble ferdig med innsamling av data. Jeg skal belyse dagens situasjon på forbundskontoret på bakgrunn av informantenes refleksjoner over de organisatoriske endringene som har skjedd gjennom selve implementering av toppidrettsvedtaket som ble igangsatt i 2017. Videre skal jeg undersøke om hendelsene har påvirket ansattes oppfatning av arbeidssituasjon.

Opgavens problemstilling lyder slik: **På hvilken måte har toppidrettsatsing påvirket organisasjonskulturen i NGTF?**

### 1.3 Oppgavens oppbygging

Opgaven er delt inn i seks kapitler. Kapittel 1 er viet til innledning.

Kapittel 2 tar for seg oppgavens teoretiske rammeverk med fokus på organisasjonskultur, organisasjonsendring, kontrollspenn, stivhengighet og beslutningstaking.

I kapittel 3 vil jeg redegjøre for hvilken metodisk fremgangsmåte jeg har brukt i dette prosjektet. Her skal jeg belyse valg av case, hvordan intervjuene ble gjennomført og til slutt skal jeg reflektere over etiske betraktninger, generalisering, overførbarhet, validitet og reliabilitet.

Kapittel 4 tar for seg analyse og drøfting hvor jeg gjennomgår empiri og knytter den til teoretisk perspektiv.

I kapittel 5 vil jeg analysere strategiske planer for å supplere innsamlet data fra intervjuene og gi en oppsummering av mine funn.

I siste kapittelet kommer jeg til å konkludere mine funn med fokus på å svare konkret på oppgavens problemstilling. Videre skal jeg sette den i et større perspektiv og vise til andre mulige problemstillinger som hadde vært interessante å undersøke i videre forskning.

## 2 Teori

I dette kapittelet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket og gjøre rede for sentrale begreper som er relevante for min problemstilling, og som jeg skal benytte senere i analysen. Begreper jeg skal redegjøre for er organisasjonskultur, organisasjonsendring, stivhengighet, beslutningstaking og kontrollspenn.

### 2.1 Organisasjonskultur

Begrepet organisasjonskultur oppstod relativt nylig. Det kan forstås som et system av felles verdier, normer og meninger som deles av alle medlemmer i organisasjonen. Måten man snakker på eller gjør ting på i en gitt organisasjon, grunnleggende verdier og normer som skiller én organisasjon fra en annen. Organisasjonskultur har også en betydelig innvirkning på organisasjonens utvikling og overlevelse på lang sikt.

Ulike teoretikere har lagt ulike perspektiver til grunn i sine studier av organisasjonskultur. Den mest populære definisjon er formulert av Deal & Kennedy (referert i Bang, 2013, s. 21): «Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss».

Henning Bang oppsummerer de ulike definisjonene som: «Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang, 2013, s. 23).

Ut ifra denne definisjonen ser vi at organisasjonskultur bygger på samhandling mellom mennesker og at den er *felles delt*. Den består av verdier som er organisasjonens ansikt utad. De viser hva medlemmer av organisasjonen står for, tror på i felleskapet og er organisasjonens identitet.

I tillegg består kulturen av normer som fungerer som uskrevne regler for hvordan man bør oppføre seg. Normer forteller oss om hva som er akseptabelt eller uakseptabelt i en gitt situasjon.

Kulturen består også av virkelighetsoppfatninger som hjelper mennesker i en gruppe å forstå ting som skjer rundt dem, hva som er sant og usant. Bang definerer virkelighetsoppfatning



som: «Oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer» (Bang, 2013, s. 52).

Som nevnt innledningsvis hevder Turnforbundet at i 2022 skal de ha en inkluderende organisasjonskultur for både aktive, frivillige og ansatte. Å skape en felles kultur i en så kompleks organisasjon kan være utfordrende. Jeg ønsker derfor å finne ut hvordan ansatte opplever organisasjonskultur på forbundskontoret og om den har blitt påvirket av toppidrettsvedtaket.

## 2.2 Subkulturer

Grupper i organisasjoner er ofte forskjellige, med ulike arbeidsoppgaver som påvirker gruppens verdier, oppfatninger og forestillinger. Dette fører til at det kan oppstå lokale kulturer innen organisasjon som gjerne kalles subkulturer.

Trice og Beyer hevder at det er særlig tre betingelser som gir opphav til dannelsen av subkulturer i organisasjoner: hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika (referert i Bang 2013, s. 28). Disse tre betingelsene er med på å fremme følelsen av felleskap og samhold i gruppen, og gjør at medlemmene føler seg trygge i sin gruppe som skiller seg fra andre.

I følge Martin (1992, s. 93-95) kan subkulturer virke støttende eller fremmede på hverandre; være i konflikt og dermed virke hemmende på hverandre; virke uavhengige og dermed ikke påvirke hverandre.

Bang (2013) skisserer syv ulike konflikter som kan oppstå mellom subkulturer i en organisasjon:

*Konflikter mellom funksjonsheter* regnes som den mest vanlige konflikten mellom ulike avdelinger eller arbeidsgrupper i organisasjoner.

*Konflikter mellom ulike sjikt* eller såkalte vertikale konflikter mellom medarbeiderne og ledelsen. Dette oppstår ofte fordi begge opplever organisasjonens utfordringer fra to forskjellige vinkler.

*Konflikter mellom yrkes- eller profesjonsgrupper.* Ulik utdannelses- og/eller profesjonsbakgrunn spiller ofte en stor rolle i konfliktdannelsen.

*Konflikter mellom ulike fagideologier* kan skape uro i organisasjonen hvis man ikke blir enig om for eksempel behandlingsmetoden innen helsesektoren.

*Konflikter mellom ulike aldersgrupper.* De unge og de eldre har ulikt syn på ting. Derfor er uenighet mellom ulike generasjoner en kjent konflikt både i jobb- og privatsammenheng.

*Konflikter mellom geografiske enheter* oppstår fordi det utvikles særegne kulturer i hver av filialene som blir preget av lokal kultur hvor den befinner seg geografisk.

*Konflikter mellom organisasjonskulturer som er slått sammen.* Denne konflikten oppstår når to ulike organisasjoner med hver sin kultur blir slått sammen.

I en så mangfoldig organisasjon som Turnforbundet er det naturlig at det dannes konkurrerende interessegrupper. I analysekapittelet vil jeg drøfte om forholdet mellom konkurranse og bredde har blitt annerledes etter at det nye vedtaket trådte i kraft. Videre skal jeg undersøke om Turnforbundet klarer å satse på toppidrett og forene det med organisasjonens mandat om å «balansere toppidrettens krav og behov mot breddeidrettens ønske om aktivitet for de mange».

## **2.3 Endring**

I følge Jacobsen er endring noe vi må forholde oss til fordi det har blitt vanlig i alle organisasjoner og finner sted i alle sektorer og bransjer. Han hevder at organisasjoner er sosiale systemer, ikke fysiske objekter, og vil dermed hele tiden være i en eller annen form for utvikling (Jacobsen, 2012, s. 24).

«Endring [...] er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon.» (Jacobsen, 2012, s. 23). Ut fra definisjonen ser vi at tidsdimensjonen spiller en sentral rolle. All endring må innebære en form for bevegelse over en tidsperiode fra en relativt stabil tilstand til en annen. «Kun gjennom sammenligning kan man finne ut om det er forskjeller og dermed om endring har funnet sted eller ikke». (Jacobsen, 2012, s. 23).

Min studie skal ta for seg en kort periode fra Forbundstinget 2016 da den nye strategiske planen ble vedtatt til studien ender våren 2018 etter at jeg ble ferdig med innsamling av data. Jeg skal belyse dagens situasjon på forbundskontoret på bakgrunn av informantenes refleksjoner over de organisatoriske endringene som har skjedd gjennom selve implementering av toppidrettsvedtaket som ble igangsatt i 2017.

## 2.4 Planlagte og tilfeldige endringer

Det finnes ulike teorier om hvorfor endring faktisk skjer. Jacobsen (2012, s. 30) mener at det finnes ytre og indre drivkrefter som setter i gang en endringsprosess. «Ytre kontekst inkluderer de økonomiske, sosiale, politiske og bransjemessige omgivelser en organisasjon befinner seg i. Indre kontekst refererer til trekk ved organisasjonens strukturelle, kulturelle og politiske forhold som endringsideene utvikles i».

Han hevder også at det finnes planlagte og tilfeldige endringer. Det som kjennetegner planlagte endringer er at en eller flere aktører ser behovet for endringer, tar initiativet og setter i gang endringsprosessen. For at planlagt endring skal lykkes, er det viktig at sentrale aktører får flest mulig medlemmer i organisasjonen til å innse at endringen er nødvendig.

Jacobsen skisserer fem typer planlagte endringer hvor den første har *intensjoner som drivkraft*. Her er det mennesker som ser behovet for endring og setter i gang med endringsprosesser for å nå et ønsket mål.

Den andre er *endring som livssykluser* med vekst som drivkraft. Som Mintzberg beskriver, beveger organisasjoner seg gjennom et sett livsfaser knyttet til vekst, der økende størrelse medfører behov for endring i strukturen. Det finnes alltid en risiko for at organisasjonen ikke klarer overgangen fra en fase til en annen (Mintzberg, 1983, s. 126-128).

Det tredje perspektivet er *endring som evolusjon* med konkurranse om knappe ressurser som drivkraft. Her ser man på organisasjonsendring som en refleksjon av de endringer som skjer i omgivelsene. De organisasjonene som tilpasser seg omgivelsene best vil overleve.

Det fjerde er *endring som dialektisk prosess* med interessekonflikt som drivkraft. Endring i organisasjonen skjer som en følge av konflikter og uenigheter mellom ulike interesser. Utfallet av det fører til at motparten må tilpasse seg endringen.

Det femte perspektivet er *endring som anarki* med tilfeldigheter som drivkraft. Den type endring forteller oss at endringsprosessen sjelden er enkel å planlegge og forutsi, at det alltid skjer noe uforutsigbart.

Ved daglig arbeid forekommer det stadig endringer som ikke er planlagte. For å finne en rask løsning på et problem, må man tilpasse og justere seg etter behov uten å planlegge det på forhånd. Konflikt på en arbeidsplass kan være et godt eksempel for å illustrere denne type endring. Man må finne en rask løsning, en annen måte å kommunisere med vedkommende på for å unngå at konflikten blir større. Den type endring skjer som en følge av tilpasninger og justeringer ved daglig arbeid.

Generelt sett kan vi si at endring er noe som har skjedd når en organisasjon er annerledes på ulike tidspunkt. Dette kan innebære at organisasjonen endrer måten å utføre oppgaver på; endrer sin struktur, for eksempel endring i arbeidsfordeling; innfører nye oppgaver, personer, rutiner etc. I analysekapittelet skal jeg ta utgangspunkt i ansattes egne perspektiver for å finne ut om det har skjedd en endring i NGTF og hvor omfattende endringen kan sies å være.

## 2.5 Organisasjonsutvikling

Kurt Lewin referert i Jacobsen og Torsvik (2013) skisserte tre grunnleggende faser i en organisasjonsutviklingsprosess.



Opptiningsfasen handler om å skape motivasjon for endring hos ansatte ved å argumentere for at endring er nødvendig. Videre kommer endringsfasen hvor man endrer holdninger og atferd ved å iverksette forskjellige tiltak. Til slutt kommer nedfrysningsfasen hvor man evaluerer tiltak som ble gjort i forhold til endringen og om det er samsvar mellom holdninger og faktisk atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 403).

Organisasjonsutvikling regnes som den mest riktige og effektive måten å endre organisasjoner på. Dette forutsetter at alle medlemmer i utgangspunktet er enige og har en god dialog seg imellom. Denne modellen baserer seg på flere premisser hvor en av dem er flat struktur med bred deltakelse av flere grupper og nivåer i organisasjonen i beslutningsprosessen. Dette bidrar til økt kvalitet på beslutninger som tas ved at flere synspunkter kommer frem.

Ved organisasjonsendring vil man ofte stå i en situasjon der man enten mister gamle kollegaer, og/eller får nye (Jacobsen, 2012, s. 159). Dette fører til kulturendring over tid, da man får nye impulser av en ny ansatt som har en annen bakgrunn, erfaring og andre personlige egenskaper.

Hennestad (2012) hevder i sin artikkel at de fleste endringsprosjekter mislykkes da det ikke blir tatt hensyn til den enkelte organisasjonskultur. Derfor er det viktig å tilpasse organisasjonskulturen først med å endre holdninger og oppfatninger blant alle ansatte for å unngå konflikter og misforståelser på en arbeidsplass ved endringssituasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 402).

## **2.6 Motstand mot endring**

Planlagte endringer blir alltid initiert av mennesker som ønsker en endring. Dette kan ofte føre til konflikter grunnet ulike oppfatninger og uenigheter om behovet for endring og om eventuelle løsninger. Dette kan også skape en utfordring for de som skal gjennomføre en endring med spesiell vekt på hvor mye uenighet og engasjement man kan forvente i endringsprosessen.

Dunphy og Stace (referert i Jacobsen, 2012, s. 60) uttrykker det på følgende måte: «Forskjellige interessenter i en og samme organisasjon vil ha ulike syn på hva som er den reelle virkeligheten. [Dette gir] forskjellige, og noen ganger uforenlige interesseforskjeller mellom interessenter».

I følge Alvesson (2002, s. 245) forandrer kulturene seg kontinuerlig, og mange forandringer oppleves ofte som negative av de berørte. Når en organisasjon går igjennom endringer, kan det oppstå ulike reaksjoner fra de ansatte. Man frykter for at klimaet på arbeidsplassen, identifiseringen med jobben og organisasjonen, følelsen av ansvar og kvalitet kan forringes. Ofte fører forsøket på å få i stand forbedringer på enkelte områder til forverring på andre. Alt dette kan føre til forvirring og konflikter på arbeidsplassen.

Motstand mot endring fremstår ofte som noe negativt, men den kan bidra til en konstruktiv debatt rundt endringsstrategi på en arbeidsplass som kan påvirke strategien i en positiv retning ved å finne bedre løsninger for organisasjonen til å oppnå sine mål.

Det kan også være destruktivt når en gruppe kjemper for sine egne interesser uten å ta hensyn til organisasjonens beste (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 395).

Yukl (2010, s. 297-298) skisserer ni grunner til at mennesker motsetter seg endring i organisasjoner. Den første er *manglende tillit* til de som foreslår endringen. Mistillit kan forårsake vrangforestillinger om den virkelige årsaken til endring.

Den andre er *troen på at endring ikke er nødvendig*. Motstand er mer sannsynlig dersom den nåværende måten å gjøre ting på har vært vellykket og det er ingen klare tegn til alvorlige problemer som krever store endringer.

Den tredje grunnen til motstand mot endringer er *troen på at endringene er ugjennomførbare*. Radikale endringer kan forårsake skepsis og virke vanskelige eller ugjennomførbare, spesielt dersom tidligere endringsprosesser har vært mislykket.

*Økonomisk trussel* er den fjerde årsaken til motstand. Selv om endring kan være positiv for organisasjonen, frykter mennesker å tape inntekt, arbeidsfordeler eller jobbsikkerhet.

Den femte årsaken til motstand er bekymring for *relativt høye kostnader* ved endring og troen på at kostnader vil bli større enn fordeler. Selv når en endring har åpenbare fordeler for organisasjonen, innebærer det alltid en del kostnader som er vanskelige å estimere nøyaktig i

startfasen. Det kan blant annet være større arbeidsinnsats av medlemmer i organisasjonen, ressursbruk og endring av kjente rutiner.

Den sjette grunnen til motstand innebærer *frykt for personlig inkompetanse*. En endring kan føre med seg nye måter å utføre arbeidet på. Enkelte mennesker vil være motvillig til å lære seg nye ting.

Den syvende årsaken handler om at noen mennesker frykter for *tap av sin status og makt*. Nye strategier ved store endringer krever ofte ny kompetanse som nåværende ansvarspersoner ikke besitter. Dette øker sannsynligheten for at mennesker med ansvar og makt blir imot de nye endringene.

Åttende årsak til motstand handler om *trussel mot menneskets verdier og idealer*. Dersom en planlagt endring er uforenlig med allerede etablerte verdier og idealer, øker sannsynligheten for sterk motstand hos organisasjonsmedlemmer.

Den siste årsaken til motstand er *uønsket innblanding*. Her mener Yukl at enkelte mennesker ikke ønsker å bli kontrollert av andre og dermed kan bli negative til endring.

Nye rutiner, ny strategi og nye ansatte i en organisasjon fører til at bedriften må tilpasse seg nye krav og organisasjonsstruktur endres. Dette har stor betydning for organisasjonskultur når ansatte må forandre måten å utføre arbeidet sitt på.

For å håndtere motstand mot endring finnes det flere tiltak man kan benytte. Et av de viktigste er god kommunikasjon og informasjon mellom ansatte og ledelsen på et tidlig stadium av endringsprosessen. Dette bidrar til å redusere misforståelser og usikkerhet blant ansatte. Samtidig er det viktig å involvere medarbeidere i endringsprosessen slik at de føler seg inkludert og verdsatt.

## 2.7 Beslutningstaking

Endringsprosesser vil alltid aktivisere ulike perspektiver, ulike interesser, ulike følelser og ulike virkelighetsoppfatninger. Dermed kan tilfeldige endringer også skje i uklart definerte

strukturer hvor beslutninger om endringer er svært avhengig av hvem som deltar i en beslutningsarena og på hvilket tidspunkt.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 308) er beslutning et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling. Forbundstinget er en demokratisk beslutningsarena for alle medlemmer i NGTF som avholdes annethvert år og er forbundets høyeste myndighet. Alle klubber som er medlem av NGTF har representasjonsrett og ved å møte opp på tinget har de mulighet til å påvirke forbundets fremtid. Det som vedtas fører ofte til at organisasjonskulturen endres ved at noen mister innflytelse, mens andre får mer makt (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 307).

Som nevnt tidligere, er NGTF en stor og kompleks idrettsorganisasjon som har mange idretter under samme paraply. Noen turnforeninger driver med breddeaktiviteter, mens andre driver med konkurranseaktiviteter. Noen satser på toppidrett mens andre driver med begge deler. I et forbund med så mange interessegrupper er det viktig at mangfoldet blir representert på den aktuelle beslutningsarena for å sikre jevn fordeling av stemmer når forbundets fremtid skal bestemmes. Samtidig er det viktig å tenke grundig gjennom mulige konsekvenser/kostnader før det fattes beslutninger (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 279).

## 2.8 Stiavhengighet

Begrepet om stiavhengighet eller *path dependence* ble først tatt i bruk i den økonomiske sektoren og fikk senere stor utbredelse i samfunnsvitenskap. Det handler om en atferdsmodell som former institusjoner og har store konsekvenser for fremtidig utvikling over tid. Dette skjer fordi tidligere handlingsmåter har sterk påvirkningskraft som gjør det vanskelig å endre rutiner man er vant til.

«That what happened at an earlier point in time will affect the possible outcomes of a sequence of events occurring at a later point in time» (Sewell referert i Mahoney, 2000, s. 510).

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 342) skaper beslutninger såkalte «stier» som organisasjonen utvikler seg langs. Mennesker blir vant til en gitt handlingsmåte og atferd. Når en allerede har investert mye tid og ressurser for å nå et mål, kan dette føre til at man



fortsetter i samme retning da kostnadene knyttet til å endre atferd oppleves som for store og gammel måte å gjøre ting på kan virke tryggere og dermed mest hensiktsmessige.

Sandlie og Sørvoll (2017, s. 45-49) hevder at når sosiale institusjoner først er etablert så endres de sakte, og det oppstår en institusjonell treghet. Betydningen av historiske prosesser, tidligere vedtak og praksis som har utviklet seg over tid fremmer videre steg i samme retning. Samtidig spiller mennesker en stor rolle. Jo flere mennesker som benytter en bestemt løsning, desto vanskeligere blir det for et alternativ å vinne innpass selv om det kan være bedre og mer effektivt (Eriksen, 2002, s. 178). I analysekapittelet kommer jeg til å bruke sitater fra intervjuene til å argumentere for at institusjonell treghet i NGTF gjør det vanskelig for forbundet å endre sin handlemåte.

## 2.9 Kontrollspenn

Kontrollspenn er mye omdiskutert begrep i organisasjonsteori og handler om hvor mange ansatte en leder i praksis kan klare å ha ansvar for uten at det oppstår kommunikasjons- og/eller koordineringsproblemer (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 81). Det har vært delte meninger blant forskere om hva som er det ideelle tallet og om spennet skal være lite eller stor.

James Worthy (referert i NOU, 1999:10) var en sterk tilhenger av et stort kontrollspenn som etter hans mening økte ansattes kompetanse i større grad enn i en organisasjon med et lite kontrollspenn. Han hevder at i en bedrift med mange underordnede hvor lederen ikke har tid til å sette seg inn i alle saker, må ansatte lære seg å ta avgjørelser selv og løse oppgaver selvstendig ved prøve og feile metoden. Henri Fayol mente derimot at kontrollspenn bør ikke overstige seks eller tolv personer per leder (referert i Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 81).

I følge Mintzberg (1983, s. 66-72) er det en rekke interne og eksterne faktorer som spiller inn i vurderingen av størrelsen på kontrollspennet. Det kan være ulike organisasjonstyper; forskjellige arbeidsoppgaver; omgivelser bedriften må forholde seg til; organisasjonens størrelse; alder og andre faktorer.

Videre spiller kompetanse en stor rolle i kontrollspennets størrelse. Det er et kjent faktum at jo mer kompetente medarbeidere er, jo mindre faglig oppfølging trenger de. Da kan lederen

enkler ha ansvar for flere medarbeidere i et stort kontrollspenn. Samtidig vil arbeidsoppgaver som inneholder høy grad av usikkerhet og uforutsigbarhet påvirke størrelsen på kontrollspennet i en annen retning. Jo flere uforutsigbare situasjoner som oppstår som krever umiddelbar løsning, jo mindre kontrollspennet pleier det å være.

I situasjoner hvor kontrollspennet føles for stort, må ledelsen ta en vurdering av mulige tiltak som kan bidra til økt kompetanse blant ansatte for at de kan ta selvstendige beslutninger og/eller tiltak som kan øke tidsressurser.

Begrepet om kontrollspenn er nær knyttet til organisasjonsstruktur. Norges Gymnastikk- og Turnforbund er et eksempel på flat organisasjonsstruktur med forbundsstyret som øverste myndighetsorgan. Flat struktur innebærer at myndighet og ansvar flyttes nedover i administrasjonen som er delt inn i forskjellige avdelinger med egne spesialiseringsområder. I tillegg innføres det selvstendige enheter med egne ledere som i NGTF sitt tilfelle består av tekniske komiteer med egne komiteledere. Disse får delegert fullmakter fra leder for egen drift og budsjett.

I analysekapittelet kommer jeg til å drøfte om toppidrettsvedtaket har hatt betydning for ansattes oppfatning av kontrollspenn.

# 3 Metodekapittel

## 3.1 Valg av metode

Hensikten med prosjektet var å finne ut om det har skjedd noen endringer på forbundskontoret og om dette har påvirket ansattes oppfatning av arbeidssituasjon. For å belyse dagens situasjon i NGTF tok jeg utgangspunkt i informantenes egne oppfatninger av arbeidssituasjonen etter toppidretsvedtaket. Jeg har analysert deres perspektiver på faktiske endringer som har skjedd og hvordan de opplever konsekvensene av dem. I tillegg ønsket jeg å finne om organisasjonen har klart å satse på toppidrett og forene det med organisasjonens mandat om å «balansere toppidrettens krav og behov mot breddeidrettens ønske om aktivitet for de mange».

I følge Dalen (2013, s. 15), er et overordnet mål for kvalitativ forskning å utvikle forståelsen av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet. Derfor finner jeg det hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode i min studie for å få dyp og beskrivende kunnskap om forbundsansattes opplevelser, erfaringer, tanker og refleksjoner over endringssituasjonen på forbundskontoret.

For å få tak i ansattes egne oppfatninger av arbeidssituasjonen etter toppidretsvedtaket har jeg valgt å intervju dem. Dette er i tråd med Kvale og Brinkmann sin forklaring av intervjubegrepet. «Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side. Å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer, er et mål». (Kvale & Brinkmann, 2013, s. 20).

## 3.2 Case-studie

Som nevnt tidligere, oppgavens formål er å studere endringssituasjon i Norges Gymnastikk- og Turnforbund. Jeg bruker derfor denne organisasjonen som case og ser om det er ulike oppfatninger av arbeidssituasjonen etter toppidretsvedtaket i de forskjellige avdelinger, nemlig konkurranse, bredde og ledelse, som jeg forventer at det er.

Case-studier egner seg godt til å svare på forskningsspørsmål som handler om *hvordan* og *hvorfor* noe skjer (Yin, 2003, s. 1). I tillegg er de velegnet til å besvare spørsmål som handler om prosess og forståelse (Yin, 2003, s. 1). Siden min problemstilling handler om å avdekke endringer som har skjedd på forbundskontoret over tid, finner jeg det relevant å bruke case-studie som forskningsdesign.

### 3.3 Intervjuprosessen

Min interesse i tema, forkunnskaper om feltet samt kjennskap til informantene, har vært til stor hjelp for meg i utarbeiding av intervjuguiden, under selve intervjuprosessen, i transkriberingen og i den videre analysen.

Jeg har valgt å bruke delvis semistrukturert intervju hvor temaene jeg skulle spørre om var bestemt på forhånd, men rekkefølgen ble justert underveis i intervjuet. På den måten kunne jeg følge intervjupersonens fortelling og samtidig sørge for at de temaer som er viktige i forhold til min problemstilling, blitt tatt opp i løpet av intervju samtalen. Dette ga meg mulighet til å skape en bedre relasjon til informanten ved å knytte spørsmålene til den enkelte intervjupersons forutsetninger (Thagaard, 2013, s. 98).

Jeg har utarbeidet intervjuguiden med utgangspunktet i egne antakelser om mulige svaralternativer. Dette var mulig på grunn av mitt kjennskap til informantene og organisasjonen. Intervjuguiden omfattet sentrale temaer og spørsmål som til sammen dekket de viktigste områdene i min problemstilling.

For å teste min intervjuguide har jeg tatt flere prøveintervjuer. Dette ga meg mulighet til å se om mine spørsmål var riktig formulert for å kunne få rike og fylldige svar. Det viste seg at jeg måtte endre første utkastet av intervjuguiden som var preget av direkte og lukkede spørsmål.

Ved å gjennomføre prøveintervjuer og lytte til opptaket senere fikk jeg også testet meg som intervjuer. Dette ga meg forståelse for hvordan jeg bør opptre i intervjusituasjon neste gang.

Til sammen har jeg gjennomført 9 intervjuer med varighet mellom 40 minutter og en time. Hver intervjusamtale har jeg startet med enkle og konkrete spørsmål om temaer som ikke krever refleksjon. Jeg følte at dette fikk informantene til å føle seg avslappet og trygge.

Videre har jeg stilt *refleksjonsspørsmål* (Tjora, 2012, s. 113) som var av beskrivende karakter. I denne intervjufasen kunne informantene gå i dybden og fortelle om sine erfaringer og opplevelser på en levende måte. Det var viktig å lytte og gi informanten tid til å reflektere over spørsmål. Jeg stilte oppfølgingsspørsmål til intervjupersonens utsagn for å få mer detaljert informasjon og mer nyanserte kommentarer til temaer som utviklet seg i løpet av samtalen.

Alle intervjuene jeg har gjennomført ble tatt opp med lydopptaker og transkribert i etterkant. Noen av informantene reagerte på lydopptaker i begynnelsen av intervjuet og følte litt ubehag, men de roet seg ned etter at jeg har fortalt om anonymitetsprinsippet og måten jeg skulle behandle data på. Jeg antar at dette ikke har påvirket informantenes svar.

Etter at de første intervjuene ble gjennomført så jeg behovet for justering av prosjektets tema og valgt teori. Jeg så ganske fort at informantene var mest opptatt av interessekonflikten og hvordan endringen påvirker deres arbeid. Problemstilling ble spesifisert i forhold til den informasjonen dataene ga meg.

### **3.4 Utvalg**

Valg av informanter er et særlig viktig tema innenfor kvalitativ intervjuforskning (Dalen, 2013, s. 45). Utvelging av deltakere var strategisk og hensiktsmessig i forhold til min problemstilling og dermed ikke representativ for en populasjon.

For å avdekke arbeidssituasjon i NGTF var det hensiktsmessig å oppnå bredde i utvalget. Jeg har derfor valgt deltakere fra ulike avdelinger, nemlig konkurranse, bredde og ledelse. Utvalget bestod av ni personer med ulike roller i NGTF. Et slikt utvalg har gitt meg data om hvordan endringsprosessen oppleves av ulike avdelinger på forbundskontoret.

I tillegg var utvalget basert på et ansiennitetsprinsipp. For å belyse min problemstilling var det avgjørende at informantene har vært ansatt i organisasjonen før Forbundstinget i 2016. I og med at jeg ville følge endringsprosessen, måtte jeg snakke med noen som hadde vært der lenge, og da ga det seg selv hvem som skulle bli intervjuet. Deres ansiennitet hjalp meg å få

tak i deres oppfatninger av dagens situasjon som reflekterer til erfaringer de har fra tidligere uten at de selv er beviste på det.

Blant dem jeg intervjuet var det enkelte personer som ikke var norske. Hvis jeg hadde sitert dem ordrett, ville jeg utlevert deres identitet. Jeg har derfor valgt å standardisere språket til vanlig norsk.

Av hensyn til anonymitet har jeg unngått å bruke kjønn, navn, alder og arbeidsrolle til informantene i analysen og skal benytte meg av betegnelse *informanten 1-9*.

### **3.5 Dokumentanalyse**

Jeg har brukt analyse av foreliggende offentlige dokumenter for å supplere innsamlet data fra intervjuene. Jeg har studert strategiske planer fra 2014, 2016 og 2018 og protokoller etter Forbundstinget i 2016. Jeg ville se om det finnes en sammenheng mellom planer, konkrete handlinger som har blitt utført og ansattes perspektiver på det. I tillegg ville jeg undersøke om det finnes en grunn til å tro at toppidrettsvedtaket har påvirket strategisk plan.

### **3.6 Etske betraktninger**

Før jeg satt i gang med mitt forskningsprosjekt fikk jeg samtykke fra generalsekretær i Turnforbundet til å bruke NGTF som en case.

I forkant av feltarbeidet har jeg søkt Det norske samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) om å gjennomføre min studie. Etter at prosjektet ble godkjent, har jeg sendt skriftlig forespørsel til alle mine informanter med beskrivelse av prosjektet og informasjon om hva det innebærer å delta i min studie. De ble også informert om at deltakelse i prosjektet er frivillig og at de har anledning til å trekke seg på hvilket som helst tidspunkt. Jeg har fått skriftlig undertegnet samtykkeerklæringen fra alle intervjupersoner før jeg begynte feltarbeidet.

En fordel med å bruke temasentrert analyse er at det er vanskelig for den enkelte informanten å bli gjenkjent av andre. Jeg skal bruke kun deler av teksten som fremhever hovedpoenget

uten spesielle ord og uttrykk. På den måten kan jeg bevare anonymitet av den enkelte deltaker.

Samtidig vil jeg gjøre leseren oppmerksom på at noen av intervjuutdrag kan fremstå som litt lange. Jeg vil påpeke at dette var et bevisst valg da de fremhever særlig gode poenger og beskrivelser av en gitt situasjon.

### **3.7 Analysetilnærming**

Som nevnt tidligere, min studie er basert på empirisk tilnærming og er preget av en samhandling mellom dataanalyse og teoretisk perspektiv. Teorien som ble brukt hjalp meg å kaste lys over mine funn i analysen av data. Det empiriske utgangspunktet i avhandlingen inkluderer én case, 9 intervjuer og dokumentanalyse.

I følge Thagaard (2013, s. 197) preges den kvalitative forskningen av induktive og deduktive tilnærminger. Med induktiv tilnærming tar forskeren utgangspunkt i empiri og utvikler forståelse av de temaene man forsker på. Med deduktiv tilnærming menes det motsatte. Man tar utgangspunkt i teoretiske perspektiver og knytter de til teksten man analyserer.

I min studie skal jeg bruke abduktiv tilnærming som står mellom induksjon og deduksjon. Dette er en dynamisk prosess som pågår gjennom hele forskningsprosessen. På den måten oppnår jeg en forståelse av meningsinnholdet i intervjuetekster samtidig som jeg får et helhetlig bilde over innsamlet data. En abduktiv tilnærming er et samspill mellom induktive og deduktive tilnærminger som gir rom for forskerens teoretiske bakgrunn til å påvirke fortolkninger av dataens meningsinnhold (Thagaard, 2013, s. 198). Dette passer godt med min analysetilnærming hvor jeg bruker mine forkunnskaper om organisasjonsteori, samtidig som jeg går fra empirien til å finne begreper som hjelper meg med å kaste lys over mine funn.

Først skal jeg finne sentrale temaer i innsamlet datamaterialet som tar utgangspunkt i min problemstilling. Videre skal jeg analysere de temaene som viste seg å være relevante i løpet av analysen. Deretter skal jeg sammenligne informasjon fra alle informanter for å få en helhetlig og dyp forståelse av dataenes meningsinnhold og se om det danner seg et mønster. Til slutt skal jeg knytte innsamlet data til teoretisk perspektiv som er representert i teorikapittelet.

I samsvar med de retningslinjer for analyse som Corbin & Strauss (referert i Thagaard, 2013, s. 182) anbefaler, har jeg knyttet kodeord til utsnitt av data som fremhever meningsinnholdet i teksten. Deretter utviklet jeg kategorier som inneholdt de utsnitt av teksten som omhandlet det samme temaet.

På bakgrunn av en slik analyse, kommer jeg til å diskutere hvilke svar datamaterialet gir på problemstillingen. Jeg kommer dermed til å strukturere analysekapittelet i henhold til de sentrale temaene som har vist seg å være felles for informantene hvor de ulike temaene vil utgjøre hvert sitt analysekapittel i oppgaven. Temaer som tidsbruk, interessekonflikt, motstand mot endring, kontrollspenn og stivhengighet viste seg å være felles for alle informanter.

### **3.8 Reliabilitet og validitet**

Det faktumet at jeg er ansatt i NGTF innebærer både fordeler og ulemper. På den ene siden kan min nære kjennskap til informantene og organisasjonen gi meg en bedre forståelse av informantenes opplevelser og redusere den sosiale avstanden mellom meg og intervjupersonen (Thagaard, 2013, s. 114).

På den andre siden, kan min bakgrunn fra norsk turnmiljø og egen interesse i tema påvirke analyse og tolkningen av innsamlet data. I tillegg er det en fare for at min tilknytning til organisasjonen kunne påvirke informantenes åpenhet og ærlighet under intervjusituasjonen.

Hammersley & Atkinson (referert i Thagaard, 2013, s. 86) hevder at den felles erfarings- og kunnskapsbakgrunnen som forsker og deltakerne har, kan føre til at forskeren får problemer med å stille spørsmål ved forhold som synes selvsagte innenfor kulturen. Situasjonen som studeres kan være så kjent at det er vanskelig å skille ut det som skjer, som interessante fenomener.

Derfor var det viktig for meg som forsker å ikke betrakte informantenes fortellinger som faktiske perspektiver. Jeg måtte bruke tid på å bli kjent med min egen forutoppfatning om det aktuelle temaet. For å sikre distanse mellom mine egne meninger og informantenes opplevelser av arbeidssituasjonen på forbundskontoret måtte jeg trekke inn min egen



forutoppfatning og være kritisk i tolkningen av innsamlet data hvor jeg analyserte ansattes opplevelser, perspektiver, meninger og erfaringer slik de forteller det.

For å minne informantene om hvilken rolle jeg har i intervjusituasjon, måtte jeg bevist opptre som naiv og nysgjerrig og stille spørsmål om temaer som var åpenbart kjent for meg.

Reliabiliteten i denne studien ble ivaretatt ved at intervjuesamtalene ble tatt opp med en lydopptaker. På den måten bevarte jeg opprinnelig tekst som ble transkribert ordrett i etterkant.

Ved utforming av intervjuguiden baserte jeg mine spørsmål på de teoretiske rammene som er utledet i teorikapittelet. Dette skulle bidra til å sikre validiteten i forskningsprosjektet.

Å se kulturen med andres øyne, passe på å ha nøytral posisjon og betrakte organisasjonen som en fremmed kontekst var krevende for meg. Jeg håper og tror at jeg klarte å ta på nøytrale forskningsbriller som hjalp meg å skape en reliabelt og validert oppgave.

### **3.9 Generalisering og overførbarhet**

I følge Tjora (2012, s. 222) handler generalisering om undersøkelsens gyldighet utover de tilfeller som har vært studert. Prosjektet mitt er avgrenset og handler spesifikt om Norges Gymnastikk- og Turnforbund. Resultatene av denne studien er av lokal interesse og gir derfor lite grunnlag for generalisering.

I min studie vil jeg holde meg til overførbarhetsprinsipp som ifølge Thagaard (2013) retter seg mot å belyse konkret problemstilling. Som leseren vil se er det mange sider ved endringen i NGTF som er typiske for organisasjoner som har gjennomgått en rask endring. Samtidig vil det være variasjoner mellom organisasjoner. Det vil være opp til leseren selv å vurdere hvorvidt mine funn vil ha gyldighet for leserens eget forskningsarbeid (Tjora, 2012, s. 209).

## 4 Analyse og drøfting

Beskrivende fase av analysetilnærmingen ble fremstilt i metodekapittelet hvor jeg har nevnt at jeg skal bruke abduktiv metode. Jeg kommer til å strukturere analysekapittelet i henhold til de sentrale temaene som har vist seg å være felles for informantene hvor de ulike temaene vil utgjøre hvert sitt analysekapittel i oppgaven. Videre skal jeg knytte de til relevant teori. Til slutt skal jeg analysere strategiske planer før og etter Forbundstinget 2016.

### 4.1 Endring

Drivkraften for denne endringsprosessen var en sak på Forbundstinget 2016 som ble sendt inn fra Asker Turnforening. De ønsket at alle utøvere skulle gis like muligheter til å drive toppidrett uavhengig av kjønn og gren. Ut ifra det kan endringen tolkes som en planlagt endring med *intensjoner som drivkraft* (Jacobsen, 2012). Her er det mennesker som så behovet for endring og satt i gang med endringsprosesser for å nå et ønsket mål.

Forslaget vant med en liten margin: 52 mot 47 stemmer. Derfor kan vedtaket også betraktes som *en tilfeldig endring i organisasjonen* fordi beslutninger som fattes er svært avhengig av hvem og hvor mange som deltar på en beslutningsarena (Jacobsen, 2012). Turnforbundet skriver på sine nettsider at det er kun 10-15% av klubbene som stiller opp på Forbundstinget (gymogturn.no). Avstemningsresultatet 52 mot 47 stemmer viser at deltakere på Forbundstinget 2016 representerte ulike interessegrupper, ulike foreninger med ulik forståelse og kunnskap om problemstillingen. Marginen på 5 stemmer førte til at resultatet ble noe helt annet enn det den kunne ha blitt.

Endringen på forbundskontoret kan også tolkes som det Mintzberg (1983) kaller en *dialektisk prosess* med interessekonflikt som drivkraft. Dette skjer som en følge av langvarige konflikter og uenigheter mellom ulike interessegrupper. Utdraget fra Asker TF sitt Facebook innlegg (2016) beskriver godt situasjon i salen under avstemningen og forholdet mellom de ulike grupperinger i forbundet generelt:

*I dag vant RG og Kvinneturn en prinsipielt viktig seier på Forbundstinget. Nå skal kvinnelige toppgymnaster få like muligheter som gutta... Vi skal ikke ta fra gutta kaka, vi vil bare ha en*

*bit - når vi fortjener det!...Etter heftig diskusjon og en triller av en avstemning vant forslaget fram!! Gratulerer og hurra!!!!*

Konkurransesegrener er definitivt den sterkeste gruppen i NGTF som har nok makt til å tvinge igjennom sine foretrukne målsettinger ved å være tilstede der beslutningen for turnfremtiden tas. En mulig forklaring på dette kan være at klubber som driver med konkurransesegrener ofte er store, ambisiøse og profesjonelle og kan sees på som bedrifter i seg selv. De fleste har faste ansatte i administrasjonen og trenerapparatet for å kunne koordinere all aktivitet og ivareta alle medlemmer. Dette gir dem mulighet til større representasjons- og stemmerett på Forbundstinget hvor klubber med 1-300 medlemmer kan ha 1 stemme; de som har 301-1000 medlemmer kan ha 2 representanter med stemmerett og klubber med over 1000 medlemmer kan ha 3 stemmer ([www.gymogturn.no](http://www.gymogturn.no)).

Når man stemmer for toppidrettsatsing er det viktig at beslutningen er godt gjennomtenkt og at alle mulige konsekvenser av dette vedtaket som økonomi og ressurser er tatt i betraktning. Ut ifra intervjuene kom det frem at nesten alle informanter var skeptiske til vedtaket i forhold til ressurser.

*Informant 9: Det er krevende når det gjelder økonomi. For en veldig stor del av budsjettet og det vi har å disponere blir jo da ført inn i toppidrettsatsingen fordi det har vært ansatt, og er ansatt fulltidstrener i fire grener, pluss andre ressurser. Man må prioritere annerledes for at man skal ivareta alle aktivitetene våre, og det er en utfordring. Så det er klart at akkurat den delen der etter vedtaket 2016, i forhold til ressursbruk økonomisk og også personer har vært ikke kall det belastning - men det har vært en større arbeidsinnsats som skal til for at vi skal ivareta det meste.*

Liten margin på fem stemmer for forslaget avgjorde Turnforbundet sin skjebne. Utfallet av det ble at hele organisasjonen og alle medlemmer måtte tilpasse seg endringen, også de som ikke deltok på tinget. Dette beviser hvor viktig det er for turnmiljøet at flere klubber deltar i beslutningsarenaer for å sikre representativitet for å kunne påvirke norsk turnfremtid.

## **4.2 Motstand mot endring**

Forbundets inntekter baserer seg på tilskudd fra NIF, forbundsavgiften, konkurranselicens, trenerlisens, varesalg og egenandeler og den største inntektskilden kommer fra antall medlemmer. Alle informantene snakket om hvor ressurskrevende toppidrettsvedtaket er og bekymret for *relativt høye kostnader* ved satsning på fire grener når forbundet er medlemsfinansiert. Dette er den femte årsak til motstand mot endring som ble utredet i teorikapittelet. Samtidig tror de at kostnadene vil bli større enn fordelene fordi det er vanskelig å estimere nøyaktig hvor mye ressurser man kommer til å bruke i startfasen. Informantene snakker om blant annet større arbeidsinnsats og ressursbruk i både mennesker og penger.

Informant 4: *Jeg skjønnte ikke at vi hadde råd til det. Økonomisk. Når vi er såpass avhengig av de midlene som kommer direkte fra det enkelte medlemmet og NIF og ikke har noe annen støtte i større grad, hadde jeg vondt for å begripe at det var mulig å ansette tre til landslagssjefer. Så det var mitt største ankepunkt egentlig. ”Hvordan i all verden skal vi få penger til dette her?”*

Informant 9: *Jeg synes det er flott at vi kan satse å ha den toppidrettsatsing, men ikke på bekostning av breddeaktiviteten. Jeg er veldig opptatt av at dette skal kunne gå sammen. For vi er helt avhengig av de 80-90% som er breddeaktivitetene der vi får inntektene våre gjennom medlemskap blant annet og tilskuddsmidler, aktivitetsmidler osv.*

Informant 5: *Jeg synes det var fint. Samtidig så stilte jeg spørsmålsteget om det var nok ressurser til å organisere det på fire grener, både da med igangsettelse og videreutvikling i landslag. Fordi det krever veldig mye, både mennesker og penger.*

Informant 1: *...jeg holdt på å snu i døren. Fordi jeg syntes det var galskap at vi skulle satse på alle fire grenene på en gang.*

Her ser vi en depresjonsfase som er en typisk reaksjonsfase i endringsprosesser. Informant 1 var ikke forberedt på endring og opplever avmakt (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 392).

Flere av Yukl (2010) sine grunner til motstand mot endring samsvarer med holdninger på forbundskontoret. Flere informanter hadde ikke troen *på at endringene er gjennomførbare*. Å satse på fire grener istedenfor en gren er en radikal endring som skapte skepsisen hos ansatte og virket vanskelig eller ugjennomførbart.

*Økonomisk trussel* er en annen årsak til motstand blant ansatte på forbundskontoret. Flere informanter frykter for sin jobbsikkerhet på grunn av vedtaket:

Informant 8: *Jeg er litt redd for hva som skjer med bredde. Magefølelsen sier at det blir færre på bredde. Og det har selvfølgelig med penger å gjøre. Jeg tror det blir mindre penger på bredde og mer på toppidrett. Og de bruker ganske mye mer penger allerede nå og har mange stillinger. Det er den usikkerheten at man ikke vet hva som skjer i fremtiden.*

Informant 7: *Jeg tror det blir færre breddekonsulenter i fremtiden og færre tiltak på bredde.*

En hovedutfordring for alle organisasjoner er å balansere behovet for å ivareta daglig drift og behovet for å innovere og tilpasse seg nye krav (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 385). Det er åpenbart at satsing på toppidrett genererer ikke inntekter til forbundet, men er en stor kostnad. Gjennomføring av et så kostnadskrevenne prosjekt som toppidrett, må alltid veies mot det arbeidet forbundet skal gjøre overfor den store medlemsmassen.

## 4.3 Tidsluk

Tidsaspektet har blitt nevnt av alle informanter som definitivt den største konsekvensen av toppidrettsatsing. Dette har påvirket ledelsen som nå har mindre tid til å følge opp personalet, og arbeidsmengden hos konkurransekonsulenter har økt betraktelig. Naturlig nok skjer dette på grunn av økning av økonomiske ressurser som bidrar til mer aktivitet.

Vedtaket om satsing på tre nye grener førte til at ledelsen har ansatt tre nye landslagssjefer. Alle informantene uttrykker sin bekymring for konkurransekonsulentene som ikke bare har fått større arbeidsmengde med mye aktivitet og engasjementet i turnmiljøet som toppidrett forårsaker, men også må forholde seg til nye landslagssjefer.

Informant 1: *Når man skal satse på toppidrett påvirker det de som jobber i administrasjonen. Grenkonsulenter får en annen arbeidsdag som går på ivaretagelse av den ansatte treneren, tilrettelegging for trening, ivaretagelsen av den ordinære aktiviteten. Det blir mer krevende blant annet med budsjetter som konsulentene er med på å sette. De får tildelt noen midler og har et budsjett som skal ivareta hele toppidrettsatsingen innenfor sitt område. Hvis man skal*

*nå de høye målene i strategiplanen, krever det rett bruk av midler og personer og ressurser generelt.*

*Informant 4 sier: Landslagssjefene tar jo også nødvendigvis plass. De som da har sittet på kontoret og vært bare konsulent for en gren har plutselig en til å forholde seg til som selvfølgelig trenger oppfølging og på et annet språk. Det er slitsomt vil jeg tro. Det blir mer jobb på den konsulenten som har vært her hele tiden.*

Når man står foran et nytt vedtak er det naturlig at det brukes mye tid på å få det til å bli en del av organisasjonen. Det genererer mer jobb ikke bare for ansatte, men for øverste leder i større grad. Som en følge får lederen enda flere ting å forholde seg til og mindre tid til å involvere seg i alle prosesser som foregår i en så stor og mangfoldig organisasjon som handler om konkurranse, bredde, utdanning, markedsføring, utstyr og anlegg og andre områder.

*Informant 1: [Sjefen] er i mine øyne flink hvis noen sier at jeg har et behov, da pleier han å sette av tid uansett hvor travelt han har det. Men terskelen min for å spørre om det, har blitt veldig høy ettersom han ser mer og mer overarbeidet ut. Så han takler mindre og mindre på en måte å få forespørsler om noe som helst. Men han er i utgangspunktet flink til det ja. Det er han.*

På mitt spørsmål om hva som er mulig årsak til manglende tid hos lederen, svarte alle informantene at det skyldes vedtaket om toppidrettsatsing hvor en av intervjupersoner beskriver tidsluket som ”ekstremt de siste årene”.

*Informant 2 forteller: Jeg tror det skjer fordi vi har en sjef som har alt for mye å gjøre i veldig stor setting. Og derfor aldri kan gi svar når man trenger et svar, så man må vente. Det er litt sånn at av og til får du kanskje svaret litt for fort også. Det er jo det samme...Vi har en sjef som er mer okkupert...Men det har vært verre de siste par årene etter vedtaket ja. Det har økt.*

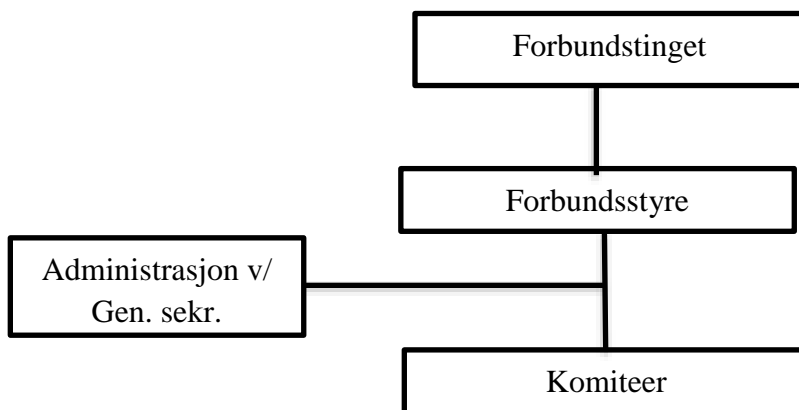
Gjennom intervjuene kom det frem at ledelsen bruker mesteparten av tiden på økonomi, tilsettingsprosesser, oppfølging av nyansatte landslagssjefer som kommer fra utlandet og som trenger kunnskap om hvordan norsk idrett er organisert. Dette oppfattes negativt av andre konsulenter som ikke får like mye tilgang på lederen for råd og veiledning. Dette fører til intern misnøye og kan skape konflikter på arbeidsplassen.

Informant 1 opplyser at dette har påvirket vedkommende sitt arbeid ved at: *Generalsekretær har fungert som en bremsekloss og en hindring til å få jobben sin gjort. Og det er litt frustrerende. Man kan godt jobbe alene, men det er fint hvis ikke folk ødelegger opplegget.*

Som vist ovenfor kommer informantene med forskjellige reaksjoner på tidsmangel hos lederen, men det som var gjentakende hos alle, var mangel på mellomledernivå. Ansatte mener at organisasjonen har blitt for stor, mens måten den er organisert på er fortsatt som en mindre bedrift.

## 4.4 Organisasjonsstruktur

Organisasjonskartet under viser hvordan NGTF er organisert. Det høyeste myndighetsorganet er Forbundstinget som avholdes annet hvert år og er en demokratisk beslutningsarena. Videre kommer Forbundsstyret som består av syv medlemmer og har det overordnede ansvaret over forbundets virksomhet i henhold til vedtatt langtidsplan mellom hvert Forbundsting. Generalsekretær har ansvaret for den daglige driften av forbundet. Administrasjon er organisert i fire avdelinger: utdanning, markedsføring, konkurranseavdeling og breddeavdeling. Disse er fordelt mellom 31 ansatte, hvor 20 personer jobber på hovedkontoret og 11 har ansvaret for 18 kretser geografisk spredt i forskjellige deler av landet. Videre er det komiteer som er det faglige apparatet for hver avdeling.



Hentet fra gymogturn.no

Norges Gymnastikk- og Turnforbund representerer et eksempel på flat organisasjonsstruktur med forbundsstyret som øverste myndighetsorgan. Flat struktur innebærer at myndighet og ansvar flyttes nedover i administrasjonen som er delt inn i forskjellige avdelinger med egne spesialiseringsområder. I tillegg innføres det selvstendige enheter med egne ledere som i NGTF sitt tilfelle består av tekniske komiteer med egne komiteledere. Disse får delegert fullmakter fra leder for egen drift og budsjett.

Funksjonsbasert inndeling i NGTF hvor konkurransekonsulenter i utgangspunktet skal jobbe sammen har både ulemper og fordeler ved seg. På den ene siden, skaper det mer samhold for konkurranseavdelingen, minsker dobbeltarbeid og bidrar til læring. På den andre siden, bidrar det til større distanse mellom konkurranse- og breddeksulentene. Det kan resultere i *avdelingsegoisme* (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 76) som kan føre til manglende interesse og forståelse for andres arbeid.

I tillegg representerer Turnforbundet tradisjonell mekanisk form for byråkratisk organisasjonsstruktur som kjennetegnes av skriftlige regler, manualer, rutiner og prosedyrer som er vanskelige å endre. «Maskinbyråkratiske» organisasjoner har vanskeligheter med å tilpasse seg omgivelsene fordi fokuset ligger i å følge reglene, snarere enn å løse problemet. (Jacobsen, 2012, s. 95-96).

Informant 5 deler også sin oppfatning: *Konkurransekonsepter og landslagsorganisering har ikke endret seg. Det går på en måte i samme duren. Ting skal være forankret i vedtak og bestemmelser og planer og budsjetter. Alt har en rød tråd og det kan virke ganske tungt, tungdrevet da og tradisjonelt noen ganger. Og mye skal være skriftlig istedenfor muntlig.*

## 4.5 For stor eller for lite kontrollspenn?

Flere informanter mente at Turnforbundet har vokst ut av sine dimensjoner og må endre seg for å kunne ivareta all aktivitet. Ifølge Mintzberg (1983) medfører økende størrelse behov for endring i strukturen som han kaller for *endring som livssykluser* med vekst som drivkraft.

Informant 6 forteller: *Samtidig så er valget om å gå mot toppidrett noe som gjør at du må endre deg veldig mye fortere. Fordi da må du helt opp mot toppen. Og det krever at man får gjort mange andre tilpasninger som setter krav til organisasjonen.*



Det første inntrykket man kan få ved å lese informantenes svar er at det er utfordrende for lederen å ha alene ansvaret for så mange ansatte og at det er behov for et mellomledernivå.

Informant 1 ønsker blant annet: *...å ha et mellomledernivå. Vi er alt, alt, alt for mange til å være direkte under en leder. For han har ikke tid til å følge opp.*

Informant 6 påpeker at: *Alle teorier tilsier at 20 ansatte og en leder i flat struktur er feil. Det er ikke en riktig organisering av en stab.*

Informant 2: *Jeg hadde vel kanskje fokusert på en som hadde ansvar for toppidretten fordi grenkonsulenter har jo fått dobbeljobb nå. Det jeg tenker om organisasjonen vår her er det at den har vokst litt ut av sine dimensjoner. Vi har blitt for store og så er måten den er organisert på fortsatt som en mye mindre bedrift på en måte. Så jeg tenker en omorganisering og litt klarere linjer sånn at ikke sjefen står der og skal på en måte egentlig ha personalansvaret for alle som jobber da.*

Informant 4: *Det må være en nest generalsekretær/generalsjef. Altså mellomledernivå som er mye tydeligere at det er på ledernivå. Omorganisering og profesjonalisering med andre ord.*

Informant 5 mener at det er et behov for mer koordinering i konkurransegrenene:

*For det er mer krevende. For det er ingen samkjøring. Altså det er noe samkjøring, men det er alt, alt, alt for lite fra generalsekretær. For han har ikke tid. Det mangler en rolle der som samkjører konkurransegrenene på en bedre måte. Noen kaller det for sportssjef, andre kan kalle for andre ting. Men det er et behov ikke bare for samkjøringsrolle, men for å være med i alle prosesser og modeller og planer og diskutere uttakskriterier og alt. Det er ingen som har den rollen og da jobber fire grener på hver sin historie, på hver sin måte. Konsekvensen av det er at de fire går hver sin retning og gjør samme ting på forskjellige måter med forskjellig resultat. Noe bra, noe middels og noe dårlig. Med de konsekvensene det får i forhold til engasjement på uttak osv., som tar mye tid og fokus bort fra det man kunne ha jobbet med i stedet hvis man hadde hatt en bedre måte å jobbe på. Det vil fortsatt være krevende, men det ville vært veldig til hjelp [å få det] organisert på en annen måte.*

Til sammen er det 20 ansatte som jobber på forbundskontoret og 11 ansatte som jobber i forskjellige deler av landet og har ansvar for 18 kretser. Det er et kjent faktum at jo flere

avdelinger det er, desto større blir behovet for koordinering. For å drøfte behovet for mellomledernivå i NGTF skal jeg benytte meg av begrepet *kontrollspenn*.

Som nevnt i teorikapittelet skisserer Mintzberg (1983) en rekke interne og eksterne faktorer som spiller inn i vurderingen av størrelsen på kontrollspennet. Han hevder at blant annet kompetanse spiller en stor rolle i kontrollspennets størrelse.

Som kjent, jo mer kompetente medarbeidere er, jo mindre faglig oppfølging trenger de. Da kan lederen enklere ha ansvar for flere medarbeidere i et stort kontrollspenn. Derfor er det viktig at ansatte og det faglige apparatet som representerer de ulike komiteene innehar den riktige kompetansen som kreves.

*Informant 5: Det er for få ansatte og nok tillitsvalgte sånn som det er bygget opp. Det er om å gjøre å ha de rette tillitsvalgte ikke bare nok antall, du må ha de riktige folka. Under forutsetning at man har de riktige folka så er det nok tillitsvalgte. Det samme gjelder jo mye på de ansatte også. Hvis man har de rette ansatte så går det jo bedre. Per i dag så virker det som det er for få ansatte i forhold til alle de oppgavene som skal løses.*

Videre hevder Mintzberg (1983) at arbeidsoppgaver som inneholder høy grad av usikkerhet og uforutsigbarhet påvirker størrelsen på kontrollspennet i en annen retning. Jo flere uforutsigbare situasjoner som oppstår som krever umiddelbar løsning, jo mindre kontrollspenn pleier det å være. Dette stemmer godt med informantenes svar hvor de påpeker at konkurransekonsulenter har fått flere arbeidsoppgaver som følge av toppidrettsvedtaket. De må nå forholde seg til mye mer aktivitet som skaper engasjement i turnmiljøet og fører til uforutsigbare situasjoner som må løses umiddelbart.

I situasjoner hvor kontrollspennet føles for stort, må ledelsen ta en vurdering av mulige tiltak som kan bidra til økt kompetanse blant ansatte for at de kan ta selvstendige beslutninger og/eller tiltak som kan øke tidsressurser. Samtidig er det hensiktsmessig å ha ansatte som er i stand til å ta avgjørelser og ansvar, og kan handle selvstendig.

Selv om andre ansatte på forbundskontoret ikke har like uforutsigbar arbeidshverdag som grenkonsulenter, er det viktig at ledelsen gir oppmerksomhet til alle underordnede fordi god kommunikasjon, veiledning og støtte motiverer ansatte, øker arbeidstilfredshet og bidrar til effektivitet.

## 4.6 Stiavhengighet

Begrepet om stiavhengighet er tett knyttet til hvordan organisasjoner er designet. NGTF ble stiftet i 1890 og er det eldste særforbundet i Norge. Da jeg ba informantene om å beskrive NGTF, svarte de fleste at de ser på den som byråkratisk, gammeldags og tradisjonell. Det at Turnforbundet er Norges eldste særforbund med mange tradisjoner spesielt innenfor OL grenene, gjør at det kan oppfattes tungrodd og lite profesjonelt.

Organisasjonens historie spiller en viktig rolle i endringsprosessen. Det kan være vanskelig å endre ansattes og medlemmenes tenkesett i forhold til hvordan ting har vært gjort før og hvordan ting bør gjøres nå.

Informant 6 forteller at grenene har blitt mer likestilt som følge av toppidrettsvedtaket og stiller nå på samme linje, men det krever endring i tenkesettet: *Dette gjør at man må endre seg og tenke nytt, men mange sitter igjen med kulturen de har hatt fra før. Det gjelder både ansatte, ledelsen og ikke minst medlemmer. Alle må nå forstå hva det innebærer å satse og drive med toppidrett.*

H\*n mener videre at: *Det preger en del av det vi driver med. Det er tungrodd. Det er fryktelig vanskelig å få til raske endringer fordi vi har veldig mange som har vært med så lenge og som er vant til at «sånn skal det være» fordi «sånn har det vært».*

Informant 5: *Måten å jobbe på har vært den samme i hvert fall så lenge jeg har vært her. Ikke noen store revolusjonerende endringer i måten å jobbe på. Verden går fremover og vi bare følger den samme måten å jobbe på da.*

Informant 7 beskriver NGTF: *Det første som kommer i mitt hode er tradisjonell organisasjon som er ledet av gamle folk. Som har problemer med å tenke nytt. Men ting i samfunnet har endret seg mye og forbundet må følge med. Tradisjonell organisasjon hvis vi ikke endrer nøkkelpersoner.*

Informantenes utsagn viser tydelig at de kulturelle normene og verdiene som preget NGTF i dets formende år, kan ha betydning for forbundets videre utvikling og endring. Et interessant funn er at alle informantene brukte uttrykket «sånn har vi alltid gjort det». Dette kan forstås

som en form for institusjonell treghet. Som nevnt i teorikapittelet, endres sosiale institusjoner sakte når de først er etablert, og det oppstår en institusjonell treghet fordi tidligere handlemåter drar endringen i samme retning som før (Sandlie og Sørvoll, 2017. s. 45-59).

En annen påstand som forklarer stivhengighet i NGTF er at jo flere mennesker som benytter en bestemt løsning desto vanskeligere blir det for et alternativ å vinne innpass (Eriksen, 2002, s. 178). Dette kommer tydelig fram fra informantenes svar og peker på at betydningen av historiske prosesser som har utviklet seg over tid samt mennesker som har hatt sterk innflytelse i Turnforbundet utgjør en slik stivhengighet og hemmer endringsprosessen. Dette kan også tyde på at det er interessekonflikter mellom ulike aldersgrupper i forbundet, hvor unge mennesker eller nyansatte ønsker en endring samtidig som eldre mennesker vil beholde gamlemåten å gjøre ting på.

NGTF er en frivillig organisasjon og er tuftet på frivillighet som kan være en annen forklaringsfaktor for at forbundet oppfattes tradisjonelt og lite profesjonelt. Man er avhengig av samspillet mellom det frivillige apparatet og ansatte som kan være utfordrende og påvirker ansattes hverdag. En del oppgaver ligger på tillitsvalgtes bord som ofte bremser ansattes arbeid. Derfor ønsket flere informanter profesjonalisering og effektivisering av arbeidet hvor ansvaret går over til ansatte istedenfor det frivillige apparatet. Dette kan forklares med endrede frivilligheten. Informantene mente at frivilliges holdninger og motivasjon har endret seg fordi man er mer opptatt av selvrealisering og ikke organisasjonens utvikling. Det handler også om manglende tid hos de frivillige fordi de ofte involverer seg i flere verv samtidig.

## 4.7 Endringsprosessen

Etter at alle intervjuene ble gjennomført, fant jeg ut at informantene hadde ulike synspunkter og holdninger til vedtaket basert på hvilken avdeling de tilhører, men de fleste mente at endringsprosessen gikk for fort. De mente at forbundet ikke var klar for en så stor endring.

*Informant 6: Jeg synes det er et veldig krevende vedtak. Men hvis man ser vedtaket sammen med de andre vedtakene og klarer å holde fokus på alle deler, så er det et helt nødvendig vedtak hvis du skal være seriøs som et særforbund. Fordi dette er våre olympiske idretter.*

Informant 1: *Jeg syntes det var galskap at vi skulle satse på alle fire grenene på en gang. Veldig liten tro på at vi har sjans til å lykkes i fire grener. Kommer litt an på hva man mener med å lykkes, men målene som stod var OL-deltakelse. Og det kan godt hende vi lykkes, men i så fall så synes jeg at kostnaden blir veldig stor på andre områder. Jeg føler vi har en veldig stor bredde som vi i så fall yter litt lite til. Så sånn politisk sett så er jeg uenig i det vedtaket.*

Informant 9 forteller: *Vedtaket er kostnadskrevenende og den påvirker hele apparatet så lenge vi er medlemsfinansiert. Det er antall hoder som betyr hvor mye vi får i medlemsavgift. Men hvis nå antall hoder begynner å gå ned, så vil vi ha et stort problem. Så det vedtaket hadde enorm innvirkning på innretningen av forbundet. Og vi er fortsatt der at vi har voksesmerter i betydningen at vi vokser og vi vokser fort.*

Informant 5: *Jeg merker at organisasjonen ikke er helt klart rigga, ikke var helt forberedt på hva det ville si å ha landslag i fire grener. Det blir litt sånn at veien blir til mens man går etter at vedtaket er fattet. Så det kommer en del overraskelser som får en del konsekvenser for arbeidet. Det kunne vært mer avklart i en bedre prosess før forbundstinget hva det innebærer før man fatter de vedtak.*

Informant 9: *Men vi må bare ikke gå så fort fram at vi mister på en måte taket på hele organisasjonen generelt. Men jeg synes det er spennende med toppidrettsatsing absolutt. Hvis jeg skal se bort fra det vedtaket så tror jeg vi kanskje hadde gått litt saktere frem for å kunne være mer forberedt på alle de utfordringene som kommer i forhold til det vedtaket. Kanskje mest på grunn av de økonomiske ressursene vi har tilgjengelig som gjør det krevende.*

Informant 2: *Men jeg skjønner ikke behovet for at man måtte ansette landslagstrenerne i alle tre disiplinene med en gang sånn. Det er et nytt prosjekt, det var veldig tynt utredet før man vedtok det. Man kunne gjerne...begynt med landslagstrener i en gren av gangen og spredt arbeidsbyrden lite grann utover. La det gå et halvt år eller et år imellom, sånn at man ikke går i de samme feilene på tre grener og ikke skulle gjennom alle de samme prosessene på tre grener på en gang. For det tok veldig mye tid og kapasitet. Så ble det veldig skeivfordeling da. Veldig, veldig mye fokus på toppidrett og lite på noe annet.*

Ut ifra informantenes svar kom det frem at organisasjonskulturen ikke ble tilpasset godt nok i startfasen. Ledelsen klarte ikke å skape nok motivasjon hos ansatte i oppføringsfasen og gikk

alt for fort til endringsfasen med å ansette tre landslagstrenerne og andre tiltak. Dette førte til enda større gap mellom interessegrupper på forbundskontoret og motstand mot endring.

For å unngå konflikter og misforståelser på en arbeidsplass ved endringssituasjonen, er det viktig å tilpasse organisasjonskulturen før man setter i gang med endringsprosessen. Man må endre holdninger og oppfatninger blant alle ansatte for å lykkes med endringsprosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 402).

En annen viktig grunn til å tilpasse organisasjonen til påfølgende endringsprosesser er for å kunne gjennomføre nødvendige endringer uten å påføre organisasjonen unødvendige kostnader (Meyer og Stensaker, 2005, s. 2).

Fra informantenes svar kommer det også frem at iverksetting av toppidrettsvedtaket gikk for raskt. Informantene mener at den ikke ble planlagt godt nok og at mulige hindringer ikke ble kartlagt på forhånd. Jacobsen (2012, s. 163) mener at for å lykkes med endringsprosessen må man planlegge godt og dele iverksettingen i flere konkrete faser som inneholder en oversikt over tiltak og tidsrammer; delmål og resultater samt ressursbruk. Videre er det viktig at disse planene blir skriftlig formidlet til alle ledd i organisasjonen for å informere ansatte om implementeringsprosessen.

Et annet interessant funn er at ingen av informantene snakket om nedfrysingsfase. Det mangler evaluering av tiltak som ble gjort i forhold til endringen og om det er samsvar mellom holdninger og faktisk atferd. En mulig tolkning kan være at forbundet fortsatt er i endringsfasen og at det er for tidlig å evaluere tiltakene som ble igangsatt i 2017.

## **4.8 Interessekonflikt**

De fleste organisasjoner består av flere avdelinger, såkalte koalisjoner med ulike interesser og mål. I følge Martin (1992, s. 93-95) kan subkulturer virke støttende eller fremmede på hverandre; være i konflikt og dermed virke hemmende på hverandre; virke uavhengige og dermed ikke påvirke hverandre. Vanligvis vil målene til den sterkeste og dominerende gruppen i en bedrift bli tillagt større vekt enn minoritetsgruppen.

Grupper i organisasjoner er ofte forskjellige, med ulike arbeidsoppgaver som påvirker gruppens verdier, oppfatninger og forestillinger. Dette fører til at det kan oppstå lokale kulturer innen organisasjon som gjerne kalles subkulturer.

Som beskrevet i teorikapittelet er det særlig tre betingelser som gir opphav til dannelsen av subkulturer i organisasjoner: hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika (Bang, 2013, s. 28).

Svarene intervjupersonene ga meg var tydelige på at vedtaket om toppidrettsatsing har synliggjort skille mellom bredde og toppidrett på en klarere måte. Noen informanter mener at det blir brukt mer ressurser på konkurranse en bredde som fører til at forskjell mellom de to avdelingene blir større enn tidligere.

*Informant 1: Jeg synes det er en uendelig mengde ressurser og oppmerksomhet som går i den retningen og veldig lite som går på andre ting.*

Noen av informantene delte sine bekymringer i forhold til økonomi og budsjetter hvor de føler seg nødt til å kutte ned flere tiltak som påvirker kvaliteten på det de leverer til medlemmene sine. I tillegg har de uttrykt sin bekymring for fremtiden av breddeavdelingen. Endret fokus hos ledelsen har også blitt nevnt.

*Informant 1 forteller: Jeg føler det tar veldig mye fokus vekk fra der hvor vi har hoveddelen av medlemsmassen vår. Det blir lite både ressurser og fokus igjen. Men man merker det kanskje aller mest på fokuset faktisk. Jeg tror ikke det er penger som stopper oss fra å gjøre ting på bredden. Det er viljen til å ansette og det er fokuset fra ledelsens side.*

*Informant 7 forteller hva h\*n synes om toppidrettsvedtaket: Det er positivt for toppidrett at alle grenene har samme muligheter. Men jeg tror ikke man visste hvor mye det kom til å koste. Det er noe du vil satse på og har som mål for eksempel medalje i OL, men det er så mange faktorer som kan gå galt. Fra skade til...Er det mer verdt å bruke så mye penger på 1-2 personer enn å gi mer billige kurs, flere kurs, å ha bedre trenere, bedre gymsaler, apparater? Så det er mer prioritering på topp nå.*

*Informant 7: Det er delt på forbundskontoret. Det er bredde og det er konkurranse. Det er ingen som er nøytrale. De små klubbene som driver med bredde kan forsvinne. Samtidig*

understreker informanten at det er konkurranse mellom alle konkurransegrener hvor de kjemper for sin gren: *Så her er det en kamp for å få ressurser, for penger.*

Informant 3 mener at ressursfordelingen mellom konkurranse og bredde er skeiv i forhold til arbeidsoppgaver:

*Jeg synes der er veldig skeiv fordeling mellom konkurranse og bredde i forhold til aktiviteten vi har. Selv om det er absolutt flest breddeutøvere i vårt forbund. Men de trenger ikke forbundet på samme måte som konkurransegrenene trenger....Mens konkurransegrenene og særlig landslagene trenger oppfølging ukentlig fra forbundet. Så de krever mye mer ressurser og trenger mere ressurser. Og den ressursfordelingen synes jeg er litt skeiv.*

Informant 9 forteller at den største utfordringen er å få ansatte til å stå sammen som en sterk profil og tenke helhetlig på organisasjonen hvor alle forstår viktighet av begge avdelingene og ikke kjemper for hvert sitt interesseområde:

*At vi ikke slåss mot hverandre innenfor de grenene vi skal ivareta. Jeg skulle ønske at vi kunne bruke hverandre som gode ressurser, sånn at alle sammen kan dra lase mot de samme målene og at vi snakker hverandre opp og ikke ned. Fordi at vi blant annet konkurrerer om økonomiske midler. Det skjer nok fordi at noen føler at de ikke får like mye oppmerksomhet eller like mye omtale kanskje som andre. Men det krever også fra ledelsen side å ikke fokusere bare en vei. Endring må være at alle har forståelse for at vi skal ivareta en hel organisasjon. At vi snakker sammen og at vi klarer å se hverandres utfordringer og interesser i et større perspektiv.*

Etter å ha gjennomført alle intervjuer var det ingen tvil om at det er tydelig interessekonflikt mellom bredde og konkurranseavdelingene på forbundskontoret. Dette kaller Bang (2013) *konflikt mellom funksjonsheter* som regnes som den mest vanlige konflikten mellom ulike avdelinger eller arbeidsgrupper i organisasjoner.

## **4.9 Organisasjonskultur**

I følge Denison (1990, s. 7-13) er det fire faktorer som betegner sterk organisasjonskultur som må være tilstede for organisasjonens effektivitet. Den første er *involvering* og handler om



ansattes medbestemmelse og deltakelse som gir dem en følelse av ansvar og eierskap. Dette bidrar positivt til mer effektivt arbeid. Den andre er *konsistens* som handler om felles delte verdier. Sterk organisasjonskultur hvor medlemmer deler felles oppfatninger, verdier og symboler har sterkere evne til å oppnå en konsensus og gjennomføre koordinerte tiltak. Den tredje er *tilpasningsevne* der organisasjonen er villig til å endre seg. Enten det er for eksterne omgivelser; interne eller eksterne kunder. Den siste element som bør være tilstede for at organisasjonskultur kan regnes som sterk er *misjon*. Den gir ansatte klarhet i hva organisasjonen står for og gir retning for arbeidet.

I løpet av intervjuene ba jeg informantene om å beskrive organisasjonskultur i NGTF. De fleste syntes at det var et vanskelig spørsmål og kun tre av ni personer har nevnt forbundets verdier som ligger til grunn for hele organisasjonsarbeidet: spennende; inkluderende; visjonær og troverdig.

Det de fleste informantene var mest fokusert på var manglende kommunikasjon og samarbeid. Informantene mente at det er vanskelig å samle kollegaer til å gjøre en felles innsats. De påstod at kommunikasjon bygger på en gammel kultur da det var færre ansatte på forbundskontoret hvor alle hadde 100% stillinger og det var ikke like fleksibelt arbeid som det er i dag.

*Informant 4: Vi jobber i hver vår bås med hver vår ting og har lite kontakt på tvers. Noen har det, men aldri alle. Så det er lite vi vet om hverandre hvis vi ikke går inn og prater med hverandre og det gjør vi ikke så veldig ofte. Fordi det er liksom så mye annet å gjøre, vi har mer enn nok de fleste av oss synes jeg faktisk. Det er ikke noe sånn samarbeidskultur føler jeg...*

Kommunikasjon er selve grunnlaget for koordinering av arbeidsoppgaver i organisasjoner. Jo sterkere behovet for koordinering er, desto sterkere blir også behovet for kommunikasjon. Den er avgjørende både for intern integrasjon og for ekstern tilpasning (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 278). Samtidig er den en viktig bidragsyter hvis man vil skape organisasjonskultur som skal gjelde i organisasjonen.

*Informant 4: [Ønsker] mer samarbeid kollegiet til sammen. At man opplever at man har et kollegium som er interessert i hverandre og ikke bare tenker på seg selv.*

*Informant 2: Det kan være at man tilfeldigvis selv ser at: «Oi, nå er det stillingsannonse ute», og så kommer det kanskje en informasjon om at «nå er vi i en intervjurunde», men det er kanskje samme dagen som det sitter masse folk på intervju. Så nei, involvering synes jeg er kanskje litt fraværende her. Det er ingenting organisatorisk som vi blir informert om i noe felles frokostmøter eller. De har ikke tatt tak i det organisatoriske her som jeg klarer å se.*

Her forteller informant 2 hvordan h\*n oppfatter involvering og informasjon om foregående prosesser. I dette tilfelle ser vi at det er utilstrekkelig kommunikasjon på forbundskontoret og for lite involvering i beslutningsprosesser. Dette kan utvikle seg i negativ retning og skape rykter og sladder på arbeidsplassen som kan føre til uro og usikkerhet mellom ulike avdelinger og ansatte. For å unngå dette er det viktig at ansatte føler at de er velinformert og involvert i prosesser og forhold som er av betydning for dem (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 298).

*Informant 1: Men selv om vi blir godt ivaretatt på mange måter så er det også en del ting som svikter litt på den ivaretagelsen og det går på kommunikasjon, felles dialog, informasjon. Mangel på felles planlegging, koordinering av tiltak. Men jeg føler vi har mye å gå på i forhold til god intern informasjon og dialog. Og jo flere ansatte vi har blitt også, jo vanskeligere er det å finne tidspunkt hvor alle kan selvfølgelig.*

*Informant 5: Arbeidsmessig så jobber alle på hvert sitt område. Det er lite teamjobbing, lite sånn prosjektjobbing sammen. Svært lite. Så det kjennetegner oss mest tenker jeg. Det er ikke så mye team, ikke sosialt heller. Det er hver og en for seg. Det går på stor arbeidsmengde og på generell kultur som er i arbeidstokken som er etablert da. Tilliten og respekt for hverandre. Man er veldig opptatt av seg og sitt.*

Dårlig kommunikasjon er den vanligste årsaken til konflikt i mellommenneskelige forhold. Derfor er kommunikasjon avgjørende for å skape et godt arbeidsmiljø og for å bygge kultur som gir grunnlag for å utvikle en organisatorisk identitet slik at medlemmer kan oppfatte NGTF som en helhet og ikke som enkle enheter.

For å sikre kontroll og fremme frivillig samarbeid på tvers av avdelinger må ledelsen få alle grupperinger til å slutte opp om organisasjons visjon og overordnede mål. Dette kan man oppnå ved å gi ulike grupperinger representasjon i sentrale beslutningsprosesser i organisasjonen.

## 4.10 Oppsummering

På bakgrunn av intervjuene kom det frem at de fleste informantene opplever satsing på toppidrett som positiv, men krevende. Det nevnes flere positive effekter, blant annet likestilling av alle konkurransegrener og mer synlighet i media som kan bidra til økt sponsorinntekter.

Alle informantene har identifisert ansettelse av tre landslagssjefer som en av den viktigste endringen som har skjedd på forbundskontoret. De beskriver dette som positivt, men ekstra utfordrende på grunn av dramatisk tidsluk hos ledelsen og konkurransekonsulenter.

Manglende tid hos ledelsen gir dårlige signaler til andre konsulenter som ikke blir sett og føler seg nedprioritert.

Informantenes svar viser tydelig at det er lite som er felles delt i Turnforbundet hvor alle jobber i «*hver sin bås*». Selv om ledelsens største ønske er å samle organisasjonen opplever informantene at toppidrettsvedtaket førte til enda større avstand og et klart skille mellom flere områder: konkurranse og bredde; ledelsen og ansatte og mellom prioriteringer og fokusområder i strategisk plan.

Flere informanter mener at Turnforbundet har vokst ut av sine dimensjoner og ønsker en endring i organisasjonsstruktur hvor de nevner ansettelse av et mellomledernivå som et nødvendig tiltak. Begrepet om kontrollspenn ble brukt for å drøfte om ansettelse av mellomledernivå er nødvendig. I tillegg ble begrepet om stivhengighet brukt for å forklare at gamle måter å gjøre ting på hindrer NGTF i utviklingen.

Et annet funn var at alle informanter hadde en form for motstand mot endring. De fleste var skeptiske til at toppidrettsatsing var gjennomførbar på grunn av høye kostnader. Samtidig fryktet flere informanter for sin egen jobbsikkerhet.

Da vi snakket om selve endringsprosessen mente flere at organisasjonen var ikke godt nok tilpasset til en så stor endring. Det kom frem av intervjuene at ledelsen ikke klarte å skape nok motivasjon hos ansatte i opptiningsfasen og forhastet seg fra initiering til implementering med å ansette tre landslagssjefer i tillegg til andre tiltak. Dette førte til enda større gap mellom interessegrupper på forbundskontoret.

Et annet funn er at ingen av informantene snakket om nedfrysningsfase. Det mangler evaluering av tiltak som ble gjort i forhold til toppidrettsatsing. Dette kan forklares med at forbundet er fortsatt i endringsfasen og at det er for tidlig å evaluere tiltakene som ble igangsatt i 2017.

## 5 Dokumentanalyse

For å supplere mine funn fra intervjuene skal jeg i dette kapittelet analysere strategiske planer som ble vedtatt på Forbundstinget i 2014, 2016 og 2018. Først skal jeg se etter de faktiske endringene i det nye strategidokumentet. Videre skal jeg komme med flere mulige tolkninger av planen. Til slutt skal jeg drøfte om Turnforbundet har klart å balansere interessegrupper i sitt strategiske dokument.

Strategisk plan er det sentrale styringsverktøyet som gir retning til ønsket utvikling for hele organisasjonen. Den representerer et mangfold av mål og strategier for hver enkel avdeling og komite. Siste utgave av strategiplanen inneholder 11 kapitler: bredde, turn menn, turn kvinner, rytmisk gymnastikk, troppsgymnastikk, gymnastikkhjul, organisasjon, klubb/utvikling, trenerkompetanse, utstyr og anlegg, marked og kommunikasjon.

I den nye planen fra 2018 har NGTF navngitt oppgavefordeling over hvem i organisasjonsleddet som skal ha ansvaret for de ulike strategiske oppgaver. Klarere mål og tydelig ansvarsfordeling gjør det enklere for forbundet å evaluere arbeidet. I tillegg bidrar dette til mer effektivt arbeid og måloppnåelse samtidig som det gir retning for arbeidet og fungerer som grunnlag for å prioritere ressursene riktig.

En annen endring er at både organisasjons- og markedsføringsmål har fått egne kapitler i den nye planen. Det er flere grunner til større fokus på disse områdene. For det første, setter forbundets størrelse krav til profesjonalisering på dette området.

For det andre kan det tolkes på bakgrunn av toppidrettsvedtaket. Toppidrett er ressurskrevende og er finansiert av den store medlemsmassen som fremkommer fra informantenes svar. For å få større handlingsrom som ikke skal gå utover minoritetsgruppen er man avhengig av sponsorinntekter. Dette oppnår man ved å være synlig i media og ha en ressursperson som jobber med å ivareta profileringen utad. Derfor kan større fokus på organisasjon og markedsføring tolkes som et tiltak direkte påvirket av toppidrettsvedtaket.

Et av funnene var at i 2014 hadde NGTF mere offensive mål på klubbutvikling med strategi om å ansette klubbutviklere. Dette har ikke blitt realisert og er nå fjernet fra planen. Grunnen til det kan være satsing på toppidrett som er veldig ressurskrevende og ble prioritert fremfor dette tiltaket.

Målene under Paraidrett har blitt mer konkrete i motsetning til det gamle dokumentet. Dette gjelder også stevne og oppvisning som nå har fått eget underkapittel i den nye planen. Disse endringene har skjedd grunnet ansatte ressurspersoner som jobber med det nå.

Et annet funn er at i den siste strategiske plan ble all breddeaktivitet slått sammen til et felleskapittel. Mens i den gamle planen stod de ulike breddeområdene hver for seg. Dette kan tolkes på forskjellige måter. På den ene side kan det oppfattes at på den måten skaper breddeavdelingen sterkere profil og vil bli oppfattet som en helhet. Det kan også tolkes som et nødvendig tiltak fra ledelsen for å understreke at bredde blir også tatt på alvor.

På den andre siden kan det oppfattes negativt ved at breddeavdelingen har fått mindre «plass» i strategidokumentet. I den nyeste versjonen av strategidokumentet har alle konkurransegrenser 10 sider til sammen mens bredde har kun 2 sider. Dette kan tolkes som et forsøk på å gjøre planen mer sammenfattet og kortere fordi det er flere mål som er like for bredde. Dette kan bli tolket feil for at det skjer på bekostning av bredde som da blir mer usynlig. I et slikt tilfelle kan man referere til begrepet om *målforskyvning* som innebærer at organisasjonens egentlige mål blir skjøvet til side til fordel for andre mål (Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 59).

Etter å ha studert dokumentene kom det frem at toppidrettsatsing preger målsettingene på alle områder. Målene i den siste versjonen har blitt mer ambisiøse og konkrete hvor tre konkurransegrenser har overordnede mål om å etablere toppidrettskultur. Dette kan illustreres med sportslige resultater til rytmisk gymnastikk som har endret seg siden Forbundstinget 2014.

I langtidsplan som ble vedtatt i 2014 står at mot 2016 skal rytmisk gymnastikk ha «Plasseringer høyere enn den laveste tredjedelen av deltagerne i store konkurranser i Europa». Dette har blitt endret til: «En utøver til OL i 2020» (Langtidsplan 2016) og videre til «Deltagelse i OL med en utøver i 2024» (Strategiplan 2018).

## 5.1 Oppsummering: organisasjonens karakter

Toppidrett med alt den innebærer setter krav til Turnforbundet om å være mer effektiv og profesjonell. Strategiplan 2018 er et godt eksempel på at NGTF har begynt å endre seg. Den har blitt mer moderne sammenlignet med planer fra 2014 og 2016. Det har blitt lagt mer vekt

på ivaretagelse av begge interessegrupper og utvikling av inkluderende organisasjonskultur for både aktive, frivillige og ansatte. Dette kan være en grunn til å tro at forbundet er på vei mot modernisering og profesjonalisering.

Etter min mening gjenspeiler strategiplanen hele organisasjonen godt. Men det er krevende å tilfredsstille alle grupper i en så mangfoldig organisasjon. Konkurransesavdeling er definitivt den sterkeste gruppe i NGTF og krever mer ressurser enn andre avdelinger for å kunne gjennomføre alle tiltak for å nå sine høye mål. De lager sine planer basert på toppidrettsmodeller som er mer tydelige og konkrete. Mens NGTF sine mål for breddeaktiviteter bygger på IPD og NIFs utviklingsplaner for barn, ungdom, voksne og paraidrett. Dette kan være en årsak til at bredde kan bli oppfattet mer overfladisk i motsetning til konkurransegrener med toppidrettskultur som overordnede mål.

En annen forklaringsfaktor til feil oppfattelse av strategidokumentet er iboende konflikt mellom ulike interessegrupper. Den er i veien for å se NGTF som en helhet og skaper større avstand mellom medlemmer og ansatte i administrasjonen. Ulike interessegrupper har alltid hver sin oppfatning av hvilke mål som er de viktigste. I tillegg kan ansatte ofte bli for fokusert på sitt avgrensede arbeidsområde og kan til slutt ignorere eller miste interessen for organisasjonens overordnede mål (Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 59).

Derfor er kommunikasjon en avgjørende faktor for å skape et godt arbeidsmiljø og for å bygge en sterk kultur som gir grunnlag for å utvikle en organisatorisk identitet slik at medlemmer kan oppfatte NGTF som en helhet og ikke som enkle enheter.

## 6 Avslutning

Denne avhandlingen har forsøkt å belyse hvordan ansatte opplever arbeidssituasjon etter at ledelsen i Turnforbundet igangsatt implementeringen av toppidrettsvedtaket. Utgangspunktet for studien har vært problemstillingen: «På hvilken måte har toppidrettsatsing påvirket organisasjonskulturen i Norges Gymnastikk- og Turnforbund?».

For å besvare problemstilling har jeg benyttet en kvalitativ case-studie med 9 intervjuer som har utgjort størsteparten av empirien. Datainnsamlingen ble avgrenset til hovedkontoret og tok for seg flere avdelinger for å få bredde i utvalget.

Det kan konkluderes med at en liten margin på fem stemmer avgjorde Turnforbundet sin skjebne. Utfallet ble at hele organisasjonen og alle medlemmer måtte tilpasse seg endringen, også de som ikke deltok på tinget. Dette beviser hvor viktig det er for turnmiljøet at flere klubber deltar i beslutningsarenaer for å sikre representativitet for å kunne påvirke norsk turnfremtid.

De faktiske endringene som har skjedd siden Forbundsting 2016 i form av nye ansatte, mer aktivitet og flere tiltak krever at Turnforbundet må tilpasse seg nye krav, fremstå mer profesjonell og begynne å endre seg. Informantenes svar viser at organisasjonen var ikke tilpasset til en så dramatisk endring som satsing på toppidrett. Som konsekvens har dette påvirket den daglige driften på forbundskontoret i form av mer arbeid for konkurransekonsulenter, tidsmangel hos ledelsen som ikke har kapasitet til å følge opp personalet og tydeliggjøring av skille mellom to interessegrupper, nemlig konkurranse og bredde.

Så hvordan har toppidrettsatsing påvirket organisasjonskultur i NGTF? Hvis man tar utgangspunkt i Denison (1990) sine fire suksessfaktorer kan man beskrive organisasjonskultur i NGTF som ikke er sterk nok. Ansatte forteller at de ikke var godt nok informert om implementeringsprosessen av toppidrettsvedtaket verken på forhånd eller underveis. De forteller at det er generelt veldig lite involvering hvor man får beskjed «*tilfeldigvis*» og «*kanskje samme dagen*».

Selv om ledelsen av NGTF er forpliktet til å gjøre tiltak i forhold til vedtaket som får full tilslutning på tinget, er det viktig å ha god kommunikasjon og informasjon mellom ansatte og ledelsen på et tidlig stadium av endringsprosessen. Samtidig er det viktig å tilpasse



organisasjonskulturen før man setter i gang med endringen. Dette bidrar til å redusere misforståelser og usikkerhet blant ansatte. Informantenes svar viser at organisasjonskulturen ikke ble tilpasset godt nok i startfasen. Ledelsen klarte ikke å skape nok motivasjon hos ansatte i opptiningsfasen og gikk alt for fort til endringsfasen med å ansette tre landslagstrenerne og andre tiltak. Dette førte til enda større gap mellom interessegrupper på forbundskontoret.

Det kan konkluderes med at selv om ledelsen sitt største ønske er å få alle til å dra i samme retning, oppleves det at organisasjonen har foreløpig ikke klart å skape en inkluderende organisasjonskultur for både aktive, frivillige og ansatte. Å skape en felles kultur i en så kompleks organisasjon som NGTF med 420 lag, 18 kretser, 38 ansatte, flere konkurransegrener og en stor breddemasse kan være utfordrende. Engasjement, samarbeid og god kommunikasjon mellom ulike organisatoriske ledd er viktige elementer for å styrke organisasjonskultur. Det handler om at alle må ha forståelse for hva som er ambisjon og mål for organisasjonen og dette oppnås som sagt via kommunikasjon, formidling og samarbeid.

Samtidig viste informantenes svar at per dags dato klarer ikke organisasjonen å satse på toppidrett og forene det med organisasjonens mandat om å «balansere toppidrettens krav og behov mot breddeidrettens ønske om aktivitet for de mange». Forbundsstyret som er det høyeste beslutningsorganet i NGTF må ikke glemme den største medlemsmassen som består av breddeaktivitet og utgjør omtrent 98% av hele organisasjonen og som tilfører økonomiske midler for at NGTF kan leve som organisasjon. Og det å bruke de midlene på en forsvarlig måte i forhold til både toppidretten og resten av aktiviteten er den viktigste oppgaven.

## **6.1 Videre forskning**

Jeg vil nå sette min oppgave i et større perspektiv og vise til andre mulige problemstillinger. Først og fremst er det viktig å nevne at endringsprosessen i Turnforbundet fortsatt ikke er ferdigstilt, og evalueringen av implementering av toppidretsvedtaket som sådan krever lengre tid. Min studie har tatt for seg en liten periode i endringsprosessen: fra man har igangsatt ulike tiltak i begynnelsen av 2017 til jeg var ferdig med feltarbeidet våren 2018. Derfor er det mange elementer, blant annet nedfrysningsfasen som kan være interessante å undersøke når det har gått lengre tid.

På grunn av tidsbegrensning og omfang måtte jeg avgrense mitt prosjekt og holde fokuset på forbundets administrasjon. Det hadde vært interessant å kunne finne ut hvordan toppidrettsatsing har påvirket medlemmer i NGTF som representerer små, mellomstore og store klubber. Klubber som driver kun breddeaktivitet i motsetning til mer profesjonelle klubber som satser på toppidrett.

I tillegg hadde det vært interessant å finne ut hvordan det frivillige apparatet ble påvirket av toppidrettsatsingen.

## 7 Litteraturliste

- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt
- Asker Turnforening (2016, 30. april). Facebook innlegg. Hentet fra <https://www.facebook.com/Asker-Turnforening-128171343877650/>
- Bang, H. (1998). *Organisasjonskultur i praksis*. Tano Aschehoug.
- Bang, H. (2013). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Dalen, M. (2013). *Intervju som forskningsmetode- en kvalitativ tilnærming* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons
- Hennestad, B. (2012). Endringsledelse og sticky culture. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 8, 59-67. Hentet fra <https://www.magma.no/endringsledelse-og-sticky-culture>
- Eriksen, H. T. (2002) Ordets makt. The power of word. I Slaatta, T. (Red.), *Digital makt: Informasjons- og kommunikasjonsteknologiens betydning og muligheter* (s. 178-179). Oslo: Gyldendal
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagforlaget
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagforlaget
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal
- Mahoney, J. (2000). Path dependence in historical sociology. *Theory and society*. Vol. 29(4), s. 507-548
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press

Meyer, C., Stensaker, I., & Finansforbundet. (2005). *Hvordan organisasjoner kan utvikle endringskapasitet*: Forskningsrapport for Finansforbundet. Oslo: Finansforbundet

Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall

Niccolò Machiavelli. Sitat om forandring. Hentet fra <https://www.ordtak.no/sitat.php?id=2900>

Norges Gymnastikk- og Turnforbund. Dette er NGTF. Hentet fra <https://www.gymogturn.no/medlemmer/om-ngtf/>

Norges Gymnastikk- og Turnforbund (2016). Protokoll Forbundssting 2016. Hentet fra [https://www.gymogturn.no/wp-content/uploads/2015/09/Protokoll-Forbundssting\\_20161.pdf](https://www.gymogturn.no/wp-content/uploads/2015/09/Protokoll-Forbundssting_20161.pdf)

Norges Gymnastikk- og Turnforbund (2016). Protokoll Forbundssting 2016. Tilsendt internt fra kretsstyret i Østfold.

Norges Gymnastikk- og Turnforbund (2018). Strategisk plan 2018-2022. Hentet fra <https://www.gymogturn.no/medlemmer/om-ngtf/sentrale-dokumenter/#1445412590900-e51eecdf-00da>

Norges Gymnastikk- og Turnforbund (2018). Velkommen som tillitsvalgt. Tilsendt internt dokument.

Norges Idrettsforbund. (2015). Idrettspolitisk dokument. Hentet fra [https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/idrett/idrettsforbundet/om-nif/idrettspolitisk-dokument-2015-2019/57\\_15\\_nif\\_idrettspolitisk-dokument-2015-2019\\_lr\\_0909.pdf](https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/idrett/idrettsforbundet/om-nif/idrettspolitisk-dokument-2015-2019/57_15_nif_idrettspolitisk-dokument-2015-2019_lr_0909.pdf)

NOU 1999: 10. (1999). *En bedre organisert politi- og lensmannsetat*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-1999-10/id141625/sec15>

Sandlie, H. C. og Sørvoll, J. (2017). Et velfungerende leiemarked? *Tidsskrift for velferdsforskning*, 20, 45-49. <https://doi.org/10.18261/issn.2464-3076-2017-01-03>

Schein, H. E. (1994). *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Libro

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse* (4. utg.). Bergen: Fagforlaget

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3. utg.). Sage Publications, Inc.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. utg.). New Jersey: Pearson

Antall ord: 14 505

# 8 Vedlegg

## Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD



Lise Kjølørød  
Postboks 1096 Blindern  
0317 OSLO

Vår dato: 13.02.2018

Vår ref: 58955 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

### Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 04.02.2018.  
Meldingen gjelder prosjektet:

58955	<i>Hvordan har toppidrettsatsning påvirket organisasjonskultur i NGTF?</i>
Behandlingsansvarlig	Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Lise Kjølørød
Student	Irina Solem

### Vurdering

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

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

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

### Veiledning

#### Krav til informert samtykke

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

Informasjon må minst omfatte:

- at Universitetet i Oslo er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSD's rutiner for elektronisk godkjenning.

## **Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

### *Hvordan har toppidrettsatsning påvirket organisasjonskultur i NGTF?*

#### **Bakgrunn og formål**

Formålet med denne studien er å se hvorvidt satsning på toppidrett har påvirket organisasjonskultur i Norges Gymnastikk- og Turnforbund (NGTF). Prosjektet er en masterstudie i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo.

Du er valgt ut til denne undersøkelsen fordi det er relevant for oppgaven å intervju ansatte.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer et intervju på ca. én time. Personopplysninger vil bli sensurert, og dermed vil verken navn, kjønn eller alder komme frem i oppgaven. Spørsmålene vil omhandle kulturen i NGTF før og etter vedtaket om toppidrettsatsning, og hvorvidt det har skjedd en endring i organisasjonskultur. Dataene vil registreres ved bruk av notater og lydopptak.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun student og veileder som vil ha tilgang til personopplysninger, og disse vil lagres på privat datamaskin med brukernavn og passord for å ivareta konfidensialitet.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.05.2018. Personopplysninger vil da anonymiseres, og opptak vil destrueres.

### **Frivillig deltakelse**

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

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Irina Solem, tlf 48400012, eller prosjektveileder Lise Kjølørød, tlf 22858332.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

### **Samtykke til deltakelse i studien**

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

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## Vedlegg 3: Intervjuguide

### Generelle opplysninger:

- Hvor gammel er du?
- Hvor lenge har du jobbet i NGTF?
- Hva er din stiling i NGTF?
- Hva er dine ansvarsområder?

### Organisasjonskultur og endring:

- Kan du beskrive arbeidsdagen din?
- I hvor stor grad er du avhengig av dine kollegaer for å utføre dine arbeidsoppgaver?
- Kan du beskrive arbeidsdagen din før Forbundstinget 2016?
- Hvordan opplever du at toppidrettsatsning har påvirket ditt arbeid?
- Hva var/er din holdning til toppidrettsatsning?
- Kan du beskrive de tre viktigste prosessene/endringene som har blitt gjort i forhold til toppidrettsatsning?
- Hvordan har de påvirket din hverdag/ditt arbeid?
- Hvis du skal beskrive NGTF som organisasjon til en venn, hva hadde du sagt? Bruk tre adjektiver. Kan du utdype hvorfor?

### Resultat endring

- Hva er de viktigste følgene av toppidrettsatsningen for organisasjonen etter din mening?
- Hvordan vil du beskrive resultatene av endringene?
- Opplever du at endringene har fungert som planlagt?
- Hvis det var tre ting du fikk lov til å endre i NGTF, hva ville det vært? Hvorfor?
- Hvis du ser for deg NGTF om fem år. Kan du beskrive det med tre adjektiver?
- Er det noe du vil tilføye?