

Ansvarlig og attraktiv

En casestudie av kompleksiteten ved Norsk Tipping

Ulrik Røhn Amundsen Hem



Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2019

Ansvarlig og attraktiv

En casestudie av kompleksiteten ved Norsk Tipping

Copyright Ulrik Røhn Amundsen Hem

2019

Ansvarlig og attraktiv

Ulrik Røhn Amundsen Hem

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

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Norsk Tipping er et statlig eid spillselskap underlagt Kulturdepartementet. Som statlig eid er Norsk Tipping gitt et samfunnsoppdrag hvor de skal tilby et ansvarlig og attraktiv spilltilbud, der overskuddet skal gå til gode formål i samfunnet. I følge samfunnsoppdraget skal Norsk Tipping være en attraktiv markedsaktør for å kanalisere nordmenns spillelyst til et ansvarlig tilbud. Dette innebærer at Norsk Tipping står ovenfor komplekse krav og forventninger. Norsk Tipping må være attraktive nok til at kunder velger deres produkter, samtidig som de må unngå at deres virksomhet bidrar til å øke problemer relatert til spill.

Med dette bakteppet ønsket jeg å ta tak i de komplekse kravene og forventningene som møter Norsk Tipping. Jeg har i oppgaven ønsket å vise hvordan man kan forstå kompleksiteten ved Norsk Tipping og hvordan den blir håndtert i organisasjonen. For å løse dette har jeg gjennomført en kvalitativ studie der jeg har intervjuet fem ansatte i Norsk Tipping og benyttet teori på hybride organisasjoner og institusjonelle logikker.

Oppgaven finner at Norsk Tipping er bærer av en *markedslogikk* og en *ansvarlighetslogikk*. Med forventninger og krav om at Norsk Tipping skal være en forretningsvirksomhet for å kanalisere spillelyst preges Norsk Tipping av en markedslogikk. Med en sosialpolitisk funksjon der de skal forebygge negativ spilleatferd preges Norsk Tipping av en ansvarlighetslogikk. Kompleksiteten i Norsk Tipping kan forstås som et spenningsforhold mellom markedslogikken som søker profitt og utvidelse og ansvarlighetslogikken som søker kontroll og innstramninger. Videre skaper spenningsforholdet mellom logikkene dilemmaer for informantene ettersom situasjoner og utfordringer som Norsk Tipping møter kan tolkes ulikt innenfor de to logikkene. Likevel finner oppgaven at ansvarlighetslogikken over tid har blitt den dominerende og at den som oftest vil få forrang når informantene opplever dilemmaer knyttet til de to logikkene.

Videre viser oppgaven at kompleksiteten ved å forholde seg til to institusjonelle logikker som oftest håndteres gjennom samarbeid. Oppgaven viser at informantene samarbeider på tvers av avdelinger og fagområder og at dette fører til at de får mer kunnskap om de to logikkene. Mer kunnskap fører til at informanten har et dynamisk forhold til logikkene hvor de blant annet kombinerer og sektorisere dem. Basert på disse funnene ble det diskutert hvorvidt

informantene ser spenningen mellom de to institusjonelle logikkene som en del av hva Norsk Tipping er og skal være.

Forord

Denne oppgaven er siste ledd i et langt og lærerikt studieløp som har gitt mange faglige utfordringer, men også gode venner og fine minner som jeg er takknemlig for.

Jeg var lenge usikker på hva jeg ville skrive om, men jeg var sikker på at det måtte handle om et tema jeg interesserte meg for. Spillindustrien har alltid interessert meg og jeg bestemte meg dermed for å skrive en oppgave om Norsk Tipping. I prosessen har jeg lært mye om organisasjonen og hvordan organisasjoner med et samfunnsoppdrag opererer. Jeg sitter igjen med mye kunnskap som jeg håper å få brukt senere i livet.

Skriveprosessen har vært lang og utfordrende, med mange frustrerte stunder og sene kvelder i fjerde etasje på Harriet Holters. I den anledning vil jeg takke mine medstudenter som har gjort skriveprosessen mindre ensom. Dere har gjort årene som OLA-student gøy, interessant og ikke minst full av gode minner. Videre vil jeg takke informantene fra Norsk Tipping. Uten deres innsikt og refleksjoner ville det ikke vært noen oppgave. Samtidig vil jeg sende en spesiell takk til Bjørn Helge Hoffman i Norsk Tipping for god hjelp med intervjuer, nyttig kunnskap om organisasjonen og en god og lærerik lunsj!

En stor takk vil jeg også sende til min veileder Lars Mjøset for gode innspill og råd underveis i prosessen. Dine tilbakemeldinger har vært viktig for at dette prosjektet lot seg gjøre.

Mamma og pappa er som alltid gode støttespillere og deres tålmodighet og oppmuntring underveis i prosessen har vært viktig.

Til slutt, tusen takk til min kjære samboer Inger Miriam som har lagt ned enormt mange timer som korrekturleser, idémyndrer og samtalepartner. Din kunnskap, tålmodighet, støtte og positivitet har vært helt avgjørende.

25 mai, 2019

Ulrik Røhn Amundsen Hem

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	3
1.1	Problemstilling og oppgavens formål	4
1.1.1	Teoretisk bakteppe	5
1.1.2	Opgavens struktur	6
2	Bakgrunn	7
2.1	Pengespill i Norge	7
2.2	Norsk Tipping	8
2.3	Konkurranse fra utlandet	9
2.4	Ansvarlig spillvirksomhet	10
2.5	Norsk Tipping i dag	11
3	Teori	13
3.1	Statlig eide selskaper som hybride organisasjoner	13
3.2	Institusjonelle logikker	14
3.2.1	Institusjonelle logikker	14
3.2.2	Institusjonelle logikker i statlig eide selskaper	15
3.2.3	Endring av logikker	16
3.3	Strategier for å håndtere konkurrerende institusjonelle logikker	17
3.3.1	Ignorere, samtykke, avvise	17
3.3.2	Sektorisering og kombinerings	18
4	Metode	21
4.1	Case og utvalg	22
4.1.1	Utvalg	22
4.2	Forskningsintervju som metode	23
4.2.1	Krav til intervjuer	24
4.2.2	Gjennomføring av intervjuer	25
4.3	Databehandling	26
4.3.1	Transkribering	26
4.3.2	Koding av data	27
4.4	Validitet, reliabilitet og generalisering	30
4.4.1	Validitet	30
4.4.2	Reliabilitet	31
4.4.3	Generalisering	32
4.5	Etiske betraktninger	32
5	Analyse	34
5.1	Norsk Tipping som en hybrid organisasjon	34
5.2	Institusjonelle logikker i Norsk Tipping	35
5.3	Markedslogikken i Norsk Tipping	37
5.4	Ansvarlighetslogikken i Norsk Tipping	39
5.5	Begge logikker i sving	41
5.6	Endring i logikker	43
5.7	Strategier for å håndtere konkurrerende logikker	46
5.7.1	Sektorisering av markeds- og ansvarlighetslogikken	48
5.7.2	Kombinering av markeds- og ansvarlighetslogikken	49
6	Drøfting og konklusjon	52

6.1	Drøfting av funn	52
6.1.1	Nye problemstillinger og kritikk.....	52
6.1.2	Håndteringen av kompleksiteten	53
6.2	Konklusjon.....	54
6.3	Praktisk bidrag og forslag til videre forskning	55
6.3.1	Praktisk bidrag.....	55
6.3.2	Videre forskning.....	56
7	Litteraturliste	58
8	Vedlegg / Appendiks.....	62
8.1	Intervjuguide	62
8.2	Samtykkeerklæring	63
8.3	Godkjenning NSD	66

1 Introduksjon

Der de fleste europeiske stater har opplevd en økt liberalisering av pengespillmarkedet har man i Norge valgt å stå ved enerettsmodellen (Kulturdepartementet 2016, 59). I Norge er det fortsatt en bred politisk enighet om at pengespillmarkedet bør forbli under offentlig kontroll der et selskap drifter spilltilbudet (Kulturdepartementet 2016, 8). Dette for å sikre at pengespill holdes i ansvarlige former og at overskuddet fra pengespill går til gode formål i samfunnet (Kulturdepartementet 2016). I stortingsmeldingen «Alt å vinne» fra 2016 ble det igjen vedtatt at Norsk Tipping skal drifte spilltilbudet (Kulturdepartementet 2016).

Helt siden oppstarten i 1948 har Norsk Tipping som et statlig eid spillleselskap tilbudt den norske befolkningen pengespill og fordelt overskuddet til norsk idrett og kultur (Norsk Tipping 2019c). For å få lov til å fortsette dette arbeidet er Norsk Tipping gitt et samfunnsoppdrag. Som et statlig eid selskap er Norsk Tipping forpliktet til å drifte et ansvarlig og attraktivt spilltilbud der overskuddet skal gå til gode formål i samfunnet (Norsk Tipping 2019e). I følge samfunnsoppdraget skal Norsk Tipping operere som en attraktiv markedsaktør for å kanalisere nordmenns spillelyst inn mot et ansvarlig tilbud (Norsk Tipping 2019a). Dette innebærer at Norsk Tipping står ovenfor en kompleks oppgave.

For å være en attraktiv markedsaktør må Norsk Tipping ha en ettertraktet produktportefølje som er konkurransedyktig. De siste årene har mye endret seg i spillindustrien som følge av at internett og teknologi har digitalisert store deler av pengespillbransjen (Norsk Tipping 2017a). For Norsk Tipping har den digitale utviklingen satt tydelige spor der de har økt omsetningen og antallet spill jevnt og trutt de siste årene (Norsk Tipping 2019c). Blant annet har Norsk Tippings brutto omsetningen på digitale spill mer enn doblet seg fra 2014 til 2017 (Lotteri- og stiftelsestilsynet 2017, 27). Samtidig har den teknologiske utviklingen i pengespillbransjen også gitt utenlandske selskaper tilgang til det norske markedet (Norsk Tipping 2017a, 9). Som en del av samfunnsoppdraget må Norsk Tipping både forholde seg til den stadige digitaliseringen av spill og finne løsninger for hvordan de skal ta opp konkurransen med de utenlandske selskapene.

Samtidig kan ikke en utvidet produktportefølje eller konkurransesituasjonen gå på bekostning av ansvarlighetsarbeidet. Spillepolitikken i Norge har de siste årene hatt et økt fokus på ansvarlig spillvirksomhet (Kulturdepartementet 2016, 2019). I den nevnte stortingsmeldingen

«Alt å vinne» kommer det tydelig frem at å forebygge problemspilling er Norsk Tippings fremste oppgave (Kulturdepartementet 2016, 44). Dette innebærer at som en del av samfunnsoppdraget må Norsk Tipping innføre tiltak som demper risikoen for problemspilling. I de siste årene har Norsk Tipping gjort nettopp det, og de har satt inn mye ressurser i arbeidet med ansvarlig spillvirksomhet. Ansvarlig spillvirksomhet er nå i kjernen av både Norsk Tippings samfunnsoppdrag og samfunnsansvar, og de har utviklet ulike digitale verktøy for å analysere avhengighetsrisiko ved egne spill og kundenes spilleatferd (Norsk Tipping 2017b).

Med komplekse oppgaver stilles det også komplekse forventninger og krav til hvordan Norsk Tipping skal operere som en attraktiv og ansvarlig aktør på samme tid. Som følge av utbredelsen av nettbaserte spill har spillindustrien blitt mer aggressiv. I dag krever markedet og kunden spill med høyere tempo, mer gevinst og et bredere tilbud (Norsk Tipping 2018b). Skal Norsk Tipping være attraktiv og ettertraktet må de etterleve forventningene og holde tritt med kundene og markedets krav. Samtidig forventer eierne at Norsk Tipping prioriterer ansvarlighet først (Kulturdepartementet 2016, 44). Som et statlig eid selskap er det forventet at Norsk Tipping står frem som et virkemiddel mot de negative konsekvensene ved pengespill. Skal Norsk Tipping innfri forventningene til deres sosialpolitiske funksjon må de unngå at spillindustriens høye tempo, aggressivitet og utvidede tilbud øker problematisk spilleatferd.

1.1 Problemstilling og oppgavens formål

Basert på introduksjonen viser det seg at Norsk Tipping står ovenfor en kompleksitet som både kan være motstridende og rivaliserende. Blir Norsk Tipping for attraktivt kan dette gå på bekostning av ansvarlighetsarbeidet. Strammer de for mye inn, vil de kunne miste norske kunder og dermed ikke innfri til forventningene som en markedsaktør. I denne oppgaven er det ønskelig å ta tak i den motstridende kompleksiteten som møter organisasjonen. Jeg ønsker å vise hvordan man kan forstå de komplekse kravene og forventningene som Norsk Tipping må forholde seg til og hvordan de håndteres i organisasjonen. Dette gjør jeg ved å spørre:

«Hvordan kan man forstå kompleksiteten ved Norsk Tipping, og hvordan håndteres kompleksiteten i organisasjonen?»

Med kompleksitet menes det i denne oppgaven de ulike kravene og forventningene som Norsk Tipping må forholde seg til som et ansvarlig og attraktivt spillerselskap. Formålet med denne oppgaven er dermed å gi et bidrag til hvordan man kan forstå denne kompleksiteten og hvordan den håndteres innad i organisasjonen. For å løse dette vil jeg gjennomføre dybdeintervjuer med fem ansatte i Norsk Tipping og analysere dette opp mot et teoretisk rammeverk basert på teori om hybride organisasjoner og institusjonelle logikker.

1.1.1 Teoretisk bakteppe

I prosessen for å finne ut hvordan jeg kunne besvare oppgavens problemstilling kom jeg over litteratur på hybride organisasjoner og institusjonelle logikker. Denne litteraturen gir et interessant perspektiv på hvordan man kan forstå ulike og ofte motstridende krav og forventninger samt hvordan de kan håndteres. Å utforske denne litteraturen videre ble derfor sett på som hensiktsmessig for å kunne forstå kompleksiteten som Norsk Tipping møter og hvordan den håndteres på en mer grundig måte. På samme tid ga litteraturen meg også analytiske verktøy og begreper som blir brukt for å behandle empirien i oppgaven.

Institusjonelle logikker setter føringer for hvordan man tolker og forstår situasjoner (Thornton, Ocasio og Lounsbury 2012, 2). Det antas derfor at teorien om institusjonelle logikker også vil kunne gi en innsikt i hvordan Norsk Tipping og aktørene i organisasjonen tenker og forstår ulike situasjoner. Med andre ord vil institusjonelle logikker være et rammeverk som både vil kunne skille ut og nyansere forståelsen av kompleksiteten i Norsk Tipping, og videre hvordan den håndteres.

I denne oppgaven vil teori på hybride organisasjoner og institusjonelle logikker komplimentere hverandre. Jeg vil først vise at man kan se Norsk Tipping som en hybrid organisasjon basert på at de opererer både som en markedsaktør og et statlig virkemiddel på samme tid. Videre vil jeg vise at kravene og forventninger knyttet til de to rollene preges av institusjonelle logikker som Norsk Tipping må forholde seg til. Basert på dette vil jeg vise at Norsk Tipping preges av en institusjonell kompleksitet der de bærer og håndterer to institusjonelle logikker på samme tid.

1.1.2 Oppgavens struktur

For å svare på oppgavens problemstilling har jeg strukturert oppgaven i ulike kapitler. I neste kapittel vil jeg gi en kontekstuell bakgrunn av Norsk Tipping og kompleksiteten som organisasjonen står ovenfor. I kapittel 3 vil jeg ta for meg det teoretiske rammeverket, og introdusere teorier om hybride organisasjoner og institusjonelle logikker. I kapittel 4 vil oppgavens metodiske valg og gjennomføring bli introdusert. Oppgaven har en kvalitativ tilnærming, og kapittelet vil forklare hvilke valg som har blitt tatt samt begrunnelsen for valgene. Etter den metodiske gjennomgangen vil analysen bli introdusert. Analysen vil identifisere Norsk Tipping som en hybrid organisasjon, de institusjonelle logikkene i Norsk Tipping og hvordan kompleksiteten blir håndtert. Til slutt vil jeg i det siste kapittelet konkludere basert på oppgavens funn og diskusjon, før jeg avslutter kapittelet med oppgavens praktiske bidrag og forslag til videre forskning.

2 Bakgrunn

I dette kapitlet vil jeg gi en kontekstuell bakgrunn av Norsk Tipping og situasjonene de står ovenfor. Jeg vil først gi en historisk fremstilling av pengespill i Norge og hvordan Norsk Tipping ble etablert. Deretter vil jeg ta for meg konkurransen fra utlandet og det økende fokuset på ansvarlig spillvirksomhet. Basert på de øvrige drøftingene vil jeg avslutte med å vise at kompleksiteten ved Norsk Tipping er stadig mer tilstedeværende.

2.1 Pengespill i Norge

På lik linje med alkohol og tobakk regnes pengespillindustrien som en avhengighetsdannende bransje (Skaug 2005, 146; Overå og Weihe 2016). For mange kan pengespill gå fra uskyldig moro til et usunt avhengighetsforhold på kort tid (Skaug 2005, 147). Både i Norge og i andre land kan man lese historier om enkeltskjebner der folk har mistet både hus og sparepenger grunnet spillavhengighet (Skaug 2005, 77). Basert på dette er pengespill i Norge i utgangspunktet forbudt (Skaug 2005, 212). I den *Almindelige Borgerlig Straffelov* § 298 av 1902 sier totalforbudet mot pengespill at:

«Den, som gjør sig en Næringsvei af Lykkespil, som ikke ved særskilt Lov er tilladt, eller af at forlede dertil, straffes med Fængsel indtil 1 Aar» (Straffeloven 1902)

Til tross for forbudet har det alltid blitt spilt pengespill i større eller mindre grad over hele landet (Skaug 2005, 77-78). Særlig da den organiserte fotballen vokste frem på tidlig 1900-tallet så man at mange nordmenn ønsket å spille pengespill (Nilsen, Moen og Norsk Tipping 1973, 19-20). Med fotballen kom engelske tippeselskaper til Skandinavia og de fikk raskt et stort kundegrunnlag i både Sverige og Norge (Nilsen, Moen og Norsk Tipping 1973, 20). Etterhvert vokste det også frem illegale tippeselskaper i Sverige, og både de svenske og engelske selskapene profitterte stort (Nilsen, Moen og Norsk Tipping 1973, 20). Som en motvekt mot de illegale selskapene etablerte Sverige et tippeselskap under statlig kontroll i 1934 (Nilsen, Moen og Norsk Tipping 1973, 20). Senere bestemte Norge seg for å gjøre det samme med etableringen av Norsk Tipping.

2.2 Norsk Tipping

Etter at staten bestemte seg for å regulere fremfor å forby pengespillmarkedet ble Norsk Tipping etablert (Nilsen, Moen og Norsk Tipping 1973, 24). Motstanden og kritikken rundt etableringen av et slikt selskap var fortsatt stor (Skaug 2005, 208). Mange var bekymret for at et lovlig tippeselskap ville føre til spillavhengighet og «gevinstbegjær» i befolkningen (Skaug 2005, 208). Spillindustrien ble av mange fortsatt sett på som en industri uten moralske hensyn til problemene de skapte (Skaug 2005, 208). Motargumentene var at et statlig drevet spillingselskap kunne komme samfunnet til gode. Ved å legge spillindustrien under offentlig kontroll ville inntektene til tippingen gå til staten og ikke private selskaper (Skaug 2005, 208). Det ble dermed bestemt at overskuddet til Norsk Tipping skulle gå til samfunnsnyttige formål for å blant annet gjøre en offentlig styrt pengeindustri mer spiselig for kritikerne (Sandberg et al. 1998, 7). Ved å legge spillindustrien under offentlig kontroll ønsket man også å sikre at spillvirksomhet foregikk under kontrollerte former. Dette for å unngå at folk spilte bort både gård og grunn (Sandberg et al. 1998, 9). Basert på dette ble Norsk Tipping etablert som et statlig eid selskap med et samfunnsoppdrag. Norsk Tipping skulle tilby pengespill der overskuddet skulle gå tilbake til samfunnet, samtidig skulle de være et statlig virkemiddel for å sikre at pengespill kom i kontrollerte former (Norsk Tipping 2019e).

På lik linje med Vinmonopolet blir Norsk Tippings statlige eierskap begrunnet som et samfunnshensyn der Norsk Tipping i likhet med Vinmonopolet skal være et virkemiddel mot avhengighet (Nærings- og fiskeridepartementet 2013, 53). Likevel skiller de seg også fra Vinmonopolet. I motsetning til Vinmonopolet er ikke Norsk Tipping kun et virkemiddel for å kontrollere en avhengighetsskapende industri. Norsk Tipping skal også være et innsamlingsorgan for staten ettersom de skal generere et overskudd til gode formål (Skaug 2005, 213-214). Basert på dette må Norsk Tipping operere som en aktiv markedsaktør noe som har medført at de har vokst mye siden oppstarten i 1948. I dag har Norsk Tipping et stort kundegrunnlag hvor cirka halvparten av alle nordmenn over 18 år kjøper minst et spill hos Norsk Tipping i løpet av året (Norsk Tipping 2019e). Samtidig øker også overskuddet som går til gode formål. I 2017 ble over 5,2 milliarder overført tilbake til samfunnet, en økning på 5% fra året før (Norsk Tipping 2017a, 6). Norsk Tipping har bidratt mye til det norske samfunnet ettersom de ikke har møtt stor konkurranse i Norge, men i de siste tiårene har dette endret seg.

2.3 Konkurransen fra utlandet

Teknologisk nyvinning og utbredelsen av internett har digitalisert store deler av spillbransjen. I dag opphever den økende digitaliseringen av spill avgrensningene i det norske pengespillmarkedet. Norsk Tipping er ikke lenger den eneste aktøren norske spillere må forholde seg til. Med tilgang til nettbaserte spill har markedet i praksis åpnet opp for utenlandske, nettbaserte aktører (Norsk Tipping 2017a; Overå og Weihe 2016, 67).

Utenlandske selskaper har raskt fått fotfeste i Norge, og i 2017 sto selskapene for 16% av den totale markedsandelen i Norge (Norsk Tipping 2017c). Det er vanskelig å finne eksakte tall på hvor mye nordmenn legger igjen av pengespill kroner hos de utenlandske selskapene, men Lotteri- og Stiftelsestilsynet (2017, 28) anslår at norske spillere la igjen mellom 1,8 og 2,2 milliarder kroner hos utenlandske selskaper i 2017. Selskapene fra utlandet har etter norsk lov ikke rett til å operere i det norske markedet, og utenfor norsk lov trenger de heller ikke følge de samme reguleringene som Norsk Tipping (Kulturdepartementet 2016, 8). Dette innebærer at i motsetning til Norsk Tipping som må forebygge spillavhengighet og er bundet til å gi overskuddet til gode formål, kan de utenlandske selskapene drive ren butikk. Utenlandske selskaper tilbyr i dag spill med høyere hastighet, innsats og gevinst enn Norsk Tipping (Kulturdepartementet 2016, 87). Samtidig driver de en mer utstrakt markedsføring. Uten lisens har de ikke lov til å markedsføre produktene sine via norske mediekkanaler, men flere av tv-kanalene som i dag tilbys i Norge er registrert i utlandet (Kulturdepartementet 2016, 28). Dette innebærer at uregulerte spillselskaper lovlig kan markedsføre sine produkter ovenfor norske kunder via flere kjente TV-kanaler som eksempelvis TV3 og Viasat 4 (Rambøll 2018, 37). Ser man på utviklingen bruker utenlandske selskaper stadig mer penger på markedsføring ovenfor norske kunder. I 2017 sto de utenlandske selskapene for 83% av alle reklamekroner brukt på pengespillreklamer på TV (Rambøll 2018, 37). En sterkere markedsføring fra de utenlandske selskapene kan dermed føre til at flere norske kunder velger å spille hos dem og ikke Norsk Tipping. Tilstedeværelsen av de utenlandske selskapene truer dermed Norsk Tippings rolle som et statlig innsamlingsorgan. Velger flere norske spillelystne de utenlandske selskapene vil Norsk Tippings overskudd til gode formål reduseres. Det vil derfor ikke være mulig for Norsk Tipping å levere på hele samfunnsoppdraget (Norsk Tipping 2017a, 6). For å unngå dette må Norsk Tipping ta opp konkurransen med de utenlandske selskapene. I konkurranse med de andre spillselskapene har Norsk Tipping vært nødt til å innføre stadig nye produkter for å kanalisere tilbake norske spillere. Som en del av kanaliseringsoppdraget ble blant annet

nettkasino med flere av de samme spillene man finner hos de utenlandske aktørene innført i 2014 (Kulturdepartementet 2016, 8).

Med internett og digitaliseringen av spill har dermed konkurransesituasjonene endret seg drastisk i Norge. I dag er det flere aktører og produkter på markedet enn noen gang før. På bakgrunn av det, har det blitt påvist en klar sammenheng mellom tilgjengeligheten av spill og spillavhengighet. Jo mer pengespill, dess flere spilleavhengige (Overå og Weihe 2016, 34). Som et resultat har fokuset på ansvarlig spill økt i samsvar med utvidelsen av spillemarkedet (Kulturdepartementet 2016, 44). Norsk Tipping har i dag et stort fokus på å unngå at kundene utvikler problemer relatert til spill.

2.4 Ansvarlig spillvirksomhet

Som den viktigste delen av samfunnsoppdraget skal Norsk Tipping forebygge negative konsekvenser ved pengespill (Kulturdepartementet 2016, 44). I dag bruker Norsk Tipping mye ressurser for å unngå at spillavhengigheten øker i befolkningen, og dette med god grunn.

Spillavhengighet regnes i dag som en diagnose med fellestrekk til avhengigheter som alkohol og rus (KoRus-Øst 2019). Det offisielle diagnosesystemet International Classification of Diseases (ICD-10) definerer spillavhengighet som bestående av «hyppige gjentatte episoder med pengespill som dominerer pasientens liv på en måte som skader sosiale, yrkesmessige, materielle og familiære forhold» (KoRus-Øst 2019). I dag antas det at 0,9% av befolkningen kan kategoriseres som problemspillere, der flertallet er menn med lav sosioøkonomisk status (Pallesen et al. 2016, 9). I den samme gruppen oppgis også bingo og kasinospill på nett som de mest problematiske pengespillene å begrense seg på (Pallesen et al. 2016, 9).

Spillavhengighet kan få fatale konsekvenser både for spilleren selv og de pårørende, og mange ender opp med store gjeldsproblemer og psykiske utfordringer som resultat av spillingen (KoRus-Øst 2019).

I Norge var problemer med spillavhengighet størst i årene før forbudet mot spillautomater i 2007 (Spillavhengighet Norge 2018; Pallesen et al. 2016, 26). Det var også på denne tiden at man fikk øyne opp for de negative konsekvensene ved pengespill. De enarmede bandittene, som spillautomatene ble kalt, fikk på 1990-tallet en nærmest fri utbredelse i det norske samfunnet (Overå og Weihe 2016, 46; Skaug 2005, 211). På den tiden var det ikke bare Norsk

Tipping som opererte dem, men flere frivillige organisasjoner tjente også gode penger på å sette spilleautomater i butikker og kiosker rundt omkring i landet (Skaug 2005, 216). Over tid forsto man at spilleautomatene hadde store negative konsekvenser for mange i samfunnet (Skaug 2005, 211). Det ble klart at de enarmede bandittene var svært avhengighetsskapende og at enkelte hadde spilt bort store summer (Skaug 2005, 211-216). Ettersom spilleautomatene var såpass utbredt var også antallet spilleavhengige høyt og økende. I 2003 som et tiltak for å regulere markedet for spilleautomater ble det bestemt av Stortinget at Norsk Tipping skulle ta over hele markedet (Norsk Tipping 2019c). Til slutt ble det, som nevnt, i 2007 vedtatt et generelt forbud mot spilleautomater foruten om i bingohallene til Norsk Tipping (Pallelsen et al. 2016, 26).

Etter at spillautomatene gjorde norsk pengespillindustri bevisst de negative konsekvensene ved pengespill har mye skjedd i Norsk Tipping. I dag har de restriksjoner slik som beløpsgrenser og innsats per spill (Norsk Tipping 2017b). I tillegg gir de også kunden mulighet til å stenge seg ute eller ta pauser fra spill de synes det er vanskelig å stoppe med (Norsk Tipping 2017b). Tiltak som dette har vært viktig og man så en nedgang i spilleavhengighet frem til digitaliseringen av spill kom på banen.

Med internett kom spilleautomatene tilbake, men denne gangen som nettbaserte kasinospill hos utenlandske aktører (Skaug 2005, 217). Som et resultat så man igjen en økning i henvendelser om spilleproblematikk (Hjelpelinjen 2017). Etter en økt bevissthet rundt ansvarlig spill er det Norsk Tippings jobb å unngå at tilstandene man så på 1990-tallet kommer tilbake. Med sitt samfunnsoppdrag må Norsk Tipping begrense problemene som de nye, raske og aggressive nettspillene bringer med. Derfor har de i dag et stadig økende fokus på ansvarlighet i organisasjonen.

2.5 Norsk Tipping i dag

I dag operer Norsk Tipping fortsatt som et statlig eid selskap med sosialpolitiske og forretningsmessige oppgaver i en avhengighetsskapende bransje. Likevel har mye endret seg. Norsk Tipping blir i dag utfordret av utenlandske konkurranse som med utstrakt markedsføring og større gevinster tiltrekker seg norske kunder (Kulturdepartementet 2016, 87). Samtidig har ansvarlig spillvirksomhet fått mer oppmerksomhet etter at automatereformen gjorde spillindustrien mer bevisst de negative konsekvensene ved spill (Skaug 2005, 211).

Spenningsforholdet mellom Norsk Tippings rolle som en ansvarlig og attraktiv aktør kan dermed sies å øke. Press fra utenlandsk konkurranse krever mer attraktive spill, samtidig som økt fokus på ansvarlighet krever tiltak og innstramninger. Videre har Norsk Tipping også gjennomført organisasjonsendringer de siste årene. I 2018 som et ledd i organisasjonsendringen ønsket de å legge mer til rette for at ansatte skulle tilegne seg kompetanse gjennom samarbeid, kunnskapsdeling og samhandling med andre ansatte på tvers av organisasjonen (Norsk Tipping 2018a).

I denne oppgaven er det som nevnt ønskelig å vise hvordan man kan forstå spenningen som Norsk Tipping møter samt hvordan den håndteres innad i organisasjonen. I neste kapittel vil jeg derfor ta for meg det teoretiske rammeverket som vil bli brukt for å besvare problemstillingen.

3 Teori

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for oppgavens teoretiske rammeverk. Jeg har brukt teorier om hybride organisasjoner og institusjonelle logikker innenfor institusjonalismen for å forstå og analysere Norsk Tipping. I denne oppgaven blir teorien brukt i analysen for å identifisere Norsk Tipping som en hybrid organisasjon med flere institusjonelle logikker. Med dette vil jeg vise at kompleksiteten ved Norsk Tipping kan forstås som et spenningsforhold mellom to institusjonelle logikker. Ved hjelp av det teoretiske rammeverket vil jeg også vise hvordan kompleksiteten håndteres innad i Norsk Tipping.

Teorikapitlet er tredelt. I første del vil jeg vise til teorier om hybride organisasjoner og hvordan statlig eide selskaper slik som Norsk Tipping kan defineres som hybride organisasjoner. Her vil jeg vise til teori om at statlig eide organisasjoner som hybrider står ovenfor komplekse omgivelser som fra et institusjonelt perspektiv gjør at de må håndtere flere logikker. Deretter vil kapitlet gå mer spesifikt inn på institusjonelle logikker. I denne delen vil jeg vise til hvordan begrepet forstås i denne oppgaven og hvilke konsekvenser håndtering av flere institusjonelle logikker kan ha for statlig eide selskaper som hybride organisasjoner. Til slutt vil jeg i den siste delen av teorikapitlet ta for meg strategier aktører i hybride organisasjoner kan ta i bruk når de står ovenfor flere konkurrerende institusjonelle logikker.

3.1 Statlig eide selskaper som hybride organisasjoner

For å identifisere de ulike logikkene i Norsk Tipping vil jeg i denne oppgaven legge til grunn en forståelse av Norsk Tipping som en hybrid organisasjon. Mair, Mayer og Lutz (2015) definerer hybride organisasjoner som å inneholde:

«Most agree that hybrid organizations (1) involve a variety of stakeholders, (2) pursue multiple and often conflicting goals and (3) engage in divergent or inconsistent activities” (Mair, Mayer og Lutz 2015, 714)

I følge Grossi og Thomasson (2015) kjennetegnes hybride organisasjoner av to elementer. Den ene at de er sammensatt av flere ulike organisasjonstyper, og den andre at de opererer innenfor flere sektorer på samme tid (Grossi og Thomasson 2015, 605-608). En hybrid organisasjon kan opptre i offentlig og privat sektor, og altså fungere både som en forretningsvirksomhet og et forvaltningsorgan på samme tid (Grossi og Thomasson 2015,

605). Hybride organisasjoner kan betraktes som en rekke varianter som varierer i et spektrum mellom en ren «non-profit» organisasjon som bare er finansiert av veldedighet og en ren «for profit» organisasjon med et sosialt oppdrag slik som å forebygge ulikheter i samfunnet (Haigh 2015).

Som påpekt i foregående kapittel vil Norsk Tipping i denne oppgaven betraktes som et case av et statlig eid selskap med sosialpolitiske og forretningsmessige oppgaver. I det følgende diskuterer jeg derfor statlige eide selskaper som hybride organisasjoner. Alexius og Grossi (2018, 286) definerer statlig eide selskaper som hybrider basert på at de står i krysspunktet mellom markedet og politikk. I skjæringspunktet mellom marked og politikk må statlig eide selskaper operere både som en markedsaktør og et statlig organ på samme tid (Alexius og Grossi 2018, 287). Dette innebærer at de står ovenfor komplekse formål og krav som organisasjonen må håndtere (Alexius og Grossi 2018; Bruton et al. 2015). Som markedsaktør må statlig eide organisasjoner konkurrere om de samme kundene som andre private aktører, i kraft av å ha en politisk funksjon må de ta hensyn til sin rolle som statlig styrt (Alexius og Grossi 2018, 307; Bruton et al. 2015, 98). Dette innebærer at statlig eide selskaper må tilfredsstillere krav både fra sine egne kunder og staten som eier, noe som gjør at de ofte er profittsøkende, men ikke profittmaksimerende (Alexius og Grossi 2018, 286).

Som hybride organisasjoner står statlig eide selskaper ovenfor flere ulike krav og forventninger. Fra et institusjonelt perspektiv kan derfor statlig eide hybrider forstås som virksomheter som må håndtere flere institusjonelle logikker (Bruton et al. 2015, 97).

3.2 Institusjonelle logikker

Et institusjonelt perspektiv legger vekt på de sosiale normene og verdiene som deles av flere og som tas for gitt av individer i organisasjoner og omgivelsene rundt dem (Wooten og Hoffman 2017). I følge det institusjonelle perspektivet vil de ulike kravene og forventningene som møter statlig eide selskaper generere ulike institusjonelle logikker som selskapene må forholde seg til (Pache og Santos 2013a; Ocasio, Thornton og Lounsbury 2017, 514; Argento, Culasso og Truant 2016, 131).

3.2.1 Institusjonelle logikker

En institusjonell logikk kan bredt defineres som: *«patterns of beliefs, practices, values, assumptions, and rules that structure cognition and guide decision making in a given field»*

(Pache og Santos 2013a, 6). I følge Smets et al (2015, 5) spesifiserer en institusjonell logikk hvilke mål som skal forfølges, hvilke midler som skal brukes, og hvilke kriterier som gjelder. Videre er den med å bestemme hva spillereglene er, og man oppnår legitimitet ved å følge reglene til logikken, og sanksjoner når man bryter dem (Dunn og Jones 2010, 114). I følge Thornton, Ocasio og Lounsbury (2012, 2) er institusjonelle logikker et rammeverk eller et kognitivt kart som former hvordan aktører handler og tenker. Dette rammeverket legger føringer på hvordan aktører tolker situasjoner og indikerer hvordan de skal handle for å oppnå legitimitet (Thornton 2002, 83). Videre er institusjonelle logikker integrert både i organisasjonsstrukturen og de sosiale normene i organisasjonene (Smets et al. 2015, 4-5). Dette innebærer at både organisasjonen og individene innad i organisasjonen må innrette seg etter den førende logikken.

3.2.2 Institusjonelle logikker i statlig eide selskaper

I krysspunktet mellom marked og politikk må statlig eide selskaper som hybrider i følge Alexius og Örnberg (2015, 287-288) etterleve en logikk som følger normer for vanlig forretningsvirksomhet og en logikk basert på deres rolle som en offentlig virksomhet. Statlig eide bedrifter står derfor ovenfor en institusjonell pluralisme hvor de må følge flere spilleregler på samme tid:

«Institutional pluralism is the situation faced by an organization that operates within multiple institutional spheres. If institutions are broadly understood as ‘the rules of the game’ that direct and circumscribe organizational behavior, then the organization confronting institutional pluralism plays in two or more games at the same time. Such an organization is subject to multiple regulatory regimes, embedded within multiple normative orders, and/or constituted by more than one cultural logic» (Kraatz og Block 2008, 2)

De ulike logikkene som preger et statlig eid selskap er ikke nødvendigvis forenelige (Alexius og Furusten 2019, 158). I følge Alexius og Örnberg (2015, 287-288) vil statlige organisasjoner ofte stå ovenfor motstridene og konkurrerende logikker. Dette vil trolig gjelde statlig eide selskaper med en sosialpolitisk funksjon ettersom det sosialpolitiske oppdraget kan generer en logikk som ikke sammenfaller med logikken fra markedet (Alexius og Grossi 2018, 287; Pache og Santos 2010, 471). Selskaper der de ulike logikkene står i et spenningsforhold til hverandre preges derfor av en institusjonell kompleksitet. Denne institusjonelle kompleksiteten kan også skape dilemmaer og konflikter i organisasjonen, ettersom det å følge reglene til en logikk kan innebærer å bryte med reglene til den andre (Pache og Santos 2013a; Greenwood et al. 2011; Lee og Lounsbury 2015; Smets et al. 2015).

Samtidig kan håndteringen av den institusjonelle kompleksiteten føre til endring i organisasjonen.

3.2.3 Endring av logikker

I følge Battilana og Dorado (2010, 1419) kan institusjonell kompleksitet føre til organisatorisk endring. I møte med flere logikker kan organisasjoner oppleve en utskiftning der en logikk som tidligere var dominerende blir byttet ut og erstattet med en ny (Thornton 2002, 84). Trolig vil statlig eide selskaper være sårbare til endring av logikker ettersom de må forholde seg til endringer både i det politiske miljøet og i markedet. Denne forståelsen legges også til grunn av Denis, Ferlie og Van Gestel (2015, 277) som mener at hybride organisasjoner vil være særlig utsatt for endring av logikker ettersom de opererer innen flere sektorer på samme tid.

Mange faktorer kan forklare hvorfor en ny logikk blir dominerende i organisasjonen (Thornton 2002, 86). Denis, Ferlie og Van Gestel (2015, 281) påpeker at innføringen av nye politiske prosesser slik som New Public Management, eller endringer i markedet slik som digitalisering og teknologisk innovasjon kan føre til at dominerende logikker blir erstattet. Dette støttes også av Thornton (2002, 86) som nevner at endringer i markedet og politiske prosesser også forandrer synet på hva som er legitimt. En slik endring kan sette press på eksisterende logikker og gi fordeler til nye, ofte konkurrerende logikker (Thornton 2002, 86). Dette kan også føre til at den institusjonelle kompleksiteten som organisasjoner håndterer øker i omfang.

Teorien impliserer altså at statlig eide selskaper som hybride organisasjoner må takle en institusjonell kompleksitet der flere, og ofte motstridende logikker er i sving. Aktørene innad i organisasjonen har således et stort ansvar med å finne metoder for hvordan de skal forholde seg til og balansere de ulike logikkene samtidig. De siste årene har det derfor blitt forsket på hvilke strategier individuelle aktører tar i bruk når de skal håndtere konkurrerende institusjonelle logikker i organisasjoner (Pache og Santos 2013a; Greenwood et al. 2011; Thornton, Ocasio og Lounsbury 2012). Videre er det foreslått at under forhold med institusjonell kompleksitet spiller aktørene i organisasjonen en viktig rolle for hvilke konsekvenser flere logikker har for organisasjonen (Pache og Santos 2013a, 4). Samtidig ønsker jeg i denne oppgaven å se på hvordan aktører i Norsk Tipping håndterer og preges av

flere institusjonelle logikker. Jeg vil derfor i neste avsnitt ta for meg noen strategier individuelle aktører kan ta i bruk i møte med konkurrerende institusjonelle logikker.

3.3 Strategier for å håndtere konkurrerende institusjonelle logikker

Som nevnt vil også organisasjonsmedlemmer innrette seg etter de ulike logikkene som preger organisasjonen. Samtidig vet de at tilpasning til logikker gir sosial legitimitet, mens avvik kan føre til sosiale sanksjoner (Thornton, Ocasio og Lounsbury 2012, 4). Basert på dette vil jeg i dette avsnittet gå nærmere inn på hvordan individuelle aktører kan forholde seg til flere institusjonelle logikker. Jeg vil ta utgangspunkt i Pache og Santos (2013a) drøfting av strategier som aktører i hybride organisasjoner kan anvende for å håndtere flere konkurrerende institusjonelle logikker.

I følge Pache og Santos (2013a, 8-9) vil individets håndtering av institusjonell kompleksitet avhenge først og fremst av hvor godt kjent individet er med de ulike logikkene. Det avgjør hvordan, og om de i det hele tatt, reagerer på de konkurrerende logikkene som er i omløp i organisasjonen (Pache og Santos 2013a, 8).

Pache og Santos (2013a) introduserer fem strategier for håndtering av institusjonelle logikker. Tre av dem kan tolkes som strategier individuelle aktører med lite kjennskap eller interesse i logikkene vil ta i bruk. De to siste vil i større grad gjelde aktører som er innforstått med at de må respondere på flere logikker for å oppnå legitimitet.

3.3.1 Ignorere, samtykke, avvise

I følge Pache og Santos (2013a, 12-13) vil individer som har lite kjennskap eller interesse i de konkurrerende logikkene respondere med å enten ignorere, samtykke eller avvise seg en eller flere av logikken som er i sving.

Ignorering og samtykke

Individer som ignorerer en eller flere logikker viser en manglende reaksjon på den institusjonelle kompleksiteten de står ovenfor (Pache og Santos 2013a, 12). I følge Pache og Santos (2013a, 12) er ignorering ikke nødvendigvis en bevisst handling, men kan skyldes at

individet ikke er klar over logikkenes påvirkning eller konsekvenser. Videre vil ignorering av logikker forekomme oftest hos nyansatte, da de har liten kjennskap til de komplekse kravene som en organisasjon står ovenfor (Pache og Santos 2013a, 16). Slik mangel på kjennskap kan også føre til at individer kun samtykker til en av logikkene. I følge Pache og Santos (2013a, 17) vil individer som samtykker til en logikk kun ha kjennskap til en begrenset del av den institusjonelle kompleksiteten organisasjonen står ovenfor. Dette innebærer at de vil etterleve verdiene og målene til kun en av de konkurrerende logikkene (Pache og Santos 2013a, 12-13). Akkurat som ignorering av logikker, vil individer som bare samtykker til en logikk kjennetegnes av å ha liten erfaring med å håndtere de ulike kravene som møter organisasjonen (Pache og Santos 2013a, 18).

Avvise

I motsetning til ignorering og samtykke har individer som avviser en logikk større innsikt i kompleksiteten som møter organisasjonen, de er dermed oppmerksomme på at flere logikker er i omløp i organisasjonen (Pache og Santos 2013a, 13). Likevel avviser de en av de konkurrerende logikkene. Det kan, i følge Pache og Santos (Pache og Santos 2013a, 13), skyldes to ting. Enten avviser individet verdiene og målene til en av logikkene så sterkt at de nekter å følge den, eller de oppfatter denne logikken som en utfordrer til den dominerende logikken individet etterlever (Pache og Santos 2013a, 13). På denne måten kan det å avvise en logikk forklares mer ved interesse enn kjennskap, der individet i liten grad ønsker å ta stilling til den institusjonelle kompleksiteten organisasjonen står ovenfor.

Disse tre strategiene, ignorering, samtykke og avvising passer i liten grad for situasjoner der individet er bevisst og innforstått med at de må forholde seg til flere logikker. I situasjoner hvor individer er bevisst og innforstått med at de må håndtere flere logikker vil fokuset trolig være å respondere på de ulike logikkene. Dette preger de to siste strategiene Pache og Santos (2013a) drøfter.

3.3.2 Sektorisering og kombinerings

I følge Pache og Santos (2013a, 23) vil individer som er innforstått med at de må forholde seg til flere institusjonelle logikker velge en strategi der de enten sektoriserer eller kombinerer logikkene. Pache og Santos (2013b, 996) forklarer at individer som er i stand til å håndtere den institusjonelle kompleksiteten ofte omtales som brikolører i organisasjonen.

Brikolører har lært seg å navigere gjennom den institusjonelle kompleksiteten og er dermed i stand til å sektorisere og kombinere konkurrerende institusjonelle logikker (Pache og Santos 2013b, 996).

Sektorisering

Ved å sektorisere logikker forsøker individet å holde de konkurrerende logikkene adskilt og de vil praktisere logikkene ulikt ut i fra hvem de samhandler med eller hvilken kontekst de er i (Pache og Santos 2013a, 13). I følge Pache og Santos (Pache og Santos 2013a, 13) er sektorisering en god strategi i situasjoner der individer må håndtere motstridene eller uforenelige logikker. Ved å skille dem enten i tid eller sted unngår man blant annet at en av logikkene blir dominerende ovenfor den andre.

I tillegg til Pache og Santos (2013a) har andre studier også vist at en form for sektorisering kan være en god strategi for aktører som må imøtekomme flere institusjonelle logikker. I sin artikkel om hvordan aktører i en investeringsbank i London håndterte flere konkurrerende institusjonelle logikker fant Smets et al (2015) at aktørene i organisasjonen segmenterte logikker. I likhet med sektorisering innebærer segmentering at aktørene holder logikkene adskilt enten i tid og sted (Smets et al. 2015, 19). I følge Smets et al (2015, 32) var dette en god strategi for å unngå at logikkene kom i konflikt med hverandre.

Videre har andre studier også sett på sektorisering av logikker på organisatorisk nivå. Blant annet viste Goodrick og Reay (2011, 404) hvordan konkurrerende logikker kan sektoriseres på tvers av geografi og organisasjonsstruktur.

Kombinering av logikker

I tillegg til sektorisering kan kombinasjon av logikker være en god strategi for å håndtere flere konkurrerende logikker. I følge Pache og Santos (2013a, 14) er kombinering en strategi hvor individer tar verdier og normer fra de ulike logikkene og setter dem sammen. Slik kombinasjon kan være en god metode når aktører ikke har mulighet til å sektorisere logikkene, men må håndtere begge på samme tid. Likeså kan det være en god strategi for individer som i stor grad identifiserer seg med flere logikker og ønsker at de på samme tid skal få gjennomslagskraft i organisasjonen (Pache og Santos 2013a, 22).

Kombinasjon av logikker er også drøftet i andre studier. Battilana og Dorado (2010) studerer en kombinasjonsstrategi der aktører i hybride organisasjoner skaper en felles identitet ved å

kombinere konkurrerende logikker for å unngå at det dannes subgrupper i organisasjonen. Smets et al (2015, 34) viste hvordan kombinerings av logikker kan brukes som en *bridging* der individet, avhengig av situasjonen, kombinerer ulike elementer fra de konkurrerende logikkene. I følge Smets et al (2015, 34) er kombinasjon av konkurrerende logikker en god strategi ettersom den begrenser, men ikke utelukker konsekvensene ved logikkene.

Ut fra Pache og Santos (2013a) oversikt kan man slutte at aktører, som er innforstått med at de må forholde seg til flere logikker, vil forsøke å finne strategier der de kan håndtere logikkene. I den følgende analysen vil jeg bruke denne innsikten til å vise hvordan aktørene i Norsk Tipping håndterer kompleksiteten i organisasjonen ved å forholde seg til to ulike institusjonelle logikker.

4 Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for fremgangsmåten som ble benyttet for å samle inn empirisk data til oppgaven. Først vil jeg belyse case som metode og introduserer utvalget i oppgaven. Deretter vil jeg gjøre rede for forskningsintervju, hvilke krav som stilles til intervjueren samt gjennomføringen av intervjuer. Videre vil jeg gå inn på hvordan datamaterialet har blitt behandlet i oppgaven. Her vil jeg gå gjennom hvordan jeg gjennomførte kodingen av intervjuene og hvordan jeg genererte begrepene som senere vil bli utbedret og diskutert i analysen. Til slutt vil jeg gå gjennom kvalitetsvurderinger av datamaterialet og etiske betraktninger ved forskningen.

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling var det hensiktsmessig å benytte et kvalitativ undersøkelsesopplegg. Med kvalitativ metode ønsker man å gå i dybden med vekt på mening (Thagaard 2009, 15). Etersom jeg ønsket å forstå hvordan det oppleves å jobbe med de komplekse kravene og forventningene som stilles til Norsk Tipping er mening en viktig del av min oppgave. Videre gjør kvalitativ metode det mulig å tolke prosessene man studerer i lys av konteksten de er i (Thagaard 2009, 15). At jeg så Norsk Tipping innenfor konteksten av å både være et spillleselskap i et marked og et statlig styrt organ med sosialpolitiske funksjoner var en betydningsfull innsikt for å forstå informantenes posisjon. Kvalitativ metode understreker også nærhet enten i form av relasjoner til informanter eller i analyse av tekst for å forstå sosiale fenomener (Thagaard 2009, 15). Nærhet til informanter gjorde det mulig for meg å studere hvordan aktører i Norsk Tipping tolker og forstår sitt arbeid.

I forkant av datainnsamlingen satt jeg meg godt inn i Norsk Tipping som organisasjon der jeg blant annet leste årsoppgaver og ringte representanter fra organisasjonen. Det var i denne prosessen jeg ble oppmerksom på kompleksiteten Norsk Tipping står ovenfor ved at de både skal være et attraktivt og ansvarlig spillleselskap. Med denne innsikten satt jeg meg deretter ned for å finne teoretiske bidrag som kunne belyse situasjonen Norsk Tipping står i. Jeg brukte god tid i denne fasen på å finne et teoretisk rammeverk som kunne brukes som et utgangspunkt til å forstå situasjonen til Norsk Tipping og hvordan man kunne analysere motstridende og komplekse krav. Basert på det teoretiske rammeverket utformet jeg deretter intervjuguiden. Ved å forankre intervjuguiden i teorien ga det meg muligheten til å begrense meg til et sett av spørsmål som kunne belyse problemstillingen. Etter å ha gjennomført intervjuene gikk jeg tilbake til teorien. Ved å gå tilbake til teorien var det mulig å kode

informantenes utsagn slik at jeg kunne bygge opp en analyse der jeg kunne identifisere logikkene i Norsk Tipping og hvordan de er i omløp i organisasjonen. Jeg vil senere i kapitlet redegjøre for hvordan jeg gjennomførte datainnsamlingen og hvordan jeg håndterte databehandlingen, men først vil jeg belyse case og intervju som forskningsmetode.

4.1 Case og utvalg

Det finnes flere ulike definisjoner på casestudier i metodelitteraturen. En generell definisjon som Thagaard gir er at «casestudier kjennetegnes ved undersøkelsesopplegg som er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter eller cases» (2009, 49). Det vil si at man begrenser seg til en eller flere enheter som man ønsker å vite noe om. I tillegg til å avgrense seg til en eller flere enheter mener Creswell (2013, 97) at man forsker på case i sitt naturlige miljø. Hva eller hvem som kan være et case er bredt, et casestudie kan omhandle empirisk avgrensede enheter slik som grupper, organisasjoner eller enkeltindivider (Thagaard 2009, 49). Selve målet med case-studier er å få rikholdig informasjon om den avgrensede enheten man ser på (Thagaard 2009, 49).

I mitt tilfelle har jeg valgt Norsk Tipping og ansatte i organisasjonen som case. Jeg har valgt å benytte representanter både fra ansvarlighetssiden og attraktivitetssiden i organisasjonen i mitt case. Dette valget baserer seg på at jeg ønsker å få mye informasjon om problematikken rundt det å både være ansvarlig og attraktiv. Det var derfor hensiktsmessig å hente inn informasjon fra begge sider for å kunne belyse kompleksiteten i sin helhet. Videre er målet ved mitt valg av case å gi et empirisk bidrag om hvordan individer håndterer flere og ofte motstridende krav og forventninger i en organisasjon. Etersom jeg ønsker å se på dette i pengespillbransjen er Norsk Tipping et naturlig valg da de er den eneste lovlige aktøren i Norge (Norsk Tipping 2017a). Videre er representanter fra forretningssiden og ansvarlighetssiden et naturlig valg innenfor organisasjonen da de jobber med kompleksiteten ved å tilby ansvarlige og attraktive spill hver dag. For denne oppgave er det derfor hensiktsmessig å begrense seg til disse aktørene innenfor Norsk Tipping for å kunne besvare problemstillingen.

4.1.1 Utvalg

I lys av problemstillingen var det viktig at utvalget reflekterte kompleksiteten og motsetningene i Norsk Tipping. Valget falt derfor på et strategisk utvalg hvor man velger

informanter gjennom systematiske vurderinger (Grønmo 2004, 103). I denne oppgaven var dette en vurdering om hva som ut i fra de teoretiske og tematiske formålene var mest relevante. Med andre ord et utvalg som kunne gi en helhetlig forståelse av hvordan det er å jobbe med det komplekse samfunnsoppdraget til Norsk Tipping.

Valget av informanter ble derfor gjennomført i samarbeid med en kontaktperson i Norsk Tipping. Kontaktpersonen min i organisasjonen og jeg hadde tidligere snakket på telefon og korrespondert over mail i en lengre periode før utvalget ble satt. Dette opplevde jeg som en godt strategi da det ga meg mulighet til å sette kontaktpersonen godt inn i problemstillingen og formålet med oppgaven. Ettersom kontaktpersonen var informert om hensikten med datainnsamlingen ble det trukket informanter som vi begge mente kunne belyse problemstillingen på en god måte.

Informantene i utvalget har ulike roller i organisasjonen. Noen av informantene jobber med å utvikle og markedsføre pengespillene til Norsk Tipping, mens andre jobber med å utvikle ansvarlighetsrammeverket til organisasjonen. Informantene har også ulik fartstid i organisasjonen, noen har vært ansatt i Norsk Tipping over lengre tid mens andre har vært ansatt i en kortere periode. I denne oppgaven består utvalget av fem personer som er ansatt i Norsk Tipping.

4.2 Forskningsintervju som metode

Det ble gjennomført kvalitative forskningsintervjuer med de fem informantene. Jeg valgte å gjennomføre individuelle intervjuer med informantene da problemstillingen ønsker å forstå hvordan den enkelte håndterer kompleksiteten i Norsk Tipping. Individuelle intervjuer egner seg til dette formålet da det skaper en mulighet til å hente inn tykke beskrivelser og fyldig informasjon om individets livsverden (Kvale og Brinkmann 2017, 156).

Kvalitative forskningsintervjuer kan utformes på ulike måter. Et alternativ er å ha en løs struktur hvor intervjuet kan betraktes som en samtale mellom forsker og informant hvor kun hovedtemaet er bestemt på forhånd (Thagaard 2009, 89). En av fordelene med en slik tilnærming er at forskeren kan følge opp tematikker som informanten tar opp og som forskeren ikke har tenkt på i forkant (Thagaard 2009, 89). En annen måte å utforme et kvalitativ forskningsintervju på er å ha et mer strukturert opplegg. Her har forskeren utformet

spørsmålene og rekkefølgen på spørsmålene på forhånd (Thagaard 2009, 89). Fordelene med en slik tilnærming er at svarene som informantene gir kan være sammenlignbare ettersom de svarer på de samme spørsmålene (Thagaard 2009, 89). Den mest brukte formen for kvalitativ forskningsintervju er derimot å kombinere de to øvrige fremgangsmåtene hvor forskeren har en delvis strukturert tilnærming (Thagaard 2009, 89). Fordelen med en slik tilnærming er at man kan følge informantenes fortellinger, men samtidig sørge for å få informasjon om tematikken som er fastlagt på forhånd (Thagaard 2009, 89). Etersom jeg ønsket informasjon om tematikken rundt det å skulle tilby ansvarlige og attraktive spill samtidig som jeg ønsket å sammenligne hvordan de ulike informantene håndterte dette, var det hensiktsmessig for min del å ha et delvis strukturert intervju. Ved å ha tematikken og noen spørsmål fastsatt på forhånd fikk jeg muligheten til å sammenligne svarene til de ulike informantene. Likeså ønsket jeg å høre informantenes fortellinger om det å jobbe med tematikken, derfor var det ønskelig å følge deres historier om ting jeg ikke hadde tenkt over på forhånd.

4.2.1 Krav til intervjuer

Formålet med intervju er å få fyldig informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon og hvilke synspunkter og perspektiver de har om tematikkene som blir tatt opp i intervjusituasjonen (Thagaard 2009, 87). For å oppnå dette stilles det visse krav til intervjueren. Thagaard (2009, 90) er blant annet inne på at intervjueren bør ha kunnskap om tematikken som tas opp. I mitt tilfelle har jeg, som nevnt, satt meg inn i årsoppgaver og årsberetninger vedrørende Norsk Tippings samfunnsoppdrag samt aktivitetene og arbeidsoppgavene som de ansatte gjennomfører i den sammenheng. I tillegg har jeg satt meg inn i spillavhengighet for å bedre forstå argumenter for at ansvarlig spill er viktig.

Videre bør intervjueren ha kjennskap til sosiale relasjoner, erfaring med å takle menneskelige situasjoner samt stille spørsmål som oppleves som relevante for informanten (Thagaard 2009, 90-91). For å bygge erfaring og formulere spørsmål som er relevant for informanten har jeg diskutert og utformet intervjuguiden i samarbeid med min veileder. Etersom det var ønskelig å formulere spørsmål som går i dybden på de temaene som jeg ville vite mer om har jeg forsøkt å skape spørsmål som inviterer informanten til å reflektere rundt tematikkene. Dette er gunstig for å kunne få data som gir nyanser, refleksjoner og levende beskrivelser (Thagaard 2009, 91). Videre ba jeg i forkant av intervjuene om tillatelse til å gjøre lydopptak, noe alle samtykket til. Dette var fordelaktig for å skape en fortrolig relasjon mellom

informanten og meg ettersom jeg kunne konsentrere meg om informanten og ikke skriveblokk og notater (Thagaard 2009, 102). Ved å gjøre lydopptak ble det mulig for meg å være en engasjert lytter som kunne fokusere på informantens reaksjoner. Ved å følge reaksjonene til informantene ble det også mulig å komme med oppfølgingsspørsmål underveis. Dette var viktig for å få mer nyansert informasjon om opplevelser informanter har hatt i forbindelse med ulike hendelser, eller for å få mer informasjon om meningen bak informantenes utsagn (Thagaard 2009, 92). Ettersom jeg ønsket å høre om deres opplevelser med problematikken ved å jobbe med ansvarlige og attraktive spill var oppfølgingsspørsmål en viktig del av datainnsamlingen.

4.2.2 Gjennomføring av intervjuer

I følge Tjora (2010, 104) er det enklere å etablere tillit og god flyt i samtalen hvis intervjuene foregår ansikt til ansikt med informanten. Å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen gir også mulighet til å skape trygghet ettersom arbeidsplassen er rammer informantene er kjent med (Tjora 2010, 104). Det ble derfor vurdert som hensiktsmessig at jeg dro til Norsk Tippings hovedkontor på Hamar for å utføre intervjuene. På denne måten fikk jeg både etablert tillit ved å møte dem ansikt til ansikt samtidig som informantene befant seg innenfor kjente og trygge rammer.

I forkant av intervjuene fikk også alle informantene tilgang til et utkast av intervjuguiden. For meg var dette hensiktsmessig slik at de fikk tid til å reflektere rundt spørsmålene jeg skulle stille. Samtidig fikk informantene innsikt i tematikken jeg ønsket å gå inn på i intervjuene. Selv om jeg ga dem et utkast til intervjuguide var det noen spørsmål de ikke fikk tilgang til på forhånd da jeg ønsket å stille spørsmål de måtte reflektere rundt under selve intervjuet. Samtidig hadde jeg oppfølgingsspørsmål underveis som informantene ikke kunne forberede seg på. Ved å stille spørsmål som informantene var forberedt på unngikk jeg situasjoner hvor informantene var usikre, samtidig ga oppfølgingsspørsmålene informantene mulighet til å reflektere over andre områder.

Alle intervjuene varte i ca. 50 minutter og ingen informanter uttrykte ubehag eller stress underveis i intervjuene. Jeg startet hvert intervju med en presentasjon av meg selv og tematikken i prosjektet, i tillegg ga jeg informantene mulighet til å stille spørsmål om hensikten med intervjuene samt selve oppgaven. En slik start er i følge Tjora (2010, 99)

hensiktsmessig for å oppnå trygghet med et spesifikt formål om å få gode refleksjoner underveis i intervjuet. Deretter fulgte det Tjora (2010, 97) beskriver som refleksjonsspørsmål. Her inviterte jeg informantene til å gå i dybden på de ulike forskningstemaene ved å blant annet spørre dem om hvordan de opplever Norsk Tippings oppdrag med å både være en ansvarlig og attraktiv samfunnsaktør. I denne fasen fikk jeg muligheten til å stille flere oppfølgingsspørsmål som la grunnlaget for deler av analysen. Til slutt avsluttet jeg alle intervjuene med å informere informantene om hvordan jeg ville bruke datamateriale og hvordan prosjektet ville gå videre. Jeg avsluttet alle intervjuene med å takke informantene og forsøkte å skape en avslappet og god stemning. I følge Tjora (2010, 99) er dette en god strategi da det senere i databehandlingen kan være lettere å ta kontakt over telefon hvis man har oppfølgingsspørsmål.

Informantene snakket for det meste om den samme tematikken noe som gjorde det mulig å holde en rød tråd gjennom intervjuet. Samtidig virket de fleste å være svært opptatt av problematikken vedrørende Norsk Tippings komplekse samfunnsoppdrag og dilemmaene dette skaper. Av den grunn opplevde jeg intervjuene som informative med gode refleksjoner.

4.3 Databehandling

Etter datainnsamlingen var det nødvendig å behandle datamaterialet som jeg fikk fra intervjuene. Jeg satt av god tid til transkribering, koding og kategorisering av data slik at jeg fikk en god oversikt over det empiriske datamaterialet og en klar formening om hvordan jeg ønsket å bygge opp analysedelen.

4.3.1 Transkribering

Jeg transkriberte intervjuene kort tid etter at intervjuene var gjennomført. I følge Kvale (1997 referert i Tjora 2010, 126) finnes det ingen objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form, og han anbefaler at man skal gjøre transkripsjonen med hensyn til hvilken informasjon som er relevant for situasjonen. I følge Tjora (2010, 126) er problemet med en slik strategi at man ikke alltid vet hva som er de viktige temaene eller hvor detaljert man skal være i transkriberingen. Etersom jeg ikke hadde klart for meg hvordan informantene opplevde kompleksiteten ved å være en ansvarlig og attraktiv samfunnsaktør fulgte jeg Tjoras strategi. I transkribering valgte jeg å være litt mer detaljert enn hva jeg trodde var nødvendig ettersom jeg ikke viste klart hva som ville ha betydning i analysen. I transkriberingen vurderte jeg også

om jeg skulle ta hensyn til informantenes dialekter. Dialekter kan noen ganger være viktig å ta hensyn til ettersom ord kan ha særegne betydninger på ulike dialekter (Tjora 2010, 127). Likevel valgte jeg i transkriberingen å ikke ta hensyn til dialekter. Dette gjorde jeg for å anonymisere informantene ytterligere ettersom dialekter kan gjøre det mulig å identifisere en person (Tjora 2010, 127).

4.3.2 Koding av data

I følge Grønmo er siktepunktet for kvalitative analyser å «komme fram til helhetlig forståelse av spesifikke forhold eller å utvikle teorier og hypoteser om bestemte samfunnsmessige sammenhenger» (2016, 265). Grønmo (2016, 266) mener at analysen innebærer å avdekke generelle mønstre i datamaterialet. Etter å ha gjennomført transkriberingen leste jeg nøye gjennom alle intervjuene for å danne meg et inntrykk om hva som er sentralt og hva som går igjen blant svarene til informantene. Tjora (2010, 157) påpeker det kan være en vanskelig å finne ut hva som kan knyttes opp mot det teoretiske rammeverk og hvorvidt man har klart å generere nok data. Tidlig i databehandlingen ble det vurdert om jeg hadde klart å genere nok data. På den andre siden hadde jeg satt meg godt inn i feltet ved å lese meg opp på Norsk Tipping og deres arbeid med både attraktivitet og ansvarlighet. Dette gjorde at jeg etterhvert klarte å stille meg selv spørsmål om hva som var typiske refleksjoner fra informantene innenfor denne tematikken. Etterhvert resulterte det i at jeg utviklet koder fra datamaterialet som beskrev de områdene informantene snakket mye om. Tjora (2010, 159-160) definerer koder som «ord og uttrykk som beskriver avsnitt eller enda mindre utsnitt av datamaterialet». I denne oppgaven har kodingen av data vært tredelt, der jeg har gjennomført en åpen koding, en fokusert koding og en teoretisk koding.

I følge Grønmo (2016, 267-268) kan man forstå en åpen koding som en prosess hvor man først og fremst lar det empiriske datamaterialet styre kodingen. Her forsøker man å ikke la seg påvirke av føringar fra problemstillingen eller det teoretiske rammeverket (Grønmo 2016, 268). I mitt tilfelle besto den åpne kodingen av å lese transkripsjonen til alle intervjuene før jeg deretter delte temaene informantenes snakket om inn i kategorier og satte sitater fra informantene under tilhørende kategorier. Dette var en tidkrevende prosess hvor jeg forsøkte å skape kategorier som informantene snakket mye om. Tabell 1 viser et eksempel på hvordan jeg gikk frem i den åpne kodingen om ansvarlighet.

Tema	Informant 3	Informant 5
Hva innebærer ansvarlighet	<i>«Det jeg tenker om ansvarlig spill er at man må være veldig bevisst over hvordan de ulike egenskapene ved spill trigger og påvirker risiko for å utvikle spilleproblemer så jeg tenker det handler både egenskapene ved selve spillet og matematikken ved spillet, hastighet i spillet og sånn»</i>	<i>«Mulighetene du har til å ekskludere deg fra spill eller begrense deg fra spill, selvpålagte grenser før du kommer til et punkt hvor du ikke har kontroll over eget utfall lenger. Fraværet av muligheten for å spille på kreditt, eller økonomiske insitamenter som gjør det lettere å få deg tilbake ved at du får 100 free spins overført til kontoen din»</i>

Tabell 1: Eksempel på åpen koding

Den åpne kodingen hjalp meg med å få en oversikt over det totale datamaterialet, men var fortsatt ikke spisset nok til å gi et utgangspunkt for en analyse eller til å koble opp mot teori. Derfor gjennomførte jeg i neste fase en fokusert koding. Fokusert koding innebærer i følge Charmaz (2014, 138) en videre bearbeiding av den åpne kodingen. Her kombinerte jeg de mest hyppig brukte kodene i den åpne kodingen med hovedelementene i studiets problemstilling og tema. På lik linje med den åpne kodingen satt jeg opp en tabell, men jeg fokuserte i større grad på tematikken i oppgaven. Tabell 2 viser hvordan jeg kategoriserte kompleksiteten ved at Norsk Tipping både skal være en ansvarlig og attraktivt aktør.

Tema	Informant 1	Informant 2
Kompleksiteten	«Jeg sitter da med et spill som jeg er veldig usikker på om er det riktige spillet, vite at jeg skal være en ansvarlig aktør, men så ser jeg at det ligger på topp hele tiden utenlandsk og hvis jeg skal da få de spillerne som liker det her så velger jeg av og til sånne spill»	«Ja det er alltid krevende dilemmaer, det er en utfordrende jobb kan man si, men er litt hva man legger i krevende. Det øker kompleksiteten vesentlig at vi skal klare begge hensyn og internt så er det noen miljøer i hvert fall tradisjonelt igjen som har vært veldig målt på tall og salg og omsetning og da blir noen av de tiltakene vi innfører og foreslår fra ansvarlig spill sett på som unødig bremseklosser osv»

Tabell 2: Eksempel på fokusert koding

For å koble empirien tett opp mot teori gjennomførte jeg deretter en teoretisk koding. I følge Charmaz (2014, 150) er teoretisk koding en enda mer sofistikert form der man følger de åpne og fokuserte kodene man har opparbeidet seg. Det var i denne fasen av databehandlingen jeg utarbeidet det Grønmo omtaler som begreper. I følge Grønmo (2016, 269) utgjør begreper elementer fra samfunnsvitenskapelige perspektiver og empirisk genererte kategorier. I mitt tilfelle utviklet jeg begreper i sammenheng med kategoriene fra de tidligere fasene av kodingen og de teoretiske bidragene i oppgaven. Blant annet ble kategoriene som ansvarlighet og attraktivitet utviklet til begreper som ansvarlighetslogikk og markedslogikk basert på de teoretiske bidragene om institusjonelle logikker. I den teoretiske kodingen utarbeidet jeg dermed logikker som jeg senere kunne bruke til å analysere det empiriske datamateriale opp mot teorien. I denne fasen fikk også hvert av begrepene en egen farge, og jeg brukte fargene til å identifiser sitater som sammenfalt med begrepene jeg utarbeidet. Hvordan jeg identifiserer de spesifikke logikkene og hvordan de er i omløp i organisasjonen vil senere bli spesifisert i analysen. Tabellen under viser hvordan jeg gikk frem i den teoretiske kodingen.

Tema	Informant 2	Informant 4
Ansvarlighetslogikken	<p>«Jeg tror det, det er en kultur, men også satt i system på den måten at alle er avkrevd å gjennomføre bare noe så enkelt som en E-læring på ansvarlig spillvirksomhet i det du kommer inn her. Det ligger så tydelig på samfunnsoppdraget til Norsk Tipping så det kommuniseres tydelig fra første dag. Det er noe folk tar stolthet i uansett hvor i Norsk Tipping du jobber i selv om noen kan være litt uenig i at vi skal være så ansvarlig så ligger det nok i grunn hos alle at de ser det har verdi da»</p>	<p>«At vi synes det som er viktig at vi har en viss grensesetting og sånne ting så at en spiller som kommer inn kan ikke ødelegge livet sitt i løpet av noen måneder på grunn av spillingen sin at det er en viss sånn rammeverk, at vi bryr oss og at vi jobber med å forebygge og reagere til disse spillere»</p>

Tabell 3: Eksempel på teoretisk koding

4.4 Validitet, reliabilitet og generalisering

Etter å ha presentert hvordan jeg gikk frem i databehandlingen er det nå ønskelig å vise hvordan kvaliteten av data ble vurdert i oppgaven. Jeg vil i dette avsnittet ta for meg validitet, reliabilitet og generalisering.

4.4.1 Validitet

I følge Thagaard baserer validitet i kvalitative studier seg på «om de tolkningene vi kommer frem til er gyldige i forhold til den virkeligheten vi har studert» (2009, 201). Blant annet kan forskeren styrke oppgavens validitet gjennom det Thagaard (2009, 201) kaller *gjennomsiktighet* hvor forskeren tydeliggjør grunnlaget for fortolkningene i oppgaven. For å styrke oppgavens validitet ved *gjennomsiktighet* redegjør jeg i første del av analysen for hvordan jeg utarbeidet de to ulike logikkene. Videre legger Grønmo (2016, 254) frem kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet som tre validitetstyper som kan tillegges vekt ved kvalitetsvurdering av kvalitative studier. I følge Grønmo (2016, 254-255) baserer kompetansevaliditet seg på forskerens kompetanse i innsamling av data samt kunnskapen forskeren har om empirien og teorien på feltet. Ved å sette av god tid før

datainnsamlingen til å bli kjent med Norsk Tipping gjennom lesing og telefonsamtaler med organisasjonen har jeg styrket min kompetanse på feltet. Videre spiller jeg selv en del på Norsk Tippings plattformer og har god kjennskap til de ulike produktene Norsk Tipping tilbyr. I tillegg har jeg vært i kontakt med organisasjoner som jobber med spillavhengighet og personer som sliter med spilleproblemer. Dette har styrket min forståelse om konsekvensene ved pengespill og hvorfor ansvarlig spillvirksomhet blir iverksatt. Kommunikativ validitet på sin side bygger på en diskusjon mellom meg og andre om datamaterialet er godt og treffende ut fra problemstillingen jeg utarbeidet (Grønmo 2016, 255). Blant annet er Grønmo (2016, 255) inne på at slike diskusjoner kan avdekke problemer og svakheter ved datamateriale. En av metodene jeg har brukt for å styrke oppgavens kommunikative validitet er veiledning. I tillegg har jeg diskutert og sendt deler av oppgaven til gjennomlesing hos en forsker som har god kunnskap om institusjonelle logikker. Pragmatisk validitet er hvorvidt datamaterialet og resultatene i studiet kan skape grunnlag for bestemte handlinger i fremtiden (Grønmo 2016, 256-257). I mitt tilfelle er det vanskelig å si hvorvidt oppgaven vil være interessant for forskningsfeltet og danne grunnlag for bestemte handlinger. Selv om temaet for oppgaven omhandler Norsk Tipping blir det ikke lagt frem bestemte tiltak eller anbefalinger organisasjonen kan gjennomføre. Dette kan sees på som en svakhet i oppgaven, da analysen og datamaterialet ikke styrker den pragmatiske validiteten. På den andre siden håper jeg oppgaven kan danne grunnlag for hvordan man kan forstå organisasjoner som møter komplekse krav og forventninger, samtidig som den kan gi et innblikk i den praktiske håndteringen av kompleksiteten.

4.4.2 Reliabilitet

I følge Thagaard (2009, 198) kan reliabilitet i en kvalitativ forskningsstudie knyttes til om forskningen gir inntrykk av at den er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. Tjora (2010, 176) er inne på at reliabilitet innenfor kvalitativ forskning kan være problematisk da forskeren ikke står i en nøytral relasjon til deltakerne i forskningen. For øke studiets troverdighet er det derfor viktig at forskeren redegjør for hvilken informasjon som kommer fra deltakerne og hvilken informasjon som kommer fra forskeren selv (Tjora 2010, 178). I denne oppgaven har jeg benyttet direkte sitater fra intervjumaterialet for å få frem informantenes stemme. I tillegg har jeg gjort rede for forskningsprosessen og hvordan jeg har gått frem i kodingen av datamaterialet opp mot teorien, hvor jeg også har forsøkt å få frem

utfordringene underveis. I følge Tjora (2010, 178) er en slik åpenhet nødvendig for å oppnå pålitelighet og troverdighet ved datamaterialet.

4.4.3 Generalisering

I følge Grønmo (2016, 254) tar ekstern validitet, eller generalisering utgangspunkt i om resultatet av studien kan overføres til andre situasjoner i samfunnet enn det studien omfatter. Denne studien tar utgangspunkt i kompleksiteten i Norsk Tipping og hvordan fem ansatte opplever kompleksiteten ved å både skulle tiltrekke nordmenn med attraktive spilltilbud samtidig som de har en sosialpolitisk funksjon hvor de skal begrense spilleproblemer. Ettersom det finnes flere statlig eide selskaper med en sosialpolitisk funksjon kan det tenkes at funnene i denne oppgaven kan være overførbare til disse selskapene. Trolig vil selskap som Vinmonopolet stå ovenfor en lignende problematikk og det kan hende at strategiene oppgaven belyser kan være relevante for hvordan de løser sin egne utfordringer. Selv om denne oppgaven tar utgangspunkt i et case med et lite utvalg har blant annet Flyvbjerg (2006) vist at man ikke skal ta for gitt at casestudier ikke kan generaliseres fra og at mye kunnskapsutvikling har blitt generert fra enkeltcase.

4.5 Etiske betraktninger

I all forskning står etiske avveininger sentralt, og jeg har forsøkt å ta etiske vurderinger underveis i forskningsprosessen. Oppgaven tar i bruk kvalitative intervjuer og behandler personopplysninger. Dermed ble studien meldt inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Dette ble gjort for å sikre forsvarlig datainnsamling i henhold til NSDs retningslinjer. Ettersom søknaden til NSD ble godkjent kan jeg være trygg på at undersøkelsen er i tråd med deres krav til forskningsopplegg og behandling av personopplysninger. I forkant av hvert intervju ble informanten gitt et samtykkeskjema der de ble informert om hva studiet gikk ut på og hvordan datamaterialet ville bli behandlet i oppgaven. Alle informantene signerte samtykkeskjema. I tillegg til at det stod i samtykkeskjema gjentok jeg muntlig at de til enhver tid kunne trekke seg fra studiet hvor all informasjon om deres medvirking i oppgaven ville bli slettet. For å sikre informantenes anonymitet har jeg ikke, som tidligere planlagt i forskningsprosessen, tatt med hvilken rolle de har i organisasjonen. I startfasen av datainnsamlingen var tanken å sammenligne hvordan aktører fra ansvarlighetssiden og forretningssiden så kompleksiteten ved Norsk Tipping samt om det var en forskjell mellom aktørene på tematikken. Da analysedelen baserer seg på fem informanter vurderte jeg

risikoen for å kunne identifisere de ulike deltakerne som for stor til at dette kunne gjennomføres, dette må ses på som en svakhet i oppgaven. Videre har jeg som tidligere nevnt ikke tatt hensyn til dialekter da dette kan være med å identifisere informantene. Etter egen vurdering av hvordan informantene har blitt presentert og hvordan de fremstilles i analysen skal det ikke være mulig å identifisere informantenes identitet. Jeg har derfor ansett det som forsvarlig å behandle datamaterialet jeg samlet inn, og i neste del av oppgaven vil jeg redegjøre for analysen av datamaterialet.

5 Analyse

Formålet med dette kapitlet er å belyse kompleksiteten Norsk Tipping står ovenfor ved å identifisere de institusjonelle logikkene som er i sving i Norsk Tipping samt hvordan de håndteres innad i organisasjonen. For å gjøre dette er analysekapitlet tredelt. I første del vil jeg definere Norsk Tipping som en hybrid organisasjon og vise til funn som identifiserer de to logikkene som preger organisasjonen. Etter å ha etablert de to logikkene i Norsk Tipping vil jeg ta for meg hvordan logikkene underbygges av informantene. Oppgaven vil vise at informantene tolker situasjoner som Norsk Tipping møter i lys av logikkene, samt at logikkene har ulike fokusområder. På bakgrunn av logikkenes ulike fokusområder viser neste avsnitt at informantene ikke alltid finner logikkene forenelige og at kompleksiteten ved å håndtere to logikker fører til at informantene opplever dilemmaer i organisasjonen. I tillegg til dilemmaer vil jeg presentere at det har skjedd en endring i organisasjonen. Det kom frem i intervjuene at en logikk over tid har blitt dominerende i organisasjonen, og at den er styrende for informantenes valg og tolkninger. Etter at jeg har lagt frem kompleksiteten i Norsk Tipping vil jeg i siste del ta for meg hvordan informantene håndterer de to logikkene. Det viser seg at informantene er godt kjent med begge logikker og at de har et fokus på å kombinere og sektorisere logikkene for å håndtere kompleksiteten.

5.1 Norsk Tipping som en hybrid organisasjon

Som vist i teorikapitlet vil statlig eide selskaper som hybride organisasjoner stå i skjæringspunktet mellom marked og politikk. Som hybride organisasjoner skal de både skape overskudd og forvalte et ansvarsområde på samme tid (Alexius og Grossi 2018, 307). I tillegg skal de være profittsøkende, men ikke profittmaksimerende (Alexius og Grossi 2018, 287).

Norsk Tipping er et statlig eid selskap som står i skjæringspunktet mellom marked og politikk ved at de både skal skape attraktive spill for å kanalisere nordmenns spillelyst, samtidig som at de skal være et statlig virkemiddel for å forebygge negative konsekvenser ved pengespill (Norsk Tipping 2019e).

For å kanalisere nordmenns spillelyst er det forventet at Norsk Tipping driver aktiv forretningsvirksomhet. Dette innebærer at Norsk Tipping innehar mange av de samme

elementene som kjennetegner private aktører. Blant annet har Norsk Tipping egne avdelinger som jobber med forretningsutvikling, markedsføring og utvikling av nye spill (Norsk Tipping 2019d).

For å forebygge negative konsekvenser ved pengespill opererer Norsk Tipping som en regulator i markedet. Blant annet har de begrensninger på når i døgnet man kan spille og de har en egen ansvarlighetsavdeling som jobber med å regulere aggressiviteten, tilgjengeligheten og markedsføringen av spill (Norsk Tipping 2017b). Basert på dette er Norsk Tipping som en regulerende aktør i markedet profittsøkende, men ikke profittmaksimerende. De har blant annet utarbeidet en egen liste med kommersielle insentiver de ikke vil tilby for å begrense problemspilling (Kulturdepartementet 2016, 45). «Nei-takk» lista til Norsk Tipping inneholder flere insentiver som ville vært naturlig for et profittmaksimerende spillsekskap å ha (Kulturdepartementet 2016, 87). Likevel velger de å ikke tilby insentiver som man vet vil øke omsetningen. Dette fordi de er gitt en funksjon om å begrense spillavhengighet i befolkningen.

Videre, som et sekskap som både skal regulere spillvirksomheten og være en markedsaktør på samme tid, har Norsk Tipping også vist at de også tar på seg ulike identiteter. I noen tilfeller tar de på seg rollen som den ansvarlige spillvirksomheten som jobber tett med forskning og utarbeider ulike verktøy for å regulere spilleatferd (Norsk Tipping 2017b). I andre tilfeller er de markedsaktøren som har opplevd stor vekst ved å følge trender med innføring av for eksempel nettkasino og livespill (Norsk Tipping 2017a, 2017b).

Med denne forståelsen kan man se Norsk Tipping som en hybrid organisasjon basert på at de er et statlig eid sekskap i skjæringspunktet mellom marked og politikk der de opererer både som en forretningsvirksomhet og som et virkemiddel for å forebygge problemspilling. Som nevnt i teorikapittelet vil dette også innebære at Norsk Tipping står ovenfor flere institusjonelle logikker (Mair, Mayer og Lutz 2015; Pache og Santos 2013a).

5.2 Institusjonelle logikker i Norsk Tipping

Som vist i teorikapittelet legger man i et perspektiv av institusjonelle logikker til grunn en forståelse om at institusjonelle logikker har sitt opphav fra omgivelsene (Ocasio, Thornton og Lounsbury 2017, 514). Blant annet blir organisasjoner og individer bærere av institusjonelle

logikker basert på hvilke forventninger og krav man finner i omgivelsene (Argento, Culasso og Truant 2016, 126). Videre ble det redegjort for at institusjonelle logikker former hvordan aktører tenker og handler samt hvordan de tolker situasjoner (Thornton, Ocasio og Lounsbury 2012, 2; Thornton 2002, 83).

I sammenheng med at Norsk Tipping er en hybrid organisasjon i krysspunktet mellom marked og politikk der de håndterer flere krav og formål, identifiserer jeg to institusjonelle logikker som preger Norsk Tipping. Den ene er en *markedslogikk* som genereres fra krav og forventninger om at Norsk Tipping må drive som en forretning for å kunne kanalisere nordmenns spillelyst og for å sikre inntekter til samfunnsnyttige formål. Tolkninger, beskrivelser og uttalelser som nevnes i lys av at Norsk Tipping skal oppnå legitimitet som en forretning identifiserer jeg i denne oppgaven som preget av markedslogikken.

Den andre logikken er *ansvarlighetslogikken*. Ansvarlighetslogikken er knyttet til Norsk Tippings rolle som et statlig virkemiddel for å kontrollere og forebygge problematisk spilleatferd i den norske befolkningen. I motsetning til markedslogikken som også deles av andre spillselskaper må Norsk Tipping forholde seg til myndighetene og lotteritilsynet som begge er tydelige på at forebygging av spilleproblemer er Norsk Tippings fremste oppgave (Kulturdepartementet 2016). I tillegg er de regulert av en pengespillov som ingen av de utenlandske aktørene er. I den sammenheng identifiserer jeg at kravene og forventningene til Norsk Tipping som et statlig virkemiddel for å forebygge negativ spilleatferd har generert en ansvarlighetslogikk som preger organisasjonen.

De to ulike logikkene, markedslogikken og ansvarlighetslogikken, vil dermed ha ulikt fokus i organisasjonen. Markedslogikken vil ha fokus på å opprettholde Norsk Tipping som et attraktivt selskap, ansvarlighetslogikken vil ønske å gjennomføre Norsk Tippings sosialpolitiske oppdrag som et statlig virkemiddel. For å videre utdype dette vil jeg i neste avsnitt vise hvordan informantene underbygger de to logikkene. Analysen vil vise de ulike fokusområdene til logikkene samt at informantene tolker utfordringer og situasjoner i lys av de to logikkene.

5.3 Markedslogikken i Norsk Tipping

I intervjuene kom det frem at informantene særlig tolket kanaliseringsoppdraget til Norsk Tipping i lys av markedslogikken. Informantene mener at Norsk Tipping som en forretning må være attraktiv og ettertraktet dersom de skal klare å kanalisere spillere til deres plattformer. Blant annet er en av informantene inne på at Norsk Tipping må tilby etterspurte produkter for å få til dette.

«Hvis du har vært inne på kanalisering som fenomen, at hvis noe tilbys i markedet så er poenget med en enerettsaktør at vi skal kunne tilby et bredt sett av produkter. Vi tilbyr ikke poker per i dag, er det en utfordring? Hm, kanskje. Hvis mange nordmenn spiller mye poker stå tror jeg det ville vært hurt at Norsk Tipping hadde et pokertilbud for å kunne tilby det samme spillet som tydeligvis er attraktivt i markedet». Informant 2

Preget av markedslogikken er informantene inne på at kanaliseringsoppdraget i dag er truet av utenlandsk konkurranse. Som tidligere nevnt har utenlandske spillselskap fått fotfeste i Norge. Med nettbasert spill og høye gevinster har de fått en markant markedsandel. I lys av markedslogikken tolkes dette som noe negativt av informantene basert på at omsetningen synker når andre konkurrenter får tilgang til markedet. Under markedslogikken er derfor fokusområdet å ta opp konkurransen med de utenlandske selskapene ved å blant annet utvide produktporteføljen for å unngå kundeflukt.

«Så hadde vi fått et oppdrag fra KUD som sa at nå sliter vi med den type spill, kasinospill. Det er for stor andel uregulerte aktører som tar en del av pengekaka og dette har skapt en del problemer med spill i samfunnet. Motsvaret var at vi skulle tilby den type spill for å kanalisere hjem, da var det kanalisering som sto høyt på det oppdraget». Informant 1

«Hvis du før 2014 ønsket å spille kasinospill på nett hadde du bare et alternativ og det var å gå til de utenlandske selskapene, mens nå kan du faktisk velge å spille hos et lovlig spillselskap da [...] Det er viktig å ha en stor spilleportefølje, det er viktig å ha de riktig titlene som gjør at kundene vil komme til oss». Informant 3

«Vi kan ikke være noe dårligere enn de [...] Så vi må hvert fall være minst like gode på produktportefølje». Informant 5

I tillegg til å utvide produktporteføljen er også et av fokusområdene å opprettholde en konkurransedyktig posisjon i markedet. Under markedslogikken er informantene inne på at Norsk Tipping må være opptatt av at produktene de har er konkurransedyktige i sammenligning til det som tilbys av andre spilloperatører. Blant annet ønsker de å øke gevinstutbetalingene til kundene gjennom å tilby bedre odds. Utenlandske aktører har ofte bedre odds noe som innebærer at kundene får mer penger hvis de tipper riktig. Informantene tolker dette som noe negativt for Norsk Tippings evne til å konkurrere. Derfor ønsker de å øke oddsen til et tilnærmet likt nivå som de utenlandske selskapene for å tiltrekke seg flere kunder. Videre arbeider de også med å ha en konkurransedyktig tilbakebetalingsprosent. Tilbakebetalingsprosenten er andelen av innskuddet på spill som går tilbake til kundene. Som med odds, har de utenlandske selskapene ofte høyere tilbakebetalingsprosent enn Norsk Tipping. Noe av dette skyldes grasrotandelen der 7% av kundenes spilleinnsats hos Norsk Tipping går til organisasjoner kunden selv har valgt (Norsk Tipping 2019b). Til tross for grasrotandelen viser informantene i lys av markedslogikken at Norsk Tipping har fokus på å opprettholde en konkurransedyktig tilbakebetalingsprosent.

«Det vi må gjøre er så skape enkeltprodukter som er konkurransedyktige på pris slik at det synes at vi er kompetitivt priset. Spesielt på odds, spesielt for opplyste spillere som deg som sammenligner odds». Informant 5

«(Om tilbakebetalingsprosent) Når vi lanserte liveoddsen fikk vi lov til å gå til 85% så der er vi ganske konkurransedyktige, tar du med grasrotandelen så er den på 92% sier du det er to prosent innskudd utskuddkostnad hos de fleste operatørene så er du på 96% og da er du mer enn konkurransedyktig». Informant 5

Ettersom kanaliseringsoppdraget trues av konkurranse fra utlandet er informantene også inne på at fokuset ikke bare er på konkurransen der ute, men også at de er proaktive i arbeidet med å utvide sin markedsandel.

«Nå skal vi mest sannsynlig inn i E-sport, det er en måte å tiltrekke seg et nytt marked på. Strategisk sett ønsker vi å revitalisere hele sportspilltilbudet vårt». Informant 2

Som det kommer frem tolker informantene særlig kanaliseringsoppdraget i lys av markedslogikken. Som bærer av markedslogikken viser informantene til at Norsk Tipping som forretning trues av digitalisering og konkurranse fra utlandet. Dette gjør at markedslogikkens fokusområde er å opprettholde Norsk Tippings markedsposisjon ved å reagere raskt på etterspørselen fra kundene samt tilby et stadig bredere og konkurransedyktig utvalg spill.

5.4 Ansvarlighetslogikken i Norsk Tipping

Prinsippene innenfor ansvarlighetslogikken er å forebygge de negative egenskapene ved spillindustrien. Tidligere i oppgaven ble det vist at pengespillavhengighet i dag regnes som en alvorlig diagnose der enkeltpersoner kan få store gjeldsproblemer og psykiske utfordringer på grunn av pengespill (KoRus-Øst 2019). Basert på dette kommer det frem i intervjuene at det særlig er risikoen ved pengespillindustrien som informantene tolker i lys av ansvarlighetslogikken. Under ansvarlighetslogikken fokuserer informantene på hvordan man kan skjerme enkeltspillere fra risiko. Preget av ansvarlighetslogikken mener informantene at grensesetting og rammeverk er nødvendig for at kundene ikke skal utvikle problemer relatert til spill.

«Det vi kaller ansvarlighetsrammeverket er på en måte at man setter noen rammer hvor kunden dels må sette begrensninger for seg, men også hvor det finnes et beskyttelsesnivå utenfor der igjen hvor det finnes maksbegrensninger slik at det ikke kan ta helt av».

Informant 3

«Vi synes det er viktig at vi har en viss grensesetting og sånne ting, slik at en spiller som kommer inn ikke kan ødelegge livet sitt i løpet av noen måneder på grunn av spillingen sin. At vi bryr oss og at vi jobber med å forebygge og reagere på disse spillerne». Informant 4

Et annet fokusområde for å skjerme enkeltspillere fra risikoen ved pengespill er informasjonsutveksling med kunden. Under ansvarlighetslogikken mener informantene at det er nødvendig å gjøre kunden bevisst på egen spilling.

«Viktigste vi kan gjøre for spillerne våre nå er å synliggjøre enda mer hvor mye penger det er man taper. Vi har gjennom de proaktive samtalene oppdaget at spillerne har litt for lite

forhold til hva de egentlig har tapt. Ok, da vi vil vi synliggjøre det for da får de en liten aha-opplevelse og det er bra». Informant 1

«Målet er å få kunden bevisst med basis i hva de mener, få de på et nivå som de mener de kan ha kontroll på, og da kan det være for noen kunder å få utestengelse fra en spesiell spillekategori eller det kan være å sette totalgrensen lavere eller det kan være eksempelvis å være å ekskludere seg fra alt, men det må vi gjøre i samsvar med hva kunden ønsker da [...] Hensikten vår er å hjelpe kunden i å moderere spill». Informant 2

Videre tolker informantene egenskaper ved pengespill i lys av ansvarlighetslogikken. Under ansvarlighetslogikken fokuserer informantene på at det finnes egenskaper ved spillindustrien som kan øke faren for å utvikle spillavhengighet. Preget av ansvarlighetslogikken mener informantene at lav aldersgrense, bonusordninger og gratis spins er noen faktorer som øker risikoen for problematisk spilleatferd.

«Gjør et nytt innskudd så får du 5000 gratis spins, den type bonuser og den type ting valgte vi bort selv om vi vet at det ville dratt inn masse kroner å tilby sånne ting. Vi vet at hvis du sitter der og prøver å unngå å spille og sliter med spill, så er det akkurat de triggerne som gjør at du detter utpå igjen. Så det vil vi ikke». Informant 1

Informantene underbygger at det eksisterer en ansvarlighetslogikk i Norsk Tipping med et mål om å forhindre negative konsekvenser ved pengespill. Det kommer frem at informantene tolker risikoen ved pengespillindustrien og egenskapene ved spill i lys av ansvarlighetslogikken. Som bærer av ansvarlighetslogikken mener informantene at den vanedannende pengespillindustrien må kontrolleres. Basert på dette er fokusområdene til ansvarlighetslogikken å sette grenser på spill, gjøre spillerne bevisst egen spilleatferd samt unngå spill som de vet kan øke risikoen for problematisk spilleatferd.

Tabellen under viser hvilke områder de ulike logikkene fokuserer på og hvilke mål de har.

	Markedslogikk	Ansvarlighetslogikk
Fokusområder	<ul style="list-style-type: none"> • Kanalisering • Etterspørsel • Stor produktportefølje • Konkurransedyktig posisjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Grensesetting • Dialog med kunder om spilleatferd • Begrense og utelukke vanedannende mekanismer ved spillindustrien
Mål	Kanaliserer nordmenns spillelyst til Norsk Tipping	Forebygge negative konsekvenser ved pengespill

Tabell 4: Logikkens fokusområder og mål

5.5 Begge logikker i sving

Funnene over viser at informantene tolker situasjoner i lys av logikkene. Som nevnt i teorikapittelet gir institusjonelle logikker føringer for hvilke problemer som får oppmerksomhet og hvordan man fokuserer på de (Thornton 2002, 83). Avhengig av hvilken logikk som er i sving varierer problemene som får oppmerksomhet i Norsk Tipping eller hvordan man tenker rundt dem. Basert på informantenes uttalelser kommer det frem at under de to logikkene er det et veldig ulikt syn på spillindustrien. Under markedslogikken ligger fokuset på muligheten ved spillindustrien, under ansvarlighetslogikken ligger fokuset på konsekvensene ved den samme bransjen. Tabellen 5 viser en illustrasjon av hvordan informantene ser de ulike tematikkene konkurranse og digitalisering ulikt ut i fra de to logikkene som preger Norsk Tipping.

Faktor	Markedslogikk	Ansvarlighetslogikk
Digitaliseringen	Muligheter for profitt «Hvis du ser på økningen vår på sport etter vi lanserte kasino så er ikke det bare fordi sport har levert bedre, det er også fordi plutselig kan du spille blackjack i pausen uten å måtte gå til en annen operator hvis du har lyst til det» Informant 5	Økt antall risikofylte spill «Produktutviklingen gjort det skumlere og skumlere [...] de drar deg inn i helt annen syklus enn det å sitte hjemme og kose seg med å krysse ut tippekupongen[...]med mer risikofylte spill har vi vært pokka nødt til også å ha et veldig bevisst forhold til hvordan vi innfører de på en ansvarlig måte» Informant 2
Konkurransen	Skape konkurransedyktig posisjon «[...] Konkurransen noe som driver vår endringskraft ikke sant. Vi kan ikke være noe dårligere enn de [...] må vi hvert fall være minst like gode på produktportefølje på variasjon på kundereiser og kundeopplevelser i mobilappen og hvordan penger flyter inn og ut.» Informant 5	Presser mot mer aggressive spill «Vi må hindre de utenlandske adgangen til markedet for deres tilstedeværelse driver utviklingen mot mer aggressive spill, hvis de ikke hadde vært der så kunne vi bare ha lukket hele online kasinobutikken som vi vet er et av de verste spillområdene i å faktisk skape problemer» Informant 3

Tabell 5: Konkurransen og digitalisering i lys av ansvarlighets- og markedslogikken

I lys av teorien om at flere logikker skaper institusjonell kompleksitet viser det seg at med begge logikker skapes det dilemmaer i organisasjonen (Pache og Santos 2013a; Greenwood et al. 2011; Lee og Lounsbury 2015; Smets et al. 2015). Dette kommer tydelig frem fra informantene når de tolker samme faktorer i lys av begge logikker. Ofte blir dette gjort i sammenheng med at Norsk Tipping må ta opp konkurransen for å kunne kanalisere. Preget av markedslogikken er informantene innforstått med at de må innføre mer aggressive spill for å ta opp konkurransen, samtidig tolkes konkurransen som en risiko for at flere får problemer med spill innenfor ansvarlighetslogikken.

«Det er klart at hvis ikke den konkurransen hadde vært der, så er det ikke sikkert at Norsk Tipping skulle tilbudt online kasinospill i det hele tatt fordi det er såpass risikofylte spill som det er da. Men dette har jo myndigheten ønsket at vi skal demme opp for konkurransen fra utlandet, og det er jo det som på en måte gjør dette dilemmaet mellom ansvarlighet og attraktivitet mer krevende. Ikke bare skal folk som har lyst til å spille være her, men de skal jo heller ikke spille andre steder». Informant 3

«Netttkasino det presset seg jo frem av, ikke at Norsk Tipping ville ha det i utgangspunktet, men at dette var et internettbasert pengespillmarked som rettet seg etterhvert mer mot det norske markedet og da ønsket i Norsk Tipping å ha et tilsvarende tilbud man kunne matche det med. Det er høy risiko for spillerne store potensielle tap definitivt et dilemma og definitivt komplekst». Informant 2

«Det enkleste for Norsk Tipping ville vært å kjøre så stramt at ingen hadde problemer hos oss, det er en enkel quick fix, det er bare å sette ned grenser og ta bort de farlige spillene. Da kunne vi vist null spilleproblemer på Norsk Tipping, men da ville jo veldig mange spilt andre steder». Informant 3

Det er flere situasjoner informantene nevner der kompleksiteten som kommer med to logikker skaper dilemmaer. Likevel kommer det også frem at det har skjedd endringer, hvor en logikk over tid har fått en sterkere posisjon.

5.6 Endring i logikker

Etter å ha identifisert de to logikkene i Norsk Tipping ble det klart i datainnsamlingen at informantene mener at det over tid har skjedd en endring hos Norsk Tipping. Som nevnt i teorikapitlet kan institusjonell kompleksitet føre til endring der en dominerende logikk blir byttet ut eller utfordret av en annen institusjonell logikk (Thornton 2002; Denis, Ferlie og Van Gestel 2015). I datainnsamlingen kom det tydelig frem fra informantene at ansvarlighetslogikken nesten ikke eksisterte tidligere i Norsk Tippings historie, men at den over tid har fått utvikle seg i organisasjonen og fått en mer dominerende stilling.

«Tidligere var det jo spill var gøy, spill var noe som du sier litt samlende, litt hyggelig begivenhet, når jeg starta i Norsk Tipping så tror jeg nesten ingen snakket om ansvarlighet». Informant 1

Det er ulike faktorer som kommer frem som årsak til at ansvarlighetslogikken har kunnet utvikle seg i organisasjonen. I første omgang vektlegger også informantene, som nevnt i kapittel 2, at automatereformen har vært en viktig øyeåpner til de negative konsekvensene ved pengespill.

«Norsk Tipping begynte å se på ansvarlig spill sånn seriøst litt utpå 2000-tallet. Da i første runde med å sette opp en liten del på nettsiden med informasjon og litt sånn småtteri, også *the big awakening* var automatforbudet». Informant 2

«Det var jo riktignok de automatene der ute som Norsk Tipping ikke opererte som vi så at det var usunt spill, og der begynte Norsk Tipping ganske tidlig å påpeke at det var et samfunnsproblem, og da satt vi det litt mer på kartet [...] og det var jo utover 2000-tallet vi virkelig fikk satt det på kartet da vi begynte med automatforbudet». Informant 1

Deretter mener informantene at utformingen av ansvarlighetslogikken og dens vei mot en mer dominerende posisjon har utviklet seg i samsvar med at digitaliseringen og konkurransen fra andre spilloperatører har gjort pengespill mer aggressive og risikofylte.

«Jo, men jeg tror, hvordan skal jeg si det da, innføringen av kasinospill og hurtige øyeblikkspill har endret måten selskapet har måttet forholde seg til ansvarlighet på».

Informant 5

I tillegg til de klare endringene i markedet som årsak til utformingen av ansvarlighetslogikken er også informantene inne på det som ble nevnt i introduksjonen om at eiere og myndigheter har satt strengere krav til ansvarlig spillvirksomhet. Dette har også resultert i at Norsk Tipping har fått en sterkere formålsopplevelse i sammenheng med pengespilloven som uttrykker at Norsk Tippings formål er å forbygge negative konsekvenser ved spill (Pengespilloven, § 1, 1992). Dette er forklaringen informantene gir meg når jeg spør dem om hvorfor de går utover det som forventes av eierne i arbeidet med ansvarlighet.

«[...] Det har egentlig vært en litt avklaring over tid både fra eier og siste stortingsmeldingen som egentlig sier at ansvarlig spill faktisk er på førsteplassen [...] Men det du sa med selvregulering, så er det sånn at Norsk Tipping er regulert av lov om pengespill og det er en ganske tydelig formålsbestemmelse i den første paragrafen og i hvert fall sånn vi opplever som en formålsbestemmelse [...] Jeg tror den formålsopplevelsen har kommet sterkere de siste årene, noe som vi har jobbet mye med de senere årene, den har alltid vært der, men fra gammelt av har spilleporteføljen vært så snill så det har ikke vært det samme pressende behovet da». Informant 3

Resultatet av utviklingen kommer tydelig frem blant informantene. Det er klart i intervjuene at ansvarlighetslogikken har blitt den dominerende. Mange av informantene refererer til ansvarlighet som ryggraden eller kulturen i organisasjonen og som styrende for hvordan de vurderer en situasjon og valgene de tar. Begreper som «ryggraden» eller «magefølelsen» indikerer at aktørene i Norsk Tipping bruker ansvarlighet som et referanserammeverk når de skal handle i organisasjonen, noe som sammenfaller med teorier om institusjonelle logikker (Pache og Santos 2013a, 6). Videre kommer det også tydelig frem da en av informantene uttrykker at det ville blitt vanskelig å jobbe i Norsk Tipping hvis man ikke var klar over ansvarlighetsarbeidet til organisasjonen. Dette kan man forstå i lys av det teoretiske rammeverket ved at institusjonelle logikker integrerer aktører i et rammeverk av felles verdier og normer hvor det å ikke følge gitte verdier kan føre til sanksjoner mot den enkelte (Thornton 2002).

«Men vi er her for å regulere det norske folks spill og forebygge spilleproblemer, så det ligger helt der oppe, og det ligger, vil jeg påstå, i ryggraden til folk i Norsk Tipping».

Informant 1

«Og for meg er ansvarlighet integrert i det jeg gjør, og en forutsetning for det jeg gjør»

Informant 5

«Jeg tror hvert fall at over tid så vil ganske mange av de som jobber her ha slitt med å jobbe i Norsk Tipping hvis de ikke visste at vi jobbet så aktivt med ansvarlighet, men hvis du hadde spurt for 20 år siden, før vi overtok automater og innført instaspill og liveodds og flere av de spillene med høyere risiko, så tror jeg ikke det var en problemstilling på samme måte».

Informant 2

Det fremgår også fra informantene at den dominerende ansvarlighetslogikken tidvis har svekket markedslogikkene. Likevel, selv om ansvarligheten nå har blitt den styrende logikken i organisasjonen grunnet krav fra eiere og mer aggressiv spill, er det ikke slik at markedslogikken har forsvunnet.

«Ansvarligheten trumfer ikke alltid vi må også jobbe med forretningsutvikling og få de gode løsningene. Teknologien går fort vi må oppgradere på mobilen for at spillerne skal ha en god kundereise og en bra opplevelse hos oss ellers mister vi dem». Informant 1

Norsk Tipping må fortsatt kanalisere norske spillelystne og utarbeide nye markedsstrategier for å kunne drive lønnsomt. Dette innebærer at kompleksiteten Norsk Tipping står ovenfor fortsatt er tilstedeværende. Jeg vil derfor nå gå inn på hvilke strategier aktørene i Norsk Tipping tar i bruk for å håndtere begge logikkene som er i sving.

5.7 Strategier for å håndtere konkurrerende logikker

I teorikapittelet ble det presentert fem strategier aktører kan ta i bruk for å håndtere flere institusjonelle logikker (Pache og Santos 2013a). Videre ble det fremstilt at de fem strategiene i stor grad avhenger av hvorvidt aktørene er kjent med de ulike logikkene som er i sving. Som vist over virker det som at informantene i stor grad er oppmerksomme på og har kjennskap til markeds- og ansvarlighetslogikken i Norsk Tipping. Flere av informantene har inntrykket av at de fleste, inkludert dem selv, er godt kjent med de to ulike logikkene og at dette er en nødvendighet for å kunne jobbe hos Norsk Tipping.

«I første runde handler det om at alle i Norsk Tipping skal ha denne balansen litt i ryggmargen. Tidligere var det mer krefter mot hverandre internt også var det ledelsen til slutt som måtte ta avgjørelsen. Nå tror jeg mange flere har lært seg å ha mer forståelse for den andre siden [...] Det var noen som omtalte Norsk Tipping med type janusansikt, at du hadde liksom attraktiviteten på den ene siden og pekefingeren på den andre, men at alle internt over tid har klart å balansere de to hensynene da og ta ansvar for begge deler».

Informant 2

Det at informantene er oppmerksomme på at det eksisterer to logikker i organisasjonen fører til at jeg ikke finner situasjoner som stemmer overens med strategiene ignorering, samtykke eller avvisning i Norsk Tipping. Det virker som at alle informantene er innforstått med at Norsk Tipping både må kanalisere spillelyst samt forebygge negative konsekvenser ved spilling. Etersom informantene anerkjenner at de to logikkene må være tilstede for at Norsk Tipping skal kunne gjennomføre sitt samfunnsoppdrag er det mye villighet blant aktørene til å samarbeide. Det er dermed et fokus blant informantene at ansvarlighetsdelen og forretningsdelen i organisasjonen skal jobbe sammen for å finne gode løsninger.

«Det er masse samarbeid. For hvert spill som vi velger å plukke med oss så er ansvarlighet inne og kjører en såkalt analyse av det [...] Ja vi tror det er attraktivt fra forretningssiden, ser ansvarlighetsmiljøet noe i forhold til det? Vi har alltid møter om slike ting». Informant 1

En av forklaringene på at Norsk Tipping har blitt bedre på samspill mellom de to logikkene er ledelsen. En av informantene er inne på at ledelsen er flinke til å signalisere at ansvarlighet er Norsk Tippings fremste mål. Dette er viktig ettersom avdelingen som jobber med ansvarlighet fortsatt er liten og har få ressurser i sammenligning med den kommersielle delen av organisasjonen. Signaler fra ledelsen gir dermed ansvarlighetsdelen av organisasjonen mer forhandlingskraft.

«Alle årene jeg har jobbet så har egentlig administrerende direktør frontet ansvarlig spill ganske bra. Jeg opplever det som ekstremt viktig hva som kommuniseres fra toppledelsen spesielt siden vi er ganske få fagressurser på ansvarlig spill mot en stor organisasjon med masse kommersielle ressurser. Så hvis vi ikke har den støtten i ryggen så ville det vært kjempevanskelig for oss å få til ting tror jeg». Informant 3

Mye samarbeid blant avdelingene som jobber med ansvarlighetssiden og forretningssiden virker også til å forsterke informantenes forståelse av at Norsk Tipping både må være attraktiv og ansvarlig. Det kommer frem at samarbeid mellom avdelingene gjør at man får mer innsikt i både forretningssiden og ansvarlighetssiden i organisasjonen. Mer innsikt fører også til at de ansatte får mer kunnskap om markedslogikken og ansvarlighetslogikken.

«Vi gjennomfører regelmessige reviews, det har ofte vært veldig ålreit for da har vi litt det samme bildet og deler kunnskap». Informant 3

«Vi samarbeider ganske godt [...] Vi har gode diskusjoner om ansvarlighet rundt ting vi burde stramme inn og vi har respekt og forståelse for at attraktivitetssiden har et behov for handlingsrom for å kunne balansere det». Informant 5

«Men jeg tror det er litt om oppmerksomhet i organisasjonen. Jeg tror det er, særlig basert på instaspill og sport, da har det vært et veldig bra samarbeid fordi forretningsutvikling skjønner litt av årsaken til at man får lov til å drive med denne type spill og noe av det mulighetsrommet som er gitt». Informant 4

Med fokus på samarbeid er det enda klarere for informantene at begge logikkene må få oppmerksomhet for at Norsk Tipping skal kunne levere til forventningene. I tillegg er det som tidligere nevnt i analysen vanskelige avveininger som må tas når begge logikker er i sving. Det er dermed et fokus på å lage strategier for enten å balansere eller integrere de to logikkene sterkere sammen. Som presentert i teorikapittelet vil sektorisering og kombinerings av logikker som oftest forekomme der aktørene har god kjennskap og identifiserer seg med begge logikkene som er i sving (Pache og Santos 2013a). En sterkere anerkjennelse og kunnskap om at begge logikkene må være i sving for at Norsk Tipping skal levere til forventningene virker til å ha ført til at informantene har fokus på sektorisering og kombinerings av logikkene.

5.7.1 Sektorisering av markeds- og ansvarlighetslogikken

Teorikapittelet viste at organisasjoner kan sektorisere logikker blant annet gjennom organisasjonsstruktur hvor en av logikkene kan få en sterkere posisjon enn den andre ut i fra hvor i organisasjonsstrukturen man er (Goodrick og Reay 2011). Intervjuene bekrefter at hvor man jobber i Norsk Tipping har en effekt på hvilken logikk som får mest oppmerksomhet. Informantene er inne på at hvilken posisjon man har i organisasjonene på et gitt tidspunkt setter føring på når en logikk blir aktivisert av individet. Informantene mener dette er en god strategi for at Norsk Tipping skal kunne levere på de brede kravene som forventes av dem.

«Så i dag tror jeg nok ansvarlighet sitter veldig godt i ryggraden til alle ansatte, men så har jo også noen hovedansvaret for det kommersielle og da vil man ha mest dekk på det. Sånn tror jeg det må være litt og, jeg tror det er vanskelig og ikke ha litt spenn, men det tror jeg også er sunt i organisasjonen for å lykkes på en god måte». Informant 3

«Ja, men klart det er jo det som gjør det interessant da, vi kommer fra ulike perspektiver vi ivaretar ulike hensyn og i sum så tror jeg vi kommer til gode løsninger». Informant 5

I tillegg til at det sektoriseres ut i fra hvor den enkelte jobber, er det også sektorisering på det en av informantene kaller spillnivå og plattformnivå. Som nevnt i forrige avsnitt har ansvarlighetslogikken blitt den dominerende logikken og blir ofte omtalt som rammeverket eller ryggraden. Ettersom ansvarlighetslogikken har blitt rammeverket er en av informantene

inne på at under lanseringen av enkeltspill får ikke alltid ansvarlighetslogikken forrang. Dette er fordi informanten er innforstått med ansvarlighetsrammeverket og vet hvilket spillerom man har i utviklingen av enkeltspill. Innenfor dette spillerommet skal man kunne fokusere på det kundene vil ha og hva som er attraktivt i markedet. Dette oppfattes av informanten som en god strategi ettersom man da i utviklingen av spill i første omgang kan fokusere på at spillet skal være attraktivt og at det har de riktige elementene for at det skal kunne tiltrekke seg kunder.

«Det er rammeverket som er gitt ansvarlighet, så hver gang jeg lanserer et spill så trenger jeg ikke, selvfølgelig gjør vi ansvarlighetstesting, så kalt GamGard-reporting på enkeltspillnivå, men jeg går ikke inn og vurderer om det slår inn på 92,2 eller 92,1, nei det er ikke så farlig, for så fort du setter det på plattform innenfor vårt rammeverk da så havner det allikevel på en grønnere sone. Det handler om lekegrinda vi har definert som vi kan forholde oss til da. Jeg liker å prate i metaforer, men hvis du skal sammenligne det med å kjøre bil da så er ansvarlighetsrammeverket vårt sikkerhetsbelte og det har jeg alltid på meg. Det ligger der som en forutsetning for å i det hele tatt få lov til å sette meg inn i bilen, men når jeg først sitter der med bilbelte så skal jeg få lov til å forholde meg til de fartsgrensene som eksisterer [...] Og rammeverket rundt oss gjør at vi kan være lekne på produktutviklingsiden, altså vi kan begrense avhengighetsutfordringene, men allikevel være fremover lent på attraktivitetssiden». Informant 5

5.7.2 Kombinering av markeds- og ansvarlighetslogikken

I tillegg til at logikkene sektoriseres virker det også til å være et fokus blant informantene på kombinering av logikkene. Som sagt er informantene godt innforstått med at de må innrette seg både til ansvarlighetslogikken og markedslogikken for at Norsk Tipping skal kunne levere til forventningene. Med fokus på samarbeid mellom de to logikkene i organisasjonen er det også et ønske om å integrere de to logikkene mer sammen for å oppnå dette.

«Vi må bli mer inkluderende i form av at vi er en del av et felles lag. Det er den samme kunden som møter oss. Det er ikke sånn at ansvarlighet skal ha et budskap ut mot en kunde, også skal de som jobber med overskudd og formidling ha et annet budskap ut til kunden, også skal de som har produktene ha en tredje. Det må henge i hop, også opplevelsen. Når du

kommer inn og ønsker å spille noe, og du tenker hmm her burde jeg kanskje ha puttet inn en 50-lapp, da skal det kundemøte inneholde alle elementene på et vis da». Informant 2

Med et formål om at logikkene skal integreres virker det som at informantene kombinerer logikkene. Det kommer ofte frem at informantene forsøker å finne områder der den dominerende ansvarlighetslogikken kan kombineres med markedslogikken. Informantene er innforstått med at ansvarlighetsregime kan skape ulemper for dem som markedsaktør ettersom konkurrentene ikke trenger å følge et like strengt regime. Likevel er det fokus på å se markedsfordelene med et slikt ansvarlighetsregime. På sett og vis henviser informantene til en tankegang der ansvarlighetslogikken kombinert med markedslogikken gir markedsfordeler. Blant annet er det en tankegang om at et tilnærmet like godt spillutvalg som de utenlandske kombinert med et ansvarlighetsrammeverk kan skape en tillitsfordel hos kundene. Flere av informantene virker til å kombinere de to ved å uttrykke at man kan beholde spillerne lenger og at de er mer lojale til merkevaren hvis man tar vare på dem i tillegg til å gi dem et godt tilbud.

«Pengespill er jo en av de dårligst likte reklamene fordi folk bombarderes av det hele tiden. Så jeg tror for Norsk Tipping å skille seg ut, å ha det fokuset på ansvarlig spill, også kan være en konkurransemessig fordel. For det ligger en tillitsfordel i det og man blir ikke sett på som kynisk og masete som faktisk store deler av befolkningen ser på de utenlandske spillingskapene. Jeg tror det er sånn for mange andre og som prioriterer samfunnsansvar høyt, at man ser at det også er bærekraftig på sikt, men også at det gir fordeler i kundelojalitet». Informant 3

«Fordeler av ansvarlighet fordi jeg tror at det har mye med oppmerksomheten fra kundene at de faktisk vil ha noe element av ansvarlighet for å føle seg trygg når de spiller. Samtidig som jeg tror det er veldig mye å få igjen på å vise den respekt til kunden og vise dem at, en ser forretningsfordel av det». Informant 4

Den samme kombineringen av logikker forekommer også der informantene prater om mulighetsrommet gitt av eieren. Som tidligere vist i analysen har endringen til en mer dominerende ansvarlighetslogikk ført til en sterkere formålsopplevelse i organisasjonen. Formålsopplevelsen har igjen ført til at Norsk Tipping driver selvregulering der de setter strengere krav til ansvarlighet enn hva som forventes av eiere. I tillegg til at sterkere

formålsopplevelse var en årsak til selvregulering var også informantene inne på at dette kan skape større mulighetsrom hos eiere og myndigheter.

«Jeg tror det vil snevre inn mulighetsrommet til Norsk Tipping opp til departement hvis vi ikke viser en egen evne til å gjøre noen sånne egne valg og reguleringer som er til fordel for det norske samfunnet». Informant 4

«Vi operer jo strengere enn reguleringen, fordi vi ønsker å være selvregulerende. Den dagen vi ikke er det kommer de til å stå på døra vår og banke ganske hardt, og da kan det hende at den trøya vi har på oss blir litt trangere». Informant 5

Denne tankegangen om større mulighetsrom fra eiere fører også til en kombinerings av logikkene med tanke på spilltilbudet. Flere tenker at hvis man klarer å tilby et ganske attraktivt og aggressivt spilltilbud for å demme opp for konkurransen, samtidig som man klarer å drive det ansvarlig, vil dette gi flere muligheter til å utvide spilltilbudet. Her nevnes blant annet den obligatoriske maksgrensen på hvor mye en enkelt spiller kan tape per måned. Tanken er at ansvarlighetsrammeverket, slik som maksgrenser, gir muligheter til å skape mer aggressive og attraktive spill. De to logikkene kombineres hos informantene ved at de tenker på konsekvensene ved kasinospill samtidig som en forebygging av konsekvensene ved disse spillene vil gi muligheter til å utvide markedstilbudet.

«Jeg tror det er veldig smart for øvrig forretning at vi har det taket. Da er det mye lettere å kunne tilby nye typer og i gåsetegn mer aggressive instaspill, for du vet at du på et eller annet sted makser en grense, du kommer ikke høyere opp i tap». Informant 2

«Jeg tenker at nettopp fordi vi har et godt ansvarlighetsrammeverk kan myndighetene gi oss i oppdrag å tilby risikofylte spill som også gjør det mulig å ta opp konkurransen». Informant 3

Det viser seg at informantene har god forståelse for at begge logikker må vies hensyn for at Norsk Tipping skal levere til forventningene. Med god kunnskap om logikkene er det mye som tyder på at informantene jobber aktivt med å finne områder hvor de to logikkene enten kan kombineres eller sektoriseres for å håndtere kompleksiteten.

6 Drøfting og konklusjon

Formålet med dette kapittelet er å drøfte de sentrale funnene i oppgaven samt komme med en konklusjon i lys av oppgavens problemstilling og funn. Jeg vil også redegjøre for oppgavens praktiske bidrag samt forslag til videre forskning.

6.1 Drøfting av funn

Ved å studere Norsk Tipping i lys av teori om hybride organisasjoner og institusjonelle logikker har denne oppgaven søkt å gi et bidrag til hvordan man kan forstå ulike og ofte motstridende krav og forventninger som organisasjoner møter, samt hvordan de forholder seg til dem. Ved å bruke de teoretiske perspektivene har det blant annet vært mulig å vise at utfordringer og situasjoner kan tolkes ulikt basert på hvilke prinsipper og tankesett som preger aktører. I denne oppgaven har dette blitt eksemplifisert med Norsk Tipping som en hybrid organisasjon i skjæringspunktet mellom spillmarkedet og politiske krav om ansvarlig spillvirksomhet. Teorien viste at krav og forventninger fra omgivelsene genererer institusjonelle logikker som påvirker hvordan organisasjonen og aktørene i organisasjonen tolker situasjoner og utfordringer (Ocasio, Thornton og Lounsbury 2017, 514; Argento, Culasso og Truant 2016, 131). I Norsk Tippings tilfelle preges valg og tolkninger av en markedslogikk og en ansvarlighetslogikk.

I tillegg ble det vist at kompleksiteten ved å måtte håndtere to logikker har økt de siste årene som følge av mer fokus på ansvarlighet og en digitalisering av pengespill. Dette har flere konsekvenser for Norsk Tipping.

6.1.1 Nye problemstillinger og kritikk

Den økende kompleksiteten skaper nye problemstillinger som Norsk Tipping ikke måtte forholde seg til tidligere. Blant informantene virker det som at Norsk Tipping i dag må finne en balansegang mellom mer fokus på ansvarlighet og et stadig mer aggressivt spillemarked. Som informantene sier må Norsk Tipping tilby aggressive spill slik som nettkasino dersom de skal klare å konkurrere, men da må de samtidig innføre ansvarlighetstiltak som står til den aggressive utviklingen. Balansegangen som informantene omtaler samsvarer også med tiltakene Norsk Tipping har innført. I dag har Norsk Tipping mange av de samme spillene som man finner hos andre spillselskaper, men med egenutviklede ansvarlighetstiltak (Norsk

Tipping 2017b). Dette innebærer at Norsk Tipping utad kan se ganske lik ut som andre spillvirksomheter, men innad er historien noe annet.

Den økende kompleksiteten har dessuten også ført til økende kritikk rettet mot Norsk Tipping og dens eiere. Blant annet fikk organisasjonen mye kritikk for at lanseringen av nettkasino gikk på bekostning av ansvarlighetsarbeidet (Barstad, Welle og Færaas 2012; Hjelle 2012). Kasinospill på nett er som nevnt den spillekategorien som har høyest risiko for å lede spillerne ut i problemer med spill (Pallesen et al. 2016). Ved å innføre nettkasino har flere tatt til orde for at Norsk Tipping er med på å øke risikoen ved pengespill (Barstad, Welle og Færaas 2012). Kritikerne viser til at Norsk Tipping, som den eneste lovlige aktøren i landet, legitimerer nettkasino som en ufarlig spillekategori (Barstad, Welle og Færaas 2012). Ved å selv innføre nettkasino, har mange reagert på at Norsk Tipping sender ut signaler til kundegrupper om at nettkasino ikke er så risikofylte som man skulle tro (Barstad, Welle og Færaas 2012). I tillegg kan det også være med på å introdusere nye kundegrupper til nettkasino, og dermed risikere at flere utvikler en problematisk spilleatferd (Hjelle 2012).

Nye problemstillinger og kritikk er en del av det Norsk Tipping opplever med en økt kompleksitet. Likeså viser oppgaven hvordan informantene håndterer denne kompleksiteten.

6.1.2 Håndteringen av kompleksiteten

Etter å ha etablert de to logikkene i Norsk Tipping finner denne oppgaven at informantene er innforstått med at de må håndtere begge logikker for at Norsk Tipping skal kunne levere på samfunnsoppdraget om å være en ansvarlig og attraktiv aktør. Noe av dette skyldes nok Norsk Tippings fokus på opplæring av sine ansatte i sammenheng med deres samfunnsoppdrag og mandatet de er gitt fra eiere (Norsk Tipping 2017b). Samtidig skyldes det nok også, som tidligere nevnt, organisasjonsendringene fra 2018 hvor Norsk Tipping ønsket å tilrettelegge for mer samarbeid mellom avdelingene (Norsk Tipping 2018a). Fordi informantene er godt kjent med begge logikker viser analysen at det er et fokus på å skape samspill mellom logikkene. Analysen viser at aktørene i Norsk Tipping sektoriserer og kombinerer logikkene for å håndtere den økende kompleksiteten.

Basert på dette viser oppgaven at informantene har et dynamisk forhold til logikkene. Verken ansvarlighetslogikken eller markedslogikken blir sett på som isolerte og satte av

informantene, men logikker som kan formes etter behov og situasjon. Sett i lys av teorikapittelet vitner dette om at informantene i Norsk Tipping operer som brikolører i organisasjonen hvor de har lært seg å navigere mellom markedslogikken og ansvarlighetslogikken (Pache og Santos 2013b, 996). Dette kan ha to utfall for Norsk Tipping.

I første omgang unngår man situasjoner der den ene logikken følges fullt ut, men der balanseringen av de to logikkene fører til at de motvirker hverandres konsekvenser i organisasjonen. Sagt på en annen måte er håndteringen av begge logikker med på å begrense konsekvensene ved logikkene uten at de utelukker hverandre. Dette støttes også av funnene i oppgaven. Blant annet sier en av informantene at skulle Norsk Tipping følge ansvarlighetslogikken fullt ut ville det vært en «quick fix». Norsk Tipping kunne enkelt strammet inn grensene og stengt ned de mer risikofylte spillene, men da ville man mislykkes i kanaliseringsarbeidet. Vurderinger gjort i lys av begge logikker slik som informanten gjør kan være viktig for Norsk Tipping, ettersom det kan motvirke at det blir tatt ekstreme avgjørelser som kan dra Norsk Tipping for mye i den ene eller den andre retningen.

Et annet utfall er at det virker som spenningsforholdet mellom de to logikkene har blitt institusjonalisert. Med dette menes at kompleksiteten har blitt et naturlig element i hverdagen som informantene rutinemessig og med dyktighet håndterer i det daglige arbeidet (Smets et al. 2015, 32). Funn i oppgaven tyder på at det nå «tas for gitt» at begge logikker må håndteres. Som en av informantene mener må det være litt spenn i organisasjonen dersom Norsk Tipping skal kunne komme frem til gode løsninger. For informantene virker det som at håndteringen av markedslogikken og ansvarlighetslogikken er en del av hva Norsk Tipping er og skal være. På denne måten kan det virke som at informantene ikke håndterer kompleksiteten eller spenningsforholdet for å løse den, men for å opprettholde den. Dette på bakgrunn av at det er kompleksiteten i seg selv som gjør at Norsk Tipping kan levere på samfunnsoppdraget som en ansvarlig og attraktiv aktør.

6.2 Konklusjon

I lys av funn og drøftinger kan man nå svare på problemstillingen: *«Hvordan kan man forstå kompleksiteten ved Norsk Tipping, og hvordan håndteres kompleksiteten i organisasjonen?»*

Denne oppgaven viser at man kan forstå kompleksiteten i Norsk Tipping som et spenningsforhold mellom to institusjonelle logikker. I møte med motstridene krav og forventninger som en hybrid organisasjon i krysspunktet mellom marked og politikk genereres det en markedslogikk og en ansvarlighetslogikk som preger Norsk Tipping. Oppgaven viser at man kan se kompleksiteten som et spenningsforhold mellom markedslogikken som søker profitt og utvidelse og ansvarlighetslogikken som søker kontroll og innstramninger.

Videre konkluderes det med at kompleksiteten i Norsk Tipping håndteres gjennom samarbeid. Selv om informantene i denne oppgaven representerer ulike avdelinger i organisasjonen hvor enten markedslogikken eller ansvarlighetslogikken er dominerende viser det seg at de ofte møtes for å diskutere utfordringer og problemer knyttet til de komplekse kravene som stilles til Norsk Tipping. Denne oppgaven viser at samarbeid gjør håndteringen av kompleksitet enklere ettersom spenningsforholdet mellom logikkene reduseres når informantene får mer innsikt i forretningssiden og ansvarlighetssiden i organisasjonen. Samarbeid fører også til at informantene får mer kunnskap om de to logikkene noe som fører til at de får et dynamisk forhold til logikken hvor de blant annet kombinerer og sektoriserer dem. Videre ble det diskutert om samarbeid har ført til at informantene ser håndteringen av de to institusjonelle logikkene som en del av hva Norsk Tipping er og skal være. Med andre ord om kompleksiteten håndteres med et mål om å opprettholde forholdet mellom markedslogikken og ansvarlighetslogikken slik at Norsk Tipping skal kunne levere på kravene og forventningene som et statlig eid spillsekskap.

6.3 Praktisk bidrag og forslag til videre forskning

6.3.1 Praktisk bidrag

Denne studien viser at statlig eide selskaper med et sosialpolitisk oppdrag ofte står ovenfor motstridende og uforenelige krav og forventninger. Den viser hvilke utfordringer slike selskaper kan møte, hvordan utfordringene kan tolkes samt hvordan ansatte forsøker å mestre dem. Funnene fra denne oppgaven kan dermed være relevante for andre statlig eide selskaper med et sosialpolitisk oppdrag. Selv om problemene i seg selv kan være annerledes fra de som er diskutert i denne oppgaven har de sannsynligvis lignende utfordringer ved at de er forretning og statlig virkemiddel på samme tid. Denne oppgaven viser hvordan slike

utfordringer kan håndteres, og selskapene som står ovenfor lignende problematikk som Norsk Tipping kan vurdere om de samme løsningene er overførbare til deres kontekst.

6.3.2 Videre forskning

Oppgaven vitner om at informantene er klar over de negative sidene ved pengespill. Likevel mener de at innføringen av nettkasino kan rettferdiggjøres fordi Norsk Tippings tilbud er snillere og vil redusere fremfor å øke spillavhengighet. En mulig forklaring som denne oppgaven ikke tar tak i er hvorvidt informantenes svar kan tolkes som forsøk på å redusere kognitiv dissonans.

Kognitiv dissonans er et psykisk ubehag som oppstår når man står ovenfor motstridende forventninger eller normative regler (Reeve 2015, 261). For å håndtere dette ubehaget er et alternativ å legitimere eller rettferdiggjøre egen atferd og handlinger (Reeve 2015, 262). Informantenes forsøk på å forsvare innføringen av nettkasino kan være et eksempel på dette. Oppgaven viser at informantene vet hvor avhengighetsskapende denne typen spill er, og at de er bekymret over den økte aggressiviteten i pengespillindustrien. På den andre siden legitimerer de innføringen av nettkasino i kanaliseringsarbeidet, og sådan rettferdiggjør innføringen av risikospill. Dette kan være et eksempel på rettferdiggjøring som følge av kognitiv dissonans. Sett slik kan man også knytte teorien om kognitiv dissonans til markedslogikkens totale legitimitetsgrunnlag, basert på at Norsk Tipping rettferdiggjør deres fokus på å skape etterspurte og mer aggressive produkter ved at de er tryggere på Norsk Tippings plattformer. I denne oppgaven er det ikke grunnlag for å si noe om informantenes opplevde eller ikke opplevde psykiske ubehag, og videre hvorvidt det oppstår kognitiv dissonans. På den andre siden er det nærliggende å tenke at legitimeringen og håndteringen av valg og handlinger i en såpass avhengighetsskapende bransje som spillindustrien kan ha en sammenheng med kognitiv dissonans. Derfor kan kognitiv dissonans være et interessant utgangspunkt for videre forskning av hybride organisasjoner med motstridende logikker, spesielt i avhengighetsskapende industrier.

Videre tar denne oppgaven kun utgangspunkt i hvordan fem ansatte opplever og håndterer kompleksiteten i Norsk Tipping. Selv om intervjuene var informative og belyste mange av utfordringene som Norsk Tipping står ovenfor er det mange spørsmål som står ubesvart. Blant annet ville det vært interessant å se hvorvidt samfunnsoppdraget tolkes ulikt mellom

avdelingene i organisasjonen. Videre studier kan blant annet utforske om det finnes andre tolkninger og hvilke konsekvenser det kan ha for organisasjonen.

I tillegg har oppgaven ikke tatt for seg andre spillselskaper. Flere av de utenlandske selskapene har i de siste årene også innført egne ansvarlighetsområder på deres nettsider (NRK 2019). Videre forskning kunne sett på om de utenlandske selskapene også opplever dilemmaer vedrørende ansvarlig og attraktive spill og om dilemmaene er forskjellig fra de i Norsk Tipping. Ettersom denne oppgaven har påpekt at Norsk Tipping håndterer flere institusjonelle logikker, kunne videre studier forsøkt å finne ut om de utenlandske selskapene preges av de samme eller av andre institusjonelle logikker. Slike studier kan bidra til å utvide forståelsen om pengespillindustrien og kompleksiteten den står ovenfor.

Litteraturliste

- Alexius, Susanna og Jenny Cisneros Örnberg. 2015. "Mission (s) impossible? Configuring values in the governance of state-owned enterprises." *International Journal of Public Sector Management* 28 (4/5): 286-306. doi: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2015-0151>.
- Alexius, Susanna og Staffan Furusten. 2019. *Managing Hybrid Organizations : Governance, Professionalism and Regulation*. Cham: Springer International Publishing : Imprint: Palgrave Macmillan.
- Alexius, Susanna og Giuseppe Grossi. 2018. "Decoupling in the age of market-embedded morality: responsible gambling in a hybrid organization." *Journal of Management and Governance* 22 (2): 285-313. doi: <https://doi.org/10.1007/s10997-017-9387-3>.
- Argento, Daniela, Francesca Culasso og Elisa Truant. 2016. "Competing logics in the expansion of public service corporations." *Utilities Policy* 40: 125-133. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jup.2016.02.007>.
- Barstad, Stine, Einar Welle og Arild Færaas. 2012. "Norsk Tipping sa de ikke skulle tilby tradisjonelle kasinospill." *Aftenposten*. Hentet 20 mai. <https://www.aftenposten.no/norge/i/kJdQL/--Norsk-Tipping-sa-de-ikke-skulle-tilby-tradisjonelle-kasinospill>.
- Battilana, Julie og Silvia Dorado. 2010. "Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations." *Academy of management Journal* 53 (6): 1419-1440. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>.
- Bruton, Garry D, Mike W Peng, David Ahlstrom, Ciprian Stan og Kehan Xu. 2015. "State-owned enterprises around the world as hybrid organizations." *Academy of Management Perspectives* 29 (1): 92-114. doi: <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0069>.
- Charmaz, Kathy. 2014. *Constructing grounded theory*. 2 utg. London: SAGE publications.
- Creswell, John W. 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design- Choosing Among Five Approaches*. 3 utg. California: Sage.
- Denis, Jean-Louis, Ewan Ferlie og Nicolette Van Gestel. 2015. "Understanding hybridity in public organizations." *Public Administration* 93 (2): 273-289. doi: <https://doi.org/10.1111/padm.12175>.
- Dunn, Mary B og Candace Jones. 2010. "Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, 1967–2005." *Administrative science quarterly* 55 (1): 114-149. doi: <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.114>.
- Flyvbjerg, Bent. 2006. "Five misunderstandings about case-study research." *Qualitative inquiry* 12 (2): 219-245.
- Goodrick, Elizabeth og Trish Reay. 2011. "Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists." *Work and Occupations* 38 (3): 372-416. doi: <https://doi.org/10.1177/0730888411406824>.
- Greenwood, Royston, Mia Raynard, Farah Kodeih, Evelyn R Micelotta og Michael Lounsbury. 2011. "Institutional complexity and organizational responses." *Academy of Management Annals* 5 (1): 317-371. doi: <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>.
- Grossi, Giuseppe og Anna Thomasson. 2015. "Bridging the accountability gap in hybrid organizations: the case of Copenhagen Malmö Port." *International Review of Administrative Sciences* 81 (3): 604-620. doi: <https://doi.org/10.1177/0020852314548151>.
- Grønmo, Sigmund. 2016. *Samfunnsvitenskapelige Metoder*. 2 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

- Haigh, Nardia. 2015. "Understanding Hybrid Organizations." Berkley Haas Hentet 15 mai 2019. https://cmr.berkeley.edu/blog/hybrid_organizations.html.
- Hjelle, Thomas Borgos. 2012. "Raser mot Norsk Tippings kasino-planer." *VG*. Hentet 20 mai. <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/8n64W/raser-mot-norsk-tippings-kasino-planer>.
- Hjelpelinjen. 2017. *Samtalestatistikk 2017*: Lotteritilsynet. Hentet 25 februar 2019. <https://lottstift.no/wp-content/uploads/2018/03/Samtalestatistikk-Hjelpelinjen-2017-nettversjon.pdf>.
- KoRus-Øst. 2019. "Spillavhengighet." KoRus-Øst Hentet 25 februar 2019. <https://www.rus-ost.no/pengespill/hva-er-spilleavhengighet>.
- Kraatz, Matthew S. og Emily S. Block. 2008. Organizational Implications of Institutional Pluralism. I *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, redigert av Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby og Kerstin Sahlin. London: SAGE.
- Kulturdepartementet. 2016. «*Alt å vinne- Ein ansvarleg og aktiv pengespelpolitikk*» *St.meld. nr. 19 (2016-2017)*. Oslo: Kulturdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/1d7855fb977943b6b748f0694f697148/nn-no/pdfs/stm201620170012000dddpdfs.pdf>.
- . 2019. "Handlingsplan mot spilleproblemer." Kulturdepartementet Hentet 25. mars 2019. https://www.regjeringen.no/contentassets/a0c68b4328354008b2fceb011ce444a4/v-1007_handlingsplan-mot-spilleproblemer-2019-2021-.pdf.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2017. *Det Kvalitative Forskningsintervjuet*. 3 utg. Oslo: Gyldendal.
- Lee, Min-Dong Paul og Michael Lounsbury. 2015. "Filtering institutional logics: Community logic variation and differential responses to the institutional complexity of toxic waste." *Organization Science* 26 (3): 847-866. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0959>.
- Lotteri- og stiftelsestilsynet. 2017. *Statistikk over norske pengespel og lotteri 2017*. <https://lottstift.no/nb/lotteri-og-bingo/publikasjonsarkiv-lotteritilsynet/>. Hentet 02.02.2019.
- Mair, Johanna, Judith Mayer og Eva Lutz. 2015. "Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations." *Organization Studies* 36 (6): 713-739. doi: <https://doi.org/10.1177/0170840615580007>.
- Nilsen, Leif K, Odvar Moen og Norsk Tipping. 1973. *Norsk Tipping A/S, 1948.1973: I Idrettens og Vitenskapens Tjeneste*. Oslo: Norsk Tipping.
- Norsk Tipping. 2017a. *Norsk Tipping Års- og Samfunnsrapport 2017*. <https://www.norsk-tipping.no/selskapet/om-norsk-tipping/arsrapporter>. Hentet 2. februar 2019.
- . 2017b. *Norsk Tipping Års- og Samfunnsrapport, Samfunnsoppdrag 2017*. <http://2017.norsk-tipping.no/samfunnsoppdrag/ansvarlig/>.
- . 2017c. "Spillmarkedet." Hentet 4. februar 2019 2019. <http://2017.norsk-tipping.no/aret-2017/spillmarkedet/>.
- . 2018a. "Medarbeidere: Års- og samfunnsrapport 2018." Norsk Tipping Hentet 21 mai 2019. <https://2018.norsk-tipping.no/aret-2018/medarbeidere/>.
- . 2018b. "Norsk Tipping Års- og Samfunnsrapport 2018." Norsk Tipping Hentet 20 mai 2019. <https://2018.norsk-tipping.no/aret-2018/adm-direktoer-2018/>.
- . 2019a. "Et viktig samfunnsoppdrag." Norsk Tipping Hentet 20 mai 2019. <https://www.norsk-tipping.no/selskapet/samfunnsansvar/ansvarlig-spillvirksomhet>.
- . 2019b. "Grasrotandelen." Hentet 4 mars 2019. <https://www.norsk-tipping.no/grasrotandelen>.

- . 2019c. "Historie." Norsk Tipping Hentet 2. februar 2019. <https://www.norsk-tipping.no/selskapet/om-norsk-tipping/historie>.
- . 2019d. "Hva rører seg i innovasjon og utvikling." Norsk Tipping Hentet 20 mai 2019. <https://www.norsk-tipping.no/selskapet/karriere/innovasjon-og-utvikling>.
- . 2019e. "Om selskapet ". Norsk Tipping Hentet 2. februar 2019 2019. <https://www.norsk-tipping.no/selskapet/om-norsk-tipping>.
- NRK. 2019. Debatten, Spilleavhengighet <https://tv.nrk.no/serie/debatten/201904/NNFA51040419/avspiller>.
- Nærings- og fiskeridepartementet. 2013. «Et mangfoldig og verdiskapende eierskap» *St.meld. nr. 27 (2013-2014)*. Oslo: Nærings- og fiskeridepartementet https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/statenseierberetning2013/pdf/stor_tingsmelding_2014.pdf.
- Ocasio, William, Patricia H. Thornton og Michael Lounsbury. 2017. "Advances to the Institutional Logics Perspective." I *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, redigert av Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence og Renate E. Meyer, 509-531. London: SAGE publications.
- Overå, Stian og Hans-Jørgen Wallin Weihe. 2016. *Spillavhengighet: Gaming og Gambling*. Stavanger: Hertevig Forlag.
- Pache, Anne-Claire og Filipe Santos. 2010. "When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands." *Academy of management review* 35 (3): 455-476. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok455>.
- . 2013a. "Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to competing institutional logics." I *Institutional logics in action, part B*, 3-35. Emerald Group Publishing Limited.
- . 2013b. "Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics." *Academy of Management Journal* 56 (4): 972-1001. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>.
- Pallesen, Ståle, Helge Molde, Runa Aune Mentzoni, Daniel Hanss og Arne Magnus Morken. 2016. *Omfang av Penge- og Dataspillproblemer i Norge 2015*. Bergen: Universitetet i Bergen. Hentet 25 februar 2019. https://lottstift.no/wp-content/uploads/2016/06/WEB-Rapport_befolkningsundersokelsen.pdf.
- Rambøll. 2018. *Markedsføringens Effekt på Spilling av Pengespill og Pengespillproblemer*. Oslo: Rambøll Management Consulting. Hentet 25 februar 2019. <https://lottstift.no/wp-content/uploads/2018/03/Markedsforinges-effekt-pa-spilling-av-pengespill.pdf>.
- Reeve, Johnmarshall. 2015. *Understanding Motivation and Emotion* 6utg. Hoboken, New Jersey: Jon Wiley & Sons, Inc.
- Sandberg, Per-Øivind, Jan Haug, Dag Solstad, Inge Grødum og Norsk Tipping. 1998. *Vinnerglede Gjennom 50 år*. Hamar: Norsk Tipping.
- Skaug, Thorbjørn. 2005. *Spilleavhengighet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Smets, Michael, Paula Jarzabkowski, Gary T Burke og Paul Spee. 2015. "Reinsurance trading in Lloyd's of London: Balancing conflicting-yet-complementary logics in practice." *Academy of management journal* 58 (3): 932-970. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0638>.
- Spillavhengighet Norge. 2018. "Spillavhengighet Norges Bakgrunn." Spillavhengighet Norge Hentet 25 februar 2019. <https://spillavhengighet.no/om-oss/>.
- Straffeloven. 1902. 29de Kapittel. Aager og Lykkespil. https://lovdata.no/dokument/NLO/lov/1902-05-22-10/KAPITTEL_2#KAPITTEL_2.
- Thagaard, Tove. 2009. *Systematikk og Innlevelse-En Innføring i Kvalitativ Metode* 3utg. Bergen: Fagbokforlaget.

- Thornton, Patricia H. 2002. "The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics." *Academy of management journal* 45 (1): 81-101. doi: <https://doi.org/10.5465/3069286>.
- Thornton, Patricia H, William Ocasio og Michael Lounsbury. 2012. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Tjora, Aksel. 2010. *Kvalitative Forskningsmetoder i Praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Wooten, Melissa og Andrew J. Hoffman. 2017. Organizational Fields: Past, Present and Future. I *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* redigert av Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence og Renate E Meyer. London: SAGE publications.

Alle kilder som denne oppgaven har brukt er oppgitt. Antall ord: 18120

7 Vedlegg / Appendiks

7.1 Intervjuguide

Intervjuguide

- Hvilken utdanning/fagbakgrunn har du?
- Hvor lenge har du jobbet i Norsk Tipping?
- Har du alltid jobbet i den samme avdelingen mens du har vært i Norsk Tipping?

- Hva legger du i et attraktivt spill?
- Hva legger du i et ansvarlig spill?

- Hvordan opplever du Norsk Tippings oppdrag med å skape attraktive spill samtidig som at de skal være ansvarlige? Hva betyr det for deg?
- **Oppfølging:** Er det vanskelig å balansere mellom ansvarlighet og attraktivitet?
- **Oppfølging:** Har det alltid vært et dilemma, eller har fokuset flyttet seg? Har tankegangen endret seg på bakgrunn av dette?

- Digitaliseringen har økt spillmulighetene, hvordan påvirker dette arbeidet ditt (og de relasjonene du har i virksomheten) med ansvarlighet og attraktivitet? Endrer det fokus?
- Dere møter konkurranse fra utlandet, hvordan påvirker dette arbeidet ditt (og de relasjonen du har i virksomheten) med ansvarlighet og attraktivitet? Endrer det fokus?

- Opplever du et større politisk/samfunnsmessig ønske om mer ansvarlig spillvirksomhet? Hva gjør det med arbeidet ditt? Er det noe press utenfra

- Kombinerer du alltid det å være en sosialpolitisk funksjon med attraktivitet i arbeidet ditt?
- Finnes det situasjoner i din avdeling hvor det er mer fokus på attraktivitet enn ansvarlighet og motsatt?
- **Oppfølging.** Hvis ja, hvilke situasjoner endrer fokuset seg?
- Hvordan er relasjonene til forretningsutviklingen/ansvarlig spillvirksomhet?
- Hvilke interne prosesser har kommet som en konsekvens av at ansvarlig spill har blitt en viktigere funksjon i organisasjonen?
- Jobber du/dere mer tverrfaglige nå som ansvarlig spill har blitt en viktigere funksjon?
- **Oppfølging:** Hvis interne prosesser og mer tverrfaglighet, hvilke muligheter har det skapt? Tverrfaglighet og interne prosesser også muligheter.
- Har du tatt noen initiativ oppover i organisasjonen?
- Er det vanskelig å ta hensyn til både ansvarlighet og attraktivitet i dine beslutninger?
- Tar du alltid hensyn til begge områder i beslutningstaking?
- Eventuelt hvilke situasjoner tar du ikke hensyn til den ene eller den andre?

Slutt

- Hva tenker du er Norsk Tippings største utfordring i tiden fremover med tanke på å være en ansvarlig og attraktiv aktør?

7.2 Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet
Ansvarlig spillvirksomhet i Norsk Tipping?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *forstå hvordan aktører i Norsk Tipping opplever det å skulle tilby både attraktive og ansvarlige spill*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Norsk Tipping har som samfunnsoppdrag å kanalisere nordmenns spillelyst til et attraktivt og ansvarlig spilltilbud. Med teknologisk utvikling har spillmulighetene blitt flere samtidig har utenlandske aktører fått innpass i det norske spillemarkedet. Norsk Tipping er en del av denne utviklingen og det er ønskelig å se på hvordan aktører i Norsk Tipping opplever kravene om å tilby og utvikle både attraktive og ansvarlig spill.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet som er en del av masteroppgaven til Ulrik Røhn Amundsen Hem. Ulrik kan nås på mail urhem@student.sv.uio.no. Veileder for prosjektet Lars Mjøset kan også nås på mail lars.mjaset@sosgeo.uio.no.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har blitt valgt til å delta ettersom du jobber i Norsk Tipping og vil derfor kunne belyse problemstillingen som stilles. Jeg har invitert fem ansatte til å delta basert på deres tilknytning til Norsk Tipping.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i dette prosjektet vil det innebære et personlig intervju. Intervjuet vil vare i ca 45 minutter til 1 time. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet, men lydopptaket vil bli anonymisert i transkripsjonen og senere slettet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Bare studenten som skriver masteroppgaven og prosjektleder vil ha tilgang til personlig informasjon.

- Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Deltakerne vil ikke bli gjenkjent i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 27. mai 2019. All personlig data vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Universitetet i Oslo* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Universitetet i Oslo* ved Lars Mjøset på mail lars.mjaset@sosgeo.uio.no
- Vårt personvernombud: Maren Magnus Voll. Vår personvernombud kan kontaktes på mail, personvernombud@uio.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Lars Mjøset

Veileder

Ulrik Røhn Amundsen Hem

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Ansvarlig spillvirksomhet i Norsk Tipping*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 27. mai 2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

7.3 Godkjenning NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Ansvarlig spillvirksomhet i Norsk Tipping

Referansenummer

506159

Registrert

11.02.2019 av Ulrik Røhn Amundsen Hem - urhem@student.sv.uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Lars Mjøset , lars.mjaset@sosgeo.uio.no, tlf: 22856749

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ulrik Røhn Amundsen Hem, ulrikrahem@gmail.com, tlf: 41547023

Prosjektperiode

01.01.2019 - 25.05.2019

Status

13.02.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

13.02.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 13.02.2019. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 25.05.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE

REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJE

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene

oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)