



Kulturel ledelse i elitesport

Udarbejdet af:
Johan Frederik Banzhaf

Studienr: 20104495
Gruppenr:1038

Juni 2015
Aalborg Universitet

Idræt 10. semester
Vejleder: Diana Stentoft

Forord

Krise og succes ligger ikke langt fra hinanden. Dette fandt jeg ud af tidligt i mit speciale.

Oprindeligt var min plan at undersøge en elitesportsleders indfaldsvinkel til at udvikle organisationskulturen i Danmarks suverænt mest vindende karateklub. Da jeg påbegyndte min undersøgelse, var organisationen 12 timer tidligere kommet hjem fra et sviende nederlag; i stedet for succes blev der talt præstationskrise. Således oplevede jeg selv at befinde mig i en 'krisesituation'; undersøgelsen var sat i gang, men fundamentet rystet.

Mit mål med specialet har siden den initierende planlægningsfase været at tilegne mig viden om kulturel ledelse. Dette skal danne grundlag for et virke i sportpsykologiens verden. Den beskrevne situation skabte dog muligheden for at undersøge fænomenet i et perspektiv, som jeg ikke havde forudset: præstationskrisen. På baggrund af specialet er min interesse for området kun vokset.

En krisetid er per definition en stresset situation. Derfor sætter jeg pris på at jeg fik lov at være 'med ombord', mens krisen skulle overvindes; tak, Allan Busk!

Jeg vil også benytte muligheden for at takke min medforsker, Patrick Lilius. You're the man!

Min vejleder, Diana Stentoft, skal ligeledes nævnes. Tak for din ultraskarpe feedback, Diana, det har virkelig været en fornøjelse.

Og selvfølgelig: Tak Ollie, uden dig var det ikke gået...

Frederik Banzhaf

Abstract

So far, 33 studies have engaged into studying organizational culture in elite sport. 18 of these studies involve the theoretical perspective of Edgar Schein (2010). As so, Schein's theory of culture occupies a dominant position in this rather unexplored research area.

Despite being developed on the basis of traditional organizations, other studies have found the theory useful in sport psychology. None of these studies, however, have investigated the ability of Schein's perspective on 'cultural leadership' to accommodate the performance crisis in elite sport. As a performance crisis can cause serious and long-lasting effects, it is of utmost relevance that the theory is able to take into the account the need for immediate results.

In this thesis I investigate how the director of sports in an elite sports organization copes with a performance crisis. More specifically I analyze his handling of the organizational dilemma between a short-term need for results and a long-term goal related to the organizational culture. On the basis of this I analyze whether Schein's perspective of cultural leadership is able to take into account the unique terms of the elite sport domain.

As no other studies have investigated this phenomenon, the thesis is based on an explorative approach. More specifically, I use a single case study based on a qualitative research design, which favors the exploratory purpose. Because of the social complexity of the phenomenon, I use a methodic combination of (a) observation, (b) informal interviews, and (c) document analysis.

The results show that Schein's perspective on cultural leadership is very useful in relation to understanding an elite sport organization. Furthermore, the perspective is able to entail a detailed understanding of the cultural consequences related to reactions by an elite sport leader. Contradictory values of an elite sport leader may also be identified. All of this is valuable for the elite sport leader, which must handle a performance crisis.

However, Schein's perspective on cultural leadership *does not* bring about a solution to the fact that in elite sport, sometimes it is imperative to prioritize immediate results. It can be necessary, even though it transmits divergent cultural signals. This is critical in relation to the relevance of Schein's perspective in elite sport. As so, the perspective lacks a dimension, whereby the elite sport leader can use divergent cultural signals constructively as a takeoff for cultural learning.

Furthermore, the results show that artifacts – the visible, physical layer of culture – becomes dominant in relation to cultural leadership in a time of performance crisis. This is in contrast with the definition by Schein, where artifacts are categorized as lesser powerful in regard to affect change. This is relevant in relation to the means by which an elite sport leader can address cultural leadership.

In order to accommodate the special characteristics of elite sport, it is necessary either to redefine Schein's perspective, or supplement it with other theoretical perspectives. In this regard another element of Schein's theory – *the learning culture* – could be of relevance in order to enhance the applicability of cultural leadership in elite sport. Additionally, I suggest why it might be relevant to supplement Schein's perspective with 'transformational leadership'. More research is needed to address the relevance of these two suggestions, and in general cultural leadership in elite sport.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1	Introduktion	3
1.1	Problembeskrivelse	4
1.1.2	Hvorfor et fokus på den præstationsmæssige krise er relevant	5
1.1.3	Hvorfor et fokus på organisationskultur er relevant	6
1.1.4	Hvorfor et afsæt i Scheins kulturteori er relevant	6
1.2	Problemformulering	8
1.3	Rapportens struktur	9
Kapitel 2	Teori	10
2.1	Begrebsafklaring	10
2.1.1	Elitesportsorganisation	10
2.1.2	Krise	10
2.1.3	Kultur	12
2.2	Funktionalisme vs. symbolisme	12
2.3	Behov for empirisk efterprøvning af Schein	14
2.4	Teoretisk placering i relation til problemformuleringen	15
2.5	Scheins kulturforståelse	18
2.5.1	Artefakter	19
2.5.2	(Skue-)værdier	19
2.5.3	Basale antagelser	20
2.6	Lederen og kulturens udvikling	21
2.6.1	Lederens kulturelle indlejningsmekanismer	21
2.7	Den lærende kultur	26
2.8	Sammenfatning	28
Kapitel 3	Videnskabsteoretisk afsæt	30
2.1	Erkendelsesinteresse	30
2.2	Videnskabsteoretisk ståsted	30
2.2.1	En socialkonstruktivistisk forskningstilgang	31
Kapitel 4	Kvalitativ metodologi	32
4.1	En kvalitativ tilgang	32
4.1.1	Validitet	32
4.1.2	Stringens	33
4.1.3	Transparens	33
4.1.4	Troværdighed	33
4.1.5	Potentiel svaghed ved en kvalitativ tilgang	34
4.2	En eksplorativ tilgang	34
4.3	Casestudiet som undersøgelsesform	35
4.4	Feltarbejdet som metodologisk tilgang	36
4.5	Instrumenter	37
4.5.1	Kvalitative observationer	37
4.5.2	Uformelle interviews	38
4.5.3	Dokumentanalyse	39
4.6	Empiribehandling	39
4.7	Sammenfatning	40
Kapitel 5	Undersøgelsesdesign	41
5.1	Case	41
5.1.1	Kriterier for case-selektion	42
5.1.2	Kontekst for casen	42

5.2 Forforståelse	43
5.2.1 Forforståelse relateret til Sportskarate	43
5.2.2 Forforståelse relateret til Scheins teori	44
5.2.3 Forforståelse relateret til casestudiet.....	45
5.3 Forskning i egen organisation.....	45
5.4 Inddragelse af medforsker	46
5.5 Empiriproduktion	46
5.5.1 Kontekst.....	47
5.6 Empiriproduktionens fem faser; E1-E5	49
5.7 Empiribehandling.....	52
5.8 Etik & troværdighed	56
5.9 Sammenfatning	57
Kapitel 6 Analyse	59
6.1 Analytisk fremgangsmåde.....	59
6.2 Fase 1	62
6.2.1 Sportschefens rolle i miljøet	62
6.2.2 Langsigtet mål; organisationskulturen	64
6.2.3 Kortsigtet mål; at overvinde krisen	66
6.2.4 Manifestationer på krisen	68
6.2.5 Fase 1; sammenfatning.....	71
6.3 Fase 2	73
6.3.1 Atleter informeres om konsekvens af krisen	73
6.3.2 Det taktiske beredskab ændres	76
6.3.3 Produktion af fysisk materiale.....	77
6.3.4 Sejr fremfor kulturel værdi	79
6.3.5 Ukraines landstræner 'hentes' til Sportskarate.....	81
6.3.6 En induktiv tilgang.....	83
6.3.7 Atleter +18 år som trænere til stævne	85
6.3.8 Sportschefens fravalg af manifestation; 1	86
6.3.9 Sportschefens fravalg af manifestation; 2.....	86
6.4 Sammenfatning	88
Kapitel 7 Diskussion	89
7.1 Specialets fund.....	89
7.1.1 Er 'den lærende kultur' løsningen?	93
7.2 Specialets fund i relation til eksisterende forskning	96
Kapitel 8 Konklusion	100
8.1 Besvarelse af problemformuleringen	101
Kapitel 9 Perspektivering.....	104
9.1 Specialets begrænsninger.....	104
9.2 Konklusionens betydning for problemfeltet.....	107
9.2.1 Transformativt lederskab	107
9.2 Afslutning	109
Referenceliste.....	110

Kapitel 1

Introduktion

I en elitesportsverden, hvor *vind eller forsvind*-koden hersker (KUM, 2003), forventes trænere og ledere i sportsorganisationer at udvikle organisationer, der omgående og vedvarende kan levere succes (Schroeder, 2010; Frontiera, 2010). Det kan siges at elitesportsledere skal skabe *kultur for succes*.

Oprindeligt var målet med dette speciale at kortlægge en elitesportsleders adfærd i forhold til udviklingen af en særlig organisationskultur. Dette havde til formål at tilvejebringe empirisk baserede guidelines relateret til fænomenet kulturel ledelse. Et sådan undersøgelsesfokus ville tilgodese et forskningsrelateret behov for viden om organisationskultur i elitesport og ledelse heraf (Fletcher & Arnold, 2011; Cruickshank & Collins, 2012a; Cruickshank & Collins, 2012b).

Som forskningsstrategi til at udvide den forskningsbaserede viden om feltet – og derigennem tilvejebringe guidelines – anbefaler Cruickshank og Collins (2012) kvalitative feltstudier af sportsledere, der succesfuldt arbejder med kulturudvikling. Derfor blev nærværende speciales empiriindsamling igangsat med afsæt i en case, der tilgodeså særlige karakteristika. Realiteternes udfald bevirkede dog en redefinering af undersøgelsen, hvilket beskrives i det følgende:

På empiriindsamlingens første dag blev det klart at den undersøgte organisation befandt sig i en krisesituation. Adskillige eliteatleter var netop kommet hjem fra et af sæsonens vigtigste stævner, og såvel præstationer som resultater havde været uhørt dårlige i relation til sæsonmål og organisationens selvforståelse. Essensen af mit indledende møde med sportschefen kan indfanges med følgende udtalelse fra sportschefen: *"Visionen har fejlet. Der skal ske drastiske ændringer, og de skal ske NU. Vi har et vigtigt stævne igen om tre uger, og der SKAL præstationerne være bedre, ellers er der ikke noget at kæmpe for næste sæson."*

Sportschefen forklarede uopfordret at den intenderede tilgang til at overvinde krisen var en ændring af organisationskulturen. Derfor opstod muligheden for at undersøge, hvordan en leder håndterer et kortsigtet mål – at overvinde en præstationskrise - gennem et fokus på det langsigtede mål for organisationskulturen.

1.1 Problembeskrivelse

Realiteternes udfald afstedkom flere spørgsmål i mine tanker: kan det lade sig gøre at ændre en organisationskultur, fordi man som leder beslutter det? Hvordan skal lederen i givet fald agere? Hvilken type kulturændring kan faciliteres ved den helt aktuelle krise? For at få besvaret disse spørgsmål var det relevant at identificere eksisterende forskning relateret til organisationskulturelle ændringer i elitesport. Ligeledes var det væsentligt at identificere forskning, som forholdt sig til elitesportsorganisationer i krise, og hensigtsmæssig lederadfærd relateret hertil. En kortlægning af disse felter ville blandt andet give mulighed for at undersøge, hvorvidt sportschefens adfærd tilgodeså forskningsbaserede anbefalinger. På denne baggrund gennemførte jeg et systematisk litteraturstudie, som havde til formål at besvare ovenstående spørgsmål.

Litteraturstudiet omfattede databaserne Scopus, SportsDiscus og Psycinfo samt ABI/Inform Complete. Databaserne blev gjort til genstand for både kæde- og citationssøgning, og både fritekst og kontrollerede emneord var styrende for søgninger (se Bilag 1). Endvidere gennemførte jeg forfattersøgning på forfattere til relevante artikler identificeret gennem kæde- og citationssøgningen. Det kan nævnes at jeg i forbindelse med litteraturstudiet fik assistance af en bibliotekar på Aalborg Universitetsbibliotek, som bidrog til søgningsprocessen i forhold til både databaser og emneord.

Scopus udgør den største citationsdatabase af *peer-reviewed* litteratur, og omfatter både videnskabelige journaler, bøger og konferencebidrag. Databasen er blandt andet stærk indenfor samfundsvidenskaberne, og gennem avancerede søgefunktioner tilbyder Scopus et omfattende overblik over eksisterende forskning på tværs af discipliner. (www.elsevier.com)

Sportsdiscus afspejler en database, som omfatter videnskabeligt materiale relateret til alle områder af sportsvidenskab. Databasen indeholder referencer til mere end 660 journaler på over 60 forskellige sprog (www.ebscohost.com). Desuden indgår bøger og konferencebidrag i databasens materiale, og Sportsdiscus rummer detaljerede søgefunktioner.

PsycInfo er en central database indenfor det psykologiske forskningsfelt, og rummer materiale fra bøger, afhandlinger og mere end 2500 journaler (www.apa.org). Da det aktuelle undersøgelsestema i høj grad afspejler psykologiske og sociale elementer, er det

relevant at benytte denne.

Endelig er databasen ABI/Inform Complete anvendt, som afspejler en anerkendt database for forskning i organisationsdomænet. Da indhold primært relaterer sig til traditionelle organisationer – og derfor i mindre grad til sportens domæne – har søgningen her været mindre omfattende end ved de foregående tre.

Litteraturstudiet afstedkom tre centrale fund:

- 1) Der eksisterer tilsyneladende ingen forskning relateret til lederens håndtering af præstationsmæssige kriser indenfor sport.
- 2) Forskning relateret til organisationskultur i sport begrænsede sig i slutningen af år 2014 til 33 publicerede studier (Maitland et al, 2014). Emnet er således relativt udforsket.
- 3) I 18 af disse 33 studier udgør Edgar Scheins (2010) kulturforståelse en del af det teoretiske afsæt. Scheins teori indtager dermed en markant position.

1.1.2 Hvorfor et fokus på den præstationsmæssige krise er relevant

Ifølge Coombs (2002; 2012) er en krise et fænomen, som kan forstyrre organisatorisk aktivitet og skade organisationens præstationsevne og omdømme. Enhver organisation som befinder sig i en krise er derfor tvunget til at tage beslutninger, som på kritisk vis influerer de langsigtede konsekvenser af krisen (Fortunato, 2008).

Adskillige sportsklubber på tværs af såvel landegrænser som sportsgrene befinder sig hvert år i en form for krise. Eksempelvis har en tidligere undersøgelse af 345 sportsorganisationer dokumentet at 70% måtte håndtere kriser af forskellig art inden for de forudgående 12 måneder (Krupa, 1998; Delatte, 2003).

Ofte er konsekvensen af en præstationsmæssig krise udskiftning på trænerposten, hvilket eksempelvis ses i sportsgrene som cykling, fodbold, basketball, ishockey og amerikansk fodbold (Flint et al, 2014; Cruickshank & Collin, 2012; Frontiera, 2010). Retrospektive undersøgelser viser dog, at dette ikke nødvendigvis er hensigtsmæssigt i forhold til at overvinde krisen (Flint et al, 2014; Day et al, 2014). Dette skyldes ikke mindst at præstationskriser ofte er symptomatiske for en dysfunktionel organisationskultur (Frontiera et al, 2010). Som udgangspunkt giver det derfor i højere grad mening at arbejde videre med de eksisterende ressourcer på en kvalificeret måde. Endvidere besidder ikke alle elitesportsorganisationer i samme grad mulighed for at

skifte ud på centrale positioner; her handler det i stedet om at arbejde effektivt med de ressourcer som er til rådighed. Dette kan eksempelvis ske ved at fokusere på organisationskulturen.

1.1.3 Hvorfor et fokus på organisationskultur er relevant

Sportspsykologien som videnskabeligt felt har til formål at tilvejebringe teoretisk viden om individer og deres adfærd i sportsaktiviteter, og gøre denne viden praktisk anvendelig (Weinberg & Gould, 2011). Dette har tidligere manifesteret sig i et fokus på den enkelte atlet og kredset om individuelle karakteristika (Durand-Bush & Salmela, 2001). anbefalinger fra flere sider går dog på at fokus udbredes til at omfatte det udviklende miljø (Martindale et al, 2007; Henriksen, 2011; 2015; Mills et al, 2012). Et område af særlig potentiel værdi identificeres i organisationskulturens betydning for atletens præstation. Kulturens betydning for individets præstationsevne har organisationspsykologien forholdt sig til siden 1970'erne (Bakka & Fivelsdal, 2008), men i sportspsykologien udgør dette fokus en ny æra (Kaiser et al, 2009; Cruickshank & Collin, 2012; Cruickshank et al, 2014; Fletcher & Arnold, 2011; Fletcher & Wagstaff, 2009; Rossing et al, 2015).

Indtil nu har forskning omhandlende organisationskultur i sport kredset om potentialet forbundet med et fokus på kulturen. Tilsyneladende kan viden om kulturel ledelse bevirke en præstationsoptimering på såvel individ- som organisationsniveau. Der er dog ikke foretaget feltstudier af 'kulturelle ledere', og derfor heller ikke tilvejebragt solide praktiske guidelines (Cruickshank & Collin, 2012, Maitland et al, 2014). Værdien i at udvide eksisterende viden om håndteringen af organisationskultur i sport kan tydeliggøres gennem følgende citat:

"We hope that the formal identification of future research directions stimulates progression from recognizing that high-performing cultures are important, to understanding how they can be actualized. Certainly, as the profession continues to search for means to optimize its effectiveness, the acquisition of such knowledge offers an alluring and rewarding extension to the largely sporadic and susceptible nature of interventions that constitute current understanding and, essentially, our reputation."

Cruickshank & Collins, 2012, p.351

1.1.4 Hvorfor et afsæt i Scheins kulturteori er relevant

Som belyst indtager Scheins (2010) perspektiv på kultur en markant position i det

sportspsykologiske landskab relateret til organisationskultur. Scheins definition af kultur lyder:

A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems.

(Schein, 2010, p, 18)

I forlængelse af denne definition er det essentielt for nærværende speciale at Schein sætter lighedstegn mellem ledelse og kultur. *Dermed kan kultur gøres til genstand for ledelse*, hvorfor lederen med den rette tilgang kan skabe den ønskede organisationskultur (Schein, 2010). Dette er selvsagt interessant for elitesportslederen, som vil overvinde en præstationsrelateret krise gennem et fokus på organisationskulturen.

Det er dog væsentligt, at kultur ifølge Schein (2010) udgør et langsomt dynamisk fænomen, som ikke lader sig ændre hurtigt. Derfor er en kulturændring tilsyneladende ikke et hensigtsmæssigt fokus for elitesportslederen, som skal overvinde en krise hurtigt og effektivt. Ikke desto mindre kan præstationsrelaterede kriser som beskrevet være symptom på en dysfunktionel organisationskultur, hvorfor det netop giver mening at fokusere på kulturen. Dette fremstår umiddelbart paradoksalt, og derfor værd at undersøge.

I denne forbindelse er det relevant at se på fundamentet for Scheins teori. Eftersom Scheins teori indtager en betydningsfuld position i det organisationspsykologiske landskab (Elting & Hammer, 2009) fremstår det oplagt at teorien har været afsæt for adskillige empiriske undersøgelser. Ifølge Tuttle (2012) er dette dog *ikke* tilfældet; Schein har formuleret et teoretisk perspektiv, som dog er overladt til andre forskere at efterprøve empirisk. Dette gør det nødvendigt at undersøge, hvorvidt teorien kan rumme kompleksiteten i elitesport, der er en unik, højdynamisk arena (Frontiera, 2010; Bruce & Tini, 2008).

Scheins teori er udviklet gennem studier af solide organisationer (Schein, 2010), der umiddelbart i mindre grad er påvirkelige overfor enkeltstående begivenheder. Et langsomt foranderligt kulturbegreb kan være acceptabelt for organisationen med reel mulighed for at forfølge en langsigtet vision. Men i elitesport er kravet om et kontinuert højt præstationsniveau en præmis. Kan Scheins teori ligeledes rumme sportsorganisationen i krise, hvor særlige organisatoriske præmisser gælder, og hvor

trænerens skæbne kan blive afgjort ved en enkelt begivenhed? Dette er et væsentligt spørgsmål at besvare.

Det er i forlængelse af ovenstående interessant at ingen af de førnævnte 18 studier forholder sig til den praktiske anvendelighed ved Scheins teori i forhold til sportsdomænets særlige præmisser (Maitland et al, 2014). Ydermere kan visse studier som argumenterer for anvendeligheden af Schein – såsom Henriksen (2010) og Frontiera (2010) – ifølge Maitland et al (2014) kritiseres. Kritikken går på, at disse studier ikke i tilstrækkelig grad anskueliggør det fundament, hvorpå integrationen af Schein i det sportsspsykologiske domæne hviler. Dette afstedkommer yderligere grundlag for at forholde sig undersøgende til anvendeligheden ved Scheins teori i elitesportens domæne.

På baggrund af ovenstående kan det argumenteres, at det i højere grad ville give mening at undersøge kulturel ledelse i elitesport ud fra et andet perspektiv end Schein. I denne forbindelse er det dog relevant at Scheins teori allerede har indtaget en markant position i sportsspsykologisk forskning om organisationskultur. Da ingen tidligere studier har undersøgt Scheins teori i relation til den præstationsmæssige krise er dette centralt at undersøge.

I forbindelse med mit bachelorprojekt undersøgte jeg en elitesportsorganisation organisatorisk og kulturelt, og Scheins kulturforståelse udgjorde her en del af det teoretiske fundament. Umiddelbart fremstod kulturforståelsen anvendelig, men analysegenstandens organisatoriske situation afspejlede *ikke* kriseelementer. På baggrund af bachelorprojektet besidder jeg således en forforståelse relateret til Scheins teori, som det fremstår hensigtsmæssigt at bringe i spil og udfordre.

Som konsekvens af ovenstående tager jeg i denne undersøgelse afsæt i Scheins kulturforståelse. Ifølge Maitland et al (2014) afspejler studiet af organisationskultur i sport aktuelt en slagmark, men specialet har ikke til formål at 'vælge side'. Derimod er formålet at øge forståelsen relateret til anvendeligheden ved dette indtil videre dominerende perspektiv. Herigennem bliver det muligt at udvide eksisterende viden om kulturel ledelse i sport, hvilket tilsyneladende besidder potentiale for både trænere, ledere, forskere og sportsspsykologiske konsulenter (Cruickshank & Collin, 2012; Fletcher & Arnold, 2011; Rossing et al, 2015).

1.2 Problemformulering

Gennem ovenstående er det belyst, hvorfor et speciale med fokus på kulturel ledelse i en organisatorisk præstationskrise er relevant. Endvidere hvorfor det er væsentligt at undersøge anvendeligheden ved Scheins perspektiv på kulturel ledelse i elitesportens domæne. På baggrund af dette opstilles følgende problemformulering:

Kan Scheins perspektiv på kulturel ledelse rumme kompleksiteten ved en elitesportsorganisation i præstationskrise?

I relation til at besvare problemformuleringen tager jeg afsæt i en case omhandlende sportschefen i Sportskarate.

1.3 Rapportens struktur

Specialet er bygget op omkring ni kapitler.

Som det fremgår af problemformuleringen er Scheins teoriapparat centralt for denne undersøgelse. Derfor præsenterer jeg det teoretiske fundament allerede i Kapitel 2. Dette kapitel indledes desuden med en operationalisering af centrale begreber i problemformuleringen.

Kapitel 3 har til formål at anskueliggøre det videnskabsteoretiske afsæt, da dette er udslagsgivende for den øvrige undersøgelsestilgang.

I Kapitel 4 udfolder jeg de metodologiske overvejelser, mens Kapitel 5 afspejler den metodiske fremgangsmåde. Gennem disse kapitler tilvejebringes indblik i baggrunden for analysen, som præsenteres i Kapitel 6.

Kapitel 7 omfatter undersøgelsens diskussion, hvor jeg diskuterer analysens fund i relation til problemformuleringen. Endvidere sammenholder jeg fund med eksisterende forskning på området. Dette konkretiseres til en konklusion, som præsenteres i Kapitel 8. Specialet afsluttes med en perspektivering i Kapitel 9, hvor jeg indplacerer konklusionen i en større kontekst.

Hvert kapitel afsluttes med en sammenfatning, som kobler essensen af kapitlet til problemformuleringen. Den eneste undtagelse er kapitel 7, *Diskussion*, som efterfølges af konklusionen. Da konklusionen omfatter essensen af diskussionen, fremstår en sammenfatning overflødig.

Kapitel 2

Teori

Da Scheins kulturforståelse er omdrejningspunktet for denne undersøgelse, udfoldes det teoretiske fundament allerede i dette kapitel. Herved bliver det muligt at anskueliggøre relevansen ved øvrige overvejelser i forhold til teorien.

Kapitlet indledes med en begrebsafklaring af både kriser og kultur, hvorefter kulturbegrebet kobles til en præstationsorienteret kontekst. Derpå anskueliggøres de to paradigmer funktionalisme og symbolisme og Scheins tilhørsforhold til funktionalismen. Efterfølgende præsenteres en svaghed ved Scheins empiriske fundament, som udgør yderligere et argument for specialets relevans. Med afsæt i dette indplaceres teorien i forhold til problemformuleringen. Derefter præsenteres Scheins teori, hvilket blandt andet omfatter en operationalisering af Scheins teori i relation til undersøgelsesformålet.

2.1 Begrebsafklaring

I dette afsnit operationaliserer jeg de tre centrale begreber i problemformuleringen:

- Elitesport
- Krise
- Kultur

2.1.1 Elitesportsorganisation

'Eliten' afspejler det mindretal, der indtager toppositionerne eller er de bedst præsterende inden for et givent område (denstoredanske.dk). Elitesport som begreb betegner dermed det højeste konkurrenceniveau på nationalt eller internationalt niveau. Med afsæt i dette udgør en elitesportsorganisation en sportsorganisation, som har atleter der konkurrerer på højeste niveau.

2.1.2 Krise

I dette speciale tager jeg afsæt i Coombs (2012) definition på en organisationskrise:

"The perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes."

Coombs, 2012, p. 2

Med afsæt i dette kan en præstationskrise i elitesport anskues som en situation, hvor organisationens atleter præsterer på et niveau, der kompromitterer forventninger og afstedkommer negative konsekvenser for fremtidige sportslige muligheder.

En præstationskrise i elitesport kan have konkrete konsekvenser såsom manglende kvalifikation til konkurrencer. I visse sportsgrene kan dette medføre alvorlige økonomiske konsekvenser i forhold til planlagte budgetter (Flint et al, 2014).

En krise kan ligeledes afstedkomme mindre 'synlige' konsekvenser, som dog kan være mindst lige så alvorlige for organisationens langsigtede overlevelse (Coombs, 2006; 2012). I sportens verden kan disse relatere sig til atleternes selvtillid, hvilket kan igangsætte en negativ spiral af dårlige resultater. Endvidere kan det relatere sig til det organisatoriske klima, hvor tillid og samarbejde mellem trænere og atleter kan blive udfordret. Dette kan medføre at centrale personer vælger at forlade organisationen, eller i værste fald at atleter stopper med at dyrke sporten på eliteniveau. Dette er ikke mindst en risiko for amatørsportsgrene, hvor eliteatleters engagement ikke er økonomisk motiveret.

En præstationskrise kan ligeledes influere negativt på elitesportsorganisationens samarbejde med eksterne interessenter såsom fans og sponsorer. Sponsorstøtte afspejler en marketing aktivitet med klare forventninger for det afkast, som samarbejdet skal give (Wagner & Nissen, 2015). I denne forbindelse er det væsentligt at sportsorganisationer i højere grad end tidligere skal 'levere varen' for at tiltrække og fastholde attraktive sponsorer (Stavros et al, 2007). Da sponsorstøtte samtidigt er en vigtig faktor i det økonomiske fundament for visse elitesportsorganisationer, kan en langvarig krise potentielt være eksistenstruende.

Som nævnt i kapitel 1, *Introduktion*, er elitesport en unik, højdynamisk arena, hvor de fleste sportsgrene indebærer hyppige konkurrencer. På baggrund af ovenstående er det derfor afgørende at overvinde en præstationskrise så hurtigt som muligt. I denne forbindelse er det væsentligt at en situation, som i én elitesportsorganisation anskues som en krise, ikke nødvendigvis er alarmerende i en anden organisation. Hvornår en situation kategoriseres som en krise, afhænger af flere faktorer (Verhoeven et al, 2014). For det første er organisationens økonomiske situation en væsentlig faktor. For det andet afhænger opfattelsen af organisationens kulturelle kontekst (ibid). Med afsæt i dette er det relevant at gå videre til at uddybe kulturbegrebet.

2.1.3 Kultur

"Kultur er vaner". Denne overordnede og ofte citerede definition på kultur stammer fra Hartvig Frisch (1928), og indikerer at kultur afspejler sammenhæng og kontinuitet.

Mere præcist afspejler kultur en gruppes fælles identitet, der influerer tanker og adfærd (Elting & Hammer, 2009). Dette sker ved at kultur bliver perspektivet, hvorigennem individet tolker og evaluerer den omgivende verden.

I en sportsrelateret kontekst er kultur dermed grundlaget for organisationsmedlemmers enslydende adfærd i forbindelse med at skabe toppræstationer. Dette kan eksempelvis komme til udtryk ved interaktion blandt atleter, som har til formål at skabe vidensdeling. Endvidere kan det komme til udtryk ved eksempelvis *fighterspirit* eller en særlig hierarkisk struktur blandt atleter. På denne baggrund afspejler kulturel ledelse processen, hvorigennem lederen præger grundlaget for adfærd.

Adskillige teoretikere har gennem fire årtier beskæftiget sig med organisationskultur som begreb (Bakka & Fivelsdal, 2008). Dette har afstedkommet divergerende bud på organisationskulturens essens, omend disse bud generelt kan placeres indenfor et af to dominerende paradigmer: funktionalisme og symbolisme (Elting & Hammer, 2009).

2.2 Funktionalisme vs. symbolisme

Den afgørende forskel på de to paradigmer identificeres ved kulturforståelsen, som i funktionalismen afspejler et fænomen organisationen *har*, mens symbolismen forstår kultur, som noget en organisation *er* (Elting & Hammer, 2009; Schultz, 1990).

I funktionalismen anskues kultur som et adfærdsbetingende fænomen, der konsistent indlejres hos kulturens medlemmer som et sæt af regler, normer og værdier. Kulturen har til formål at sikre det overordnede sociale systems overlevelse, hvilket er baggrunden for termen 'funktionalistisk'. (Holmwood, 2009)

Individets mening kan ikke forstås uafhængigt af det sociale system af praksis og overbevisninger, som individet er en del af. Tilsvarende kan det sociale systems praksis forklares gennem dets funktionalitet i forhold til at sikre systemets overlevelse. Forskellige elementer af social adfærd afhænger af hinanden og udfylder funktioner som bidrager til vedligeholdelsen af den sociale orden og dets reproduktion over tid. (Askehave & Norlyk, 2006).

Funktionalismen er indlejret i en videnskabelig reduktionisme, hvor det tilstræbes at identificere universelle 'sandheder' (Askehave & Norlyk, 2006). På denne baggrund anskues fænomenet kultur som et objektivt eksisterende fænomen. Formuleret med andre ord er kultur i dette paradigme sociale fakta, som kan identificeres, klassificeres og puttes i kasser, og derved kontrolleres. Endvidere kan en given organisationskultur afdækkes gennem en analyse baseret på forudgående kategorier (Elting & Hammer, 2009).

I relation til nærværende undersøgelse er det væsentligt at Scheins (2010) teori er indlejret i det funktionalistiske paradigme.

Det symbolistiske perspektiv divergerer fra det funktionalistiske ved at anskue kultur som et delt meningssystem, som hvert individ tolker og anvender *forskelligt* (Askehave & Norlyk, 2006). I dette paradigme anskues kultur som et socialt fænomen, der konstrueres gennem social interaktion. En given kultur giver derfor plads til adskillige overlappende subkulturer, som naturligt afstedkommer varierende adfærd fra individ til individ (Schultz, 1990). Både den sociale kontekst – som blandt andet omfatter kulturen – og individets interesse og erfaringer spiller en væsentlig rolle i forhold til individets måde at tilføre objekter mening. (Elting & Hammer, 2009).

En af symbolismens ledende figurer, Clifford Geertz (1973), beskriver med termen '*webs of significance*', hvordan en kultur udgør et system af symboler og meninger, hvorigennem medlemmer fortolker og håndterer omgivende begivenheder. Individer er indvævet i dette net af meninger, som de tolker på forskellig vis, og som implicit opstiller divergerende rammer for muligheder og reelle valg. Meningerne – og dermed kulturen – videreføres fra generation til generation, men på adaptiv og dynamisk vis; individet konstruerer og rekonstruerer konstant dets 'web of significance'. På denne baggrund afspejler kultur ikke en 'uafhængig enhed', der betinger medlemmers adfærd i overensstemmelse med et mere eller mindre statisk værdisæt. Af samme grund kan kultur ikke gøres til genstand for ledelse; den udvikler sig afhængigt af individernes forhistorie og tolkning af kulturen.

Inden for organisationspsykologien udgør funktionalismen det hyppigst anvendte perspektiv (Schultz, 1990, Askehave & Norlyk, 2006). Dette kan til en vis grad forklares gennem den underliggende præmis, at et funktionalistisk perspektiv sandsynliggør

muligheden for at koordinere og styre organisationskulturel forandring (Askehave & Norlyk, 2006). Derved bliver det funktionalistiske perspektiv i højere grad interessant for individer, som ønsker at overkomme kulturelle udfordringer.

Det er dog nødvendigt at forholde sig til begrænsningen ved denne tilgang. Da det gennem prædefinerede kategorier tilstræbes at undersøge kulturen 'udefra' og 'ind', eksisterer en reel risiko for at overse afgørende nuancer. Dette står i kontrast til symbolismen, hvor det på indgående vis tilstræbes at forstå kulturen betydning for det enkelte individ. Trods denne begrænsning er en funktionalistisk kulturforståelse dominerende i den sportpsykologiske forskning om organisationskultur; alle på nær to undersøgelser anskuer kultur som noget en organisation *har* (Maitland et al, 2014).

Som eksempel anvendte Henriksen et al (2010a; 2010b; 2011) Scheins perspektiv til at kortlægge organisationskulturen i tre succesfulde skandinaviske elitesportsmiljøer. Der viste Scheins perspektiv sig anvendeligt til at belyse den organisationskulturelle virkelighed. På baggrund af tidligere undersøgelser ved vi med andre ord at Scheins teori er anvendelig i forbindelse med elitesportsorganisationers langsigtede fokus. Det er dog afgørende at ingen tidligere studier undersøger teoriens mulighed for at tilgodese kompleksiteten ved en elitesportsorganisation i krise. Da kriser som beskrevet er almindeligt forekommende i elitesportens domæne, er dette en afgørende faktor for mit afsæt i Scheins (2010) funktionalistiske kulturforståelse.

2.3 Behov for empirisk efterprøvning af Schein

Endnu en faktor der har været væsentligt for mit valg om at tage afsæt i Scheins teori kan findes i det tilsyneladende mangelfulde empiriske fundament, som Scheins teori er baseret på.

Dubin (1983) belyser gennem sin metodologi relateret til teoribygning, hvordan en teori skal gennemgå otte faser, for at kunne betragtes som både helstøbt og solid. I de første fire faser defineres karakteristika, som repræsenterer den teoretiske model. Den femte fase afspejler udfærdigelsen af specifikke antagelser om den teoretiske model, som kan betragtes logiske og sande. I fase seks gøres teorien testbar gennem operationaliseringen af hver af teoriens hjørnestene, mens fase syv afspejler formuleringen af hypoteser eller forskningsspørgsmål. På denne baggrund er det muligt at efterprøve teorien i fase 8, og derigennem tilvejebringe indsigt i teoriens validitet.

Det er bemærkelsesværdigt at Scheins teoriapparat ifølge Tuttle (2002) ikke har været

genstand for ovenstående procedure. Schein har på 'grundig og elegant vis' (Tuttle, 2002) sørget for at tilgodese de første fem faser, mens det tilsyneladende er overladt til andre forskere at efterprøve teorien empirisk. Dog forholder størstedelen af de adskillige studier, som refererer til Schein, sig ikke til teoriens sandsynlighed (Tuttle, 2002). Dette illustreres gennem følgende citat:

"No one has made the attempt to postulate how their results truly affect or do not affect the theory's viability, in essence, to state whether or not their results support the original theory or whether the results refute portions of the theory... [F]ollowing a consideration of all of the empirical research to date, there would inevitably be changes to make to the theory's assumptions, models and propositions."

Tuttle, 2002, p. 88

Ved at understrege behovet for yderligere undersøgelser relateret til Scheins teoriapparat, så styrker citatet implicit argumentet for nærværende undersøgelsesfokus.

2.4 Teoretisk placering i relation til problemformuleringen

Schein præsenterede første gang sin teori i 1985 (Schein, 1985). Her definerede Schein kultur fra et funktionalistisk standpunkt. Siden har Scheins forståelse af kultur bevæget sig fra at anskue kultur som et svært foranderlig, nærmest statisk fænomen, til at anerkende muligheden for at ændre kulturen gennem en målrettet lederindsats (Schein, 1985; 2010).

I specialet tager jeg afsæt i Scheins senere forståelse, som kommer til udtryk i 4. udgave af grundværket *Organizational Culture and Leadership* (2010).

Som nævnt i kapitel 1, *Introduktion*, har sportsspsykologien tidligere primært haft fokus på individet og holdet, og i mindre grad beskæftiget sig med den overordnede organisatoriske ramme (Stambulova & Ryba, 2013). Modsat afspejler organisationspsykologien et særdeles veletableret felt, som blandt andet gennem fire årtier har forholdt sig til betydningen af kulturen i en organisation (Bakka & Fivelsdal, 2008). I denne forbindelse er det væsentligt at organisationspsykologien ikke har beskæftiget sig nævneværdigt med de særlige betingelser, som sportsdomænet rummer (Kaiser et al, 2009). På denne baggrund kan det siges at sportsspsykologien og organisationspsykologien indtil for nylig har 'levet' hver deres liv.

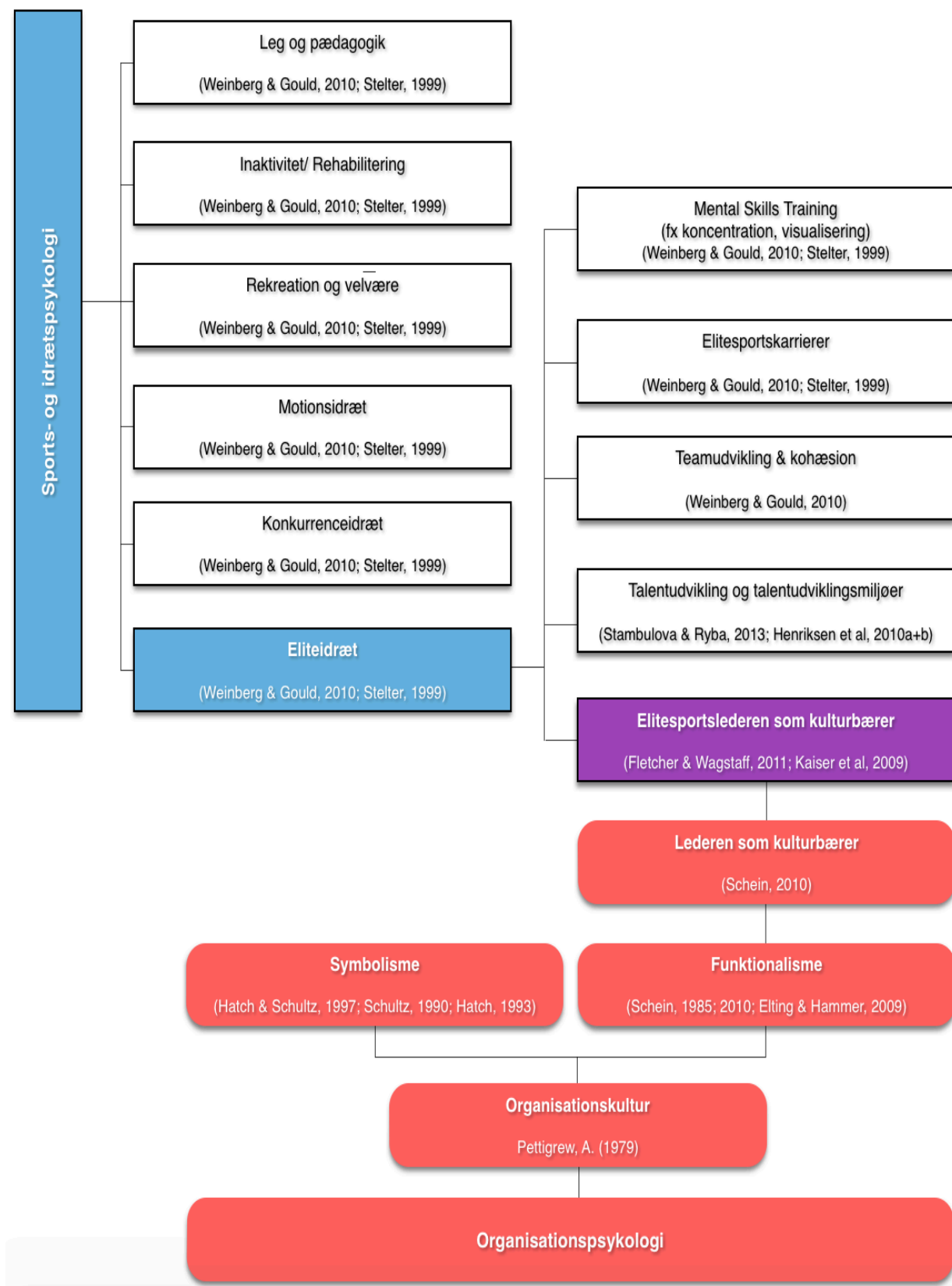
Med afsæt i ovenstående befinder denne undersøgelse sig på den ene side i det

sportpsykologiske domæne, og på den anden side i det organisationspsykologiske. Dette sker ved at jeg integrerer et veletableret organisationspsykologisk fænomen i sportens unikke domæne. I nedenstående Figur 1 illustreres dette med inspiration fra to bøger, som inddeler den sportpsykologiske litteratur i temaer (Weinberg & Gould, 2010; Stelter, 1999). Her er det relevant at ingen af disse bøger forholder sig til den præstationsoptimerende organisationskultur. Derimod beskriver Fletcher og Arnold (2011) hvordan sportpsykologien her er inspireret af organisationspsykologien.

De forskellige sportpsykologiske kategorier tager primært afsæt i Weinberg & Gould (2010) og Stelter (1999). Endvidere suppleres med Stambulova & Ryba, (2013) og Henriksen et al (2010;a 2010;b; 2011) som udvider det sportpsykologiske forskningsfelt til at omfatte talentudviklingsmiljøer. Kategorien '*Præstations-optimerende organisationskultur*' stammer fra det organisationspsykologiske felt (Elting & Hammer, 2009; Bakka & Fivelsdal, 2008), mens '*Lederen som kulturbærer*' tager afsæt i Scheins (2010) kulturforståelse. I denne forbindelse er det relevant at Henriksen et al (2010a; 2010b; 2011) tidligere har gennemført studier i en skandinavisk kontekst, som kan siges at indlejre sig i disse kategorier.

Organisationspsykologien udgør et massivt forskningsområde (Bakka & Fivelsdal, 2008), så da specialet tager afsæt i den sportpsykologiske kontekst indsættes blot '*Organisationskultur*' som overordnet kategori. Her udgør Pettigrew (1979) et af de tidligste bidrag. Derudover illustrerer jeg de to paradigmer symbolisme og funktionalisme, hvor Schein som beskrevet tager afsæt i sidstnævnte. Indenfor symbolismen er Hatch (1993) og Schultz (1990) prominente skikkelser. Derfor anvender jeg disse som afsæt for denne placering.

Ovenstående er illustreret på Figur 1 ved at markere specialets indplacering i det sportpsykologiske felt med blå og i det organisationspsykologiske felt med rød. Specialets endelige placering i kategorien '*Elitesportslederen som kulturbærer*' markeres med lilla, for derved at symbolisere positionen i grænselandet mellem disse domæner.



Figur 1: Specialets teoretiske indplacering

2.5 Scheins kulturforståelse

Ifølge Schein (2010) har en given organisationskultur to formål: (1) at tilgodese det omgivende miljøes påvirkninger mens centrale værdier fastholdes, og (2) integrere nye medlemmer, der kan videreføre disse centrale værdier. Således bliver kultur en konservativ kraft, der giver mening, handling og tryghed i relation til medlemmers ageren i det dynamiske omgivende miljø (Schein, 2010). Scheins definition på kultur blev præsenteret i kapitel 1, *Introduktion* og det er relevant at gentage den i dette afsnit:

A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems.

(Schein, 2010, p, 18)

Af definitionen fremgår det hvordan Schein anskuer kultur som et socialt konstrueret fænomen, der trods sin strukturelle stabilitet er genstand for kontinuer tilpasning. Organisationskultur afspejler et produkt af gruppeerfaringer, der udvikles gennem nye erfaringer. Nye medlemmer træder ind i kulturen med deres egen kulturelle forhistorie, og på denne baggrund forhandles og tilpasses organisationskulturen, omend fundamentale værdier som udgangspunkt forbliver uændret; nye medlemmer må tilegne sig disse for at blive accepteret i organisationen. Dette skyldes ikke mindst at værdierne tidligere har afstedkommet succes, og derfor ikke kan udfordres (Schein, 2010). I denne forbindelse er det væsentligt at pointere, at en given kultur hverken er 'god' eller 'dårlig', men mere eller mindre funktionel i forhold til det overordnede mål om overlevelse (Frontiera, 2010). På denne baggrund kan kultur karakteriseres som et socialt struktureret fænomen, der:

- 1) er stabilt over tid
- 2) omfatter centrale værdier
- 3) integrerer nye medlemmer med organisationens overlevelse som formål

Med afsæt i ovenstående rummer en elitesportsorganisation ifølge Schein (2010) en særlig organisationskultur, hvor visse centrale værdier er styrende for adfærd og integration af nye medlemmer. Disse værdier er resultatet af aktørers fælles erfaringer relateret til at overleve som organisation, skabe sportslig succes og integrere nye atleter i den kulturelle praksis. Såfremt disse værdier tidligere har afstedkommet succes for aktørerne lader de sig som udgangspunkt ikke ændre. Med nærværende

undersøgelsesperspektiv for øje bliver det væsentligt, hvorvidt kulturen som en konservativ kraft overhovedet muliggør en hurtig forandring af adfærd.

Ifølge Schein (2010) består kulturens struktur af tre 'lag': artefakter, skueværdier og basale antagelser. Disse tre lag er *gensidigt forbundne* og indvirker dermed på hinanden. Desto større sammenhængen er mellem de forskellige lag, jo stærkere er kulturen, og desto sværere bliver det at ændre på indholdet i kulturen. For elitesportsorganisationen med en stærk men dysfunktionel kultur, er det således yderligere vanskeligt at skabe ændringer.

Det er desuden relevant at tidligere studier af Henriksen et al (2010a; 2010b; 2011) har fundet kulturelementerne om artefakter, værdier og antagelser særdeles relevant i relation til at beskrive kulturen i elitesportsorganisationer.

2.5.1 Artefakter

Artefakter afspejler det umiddelbart tilgængelige niveau af kulturen. Der er her tale om kulturelle elementer, som kan ses, høres eller mærkes. Artefakter omfatter dermed det fysiske og sociale miljø, hvilket eksempelvis kan være særlig påklædning, visuelle objekter og kommunikationsform. Selvom artefakter er let tilgængelige, afslører de kun begrænset information om kulturens dybere lag, idet betydningen af artefakter ofte er kompleks og derfor bevirker multiple fortolkningsmuligheder.

Artefakter kan ses som et produkt af underliggende værdier, og kan derfor være en manifestation på kulturen. Dermed kan elitesportslederen anvende artefakter til at synliggøre sine centrale værdier, men ifølge Schein (2010) er potentialet i dette af sekundær betydning. Dette skyldes artefakternes multiple fortolkningsmuligheder. Jo længere tid et individ er tilknyttet en kultur, jo lettere bliver det dog at afkode artefakter (Schein, 2010).

2.5.2 (Skue-)værdier

Dette kulturelle lag afspejler lederes ekspliciterede værdier i relation til medlemmers adfærd. Såfremt værdier er baseret på organisationens succesfulde håndtering af det omgivende miljø, kan disse forudsige medlemmers adfærd i givne situationer. Dette skyldes at værdierne så bevirker tryghed for medlemmerne i relation til at håndtere udfordrende situationer (Schroeder, 2010; Schein 2010). Værdier baseret på forudgående erfaringer øger dermed organisationens præstationsevne, og kan

fungere som identitetskilde for både nye og eksisterende medlemmer. Tager værdierne ikke afsæt i organisationens erfaringer afspejler disse i stedet *skueværdier*. Denne type værdier skaber forvirring for medlemmer og hæmmer derfor deres og organisationens effektivitet. (Schein, 2010)

For elitesportslederen, der skal håndtere en præstationskrise, bevirker dette kulturelle lag at tiltag skal harmonere med atleternes erfaringer. Herigennem vil værdien ifølge Schein i højere grad forekomme naturligt i relation til atleternes grundlag for adfærd. Omvendt vil lederen forværre situationen, såfremt han tilstræber at overvinde krisen gennem skueværdier. Værdierne øger i dette tilfælde usikkerheden hos medlemmerne, hvilket vanskeliggør deres beslutningsgrundlag.

2.5.3 Basale antagelser

Mens artefakter og værdier *kan* være observerbare manifestationer på kulturen udgør basale antagelser den dybere og ofte skjulte essens af kulturen (Schein, 2010). Dette kulturelle lag er resultatet af en proces, hvor en given værdi over tid konsekvent har afstedkommet succes. Antagelser anskues af medlemmer som en 'realitet', og er derfor i høj grad styrende for adfærd. Da antagelser ifølge Schein (2010) per definition ikke kan udfordres, er ændringer på dette kulturelle niveau særdeles vanskelige. Ydermere kan det være vanskeligt at identificere antagelserne, da disse ofte indvirker på et ubevidst plan. Indsigt i en given kulturs basale antagelser er dog centralt for at udvide forståelsen af *hvad* der sker med indsigt i *hvorfor* det sker. For elitesportslederen som ønsker ændring af organisationskulturen bliver kendskabet til antagelser således udslagsgivende, da det med afsæt i Scheins kulturforståelse er her årsagen til krisen kan lokaliseres.

Gennem ovenstående er det belyst, hvordan basale antagelser ifølge Schein udgør et mere eller mindre statisk lag i en given organisationskultur. Såfremt antagelser skal tilpasses er det først nødvendigt at nye værdier over tid beviser deres værd. Dette harmonerer ikke umiddelbart med den dynamiske kontekst, som elitesport afspejler (Frontiera, 2010; Bruce & Tini, 2008). I denne forbindelse er det dog væsentligt at lederen besidder adskillige muligheder for at præge aktørers adfærd. Dette kan i højere grad ske 'hurtigt', og såfremt dette afstedkommer succes for medlemmer kan det med tiden føre til en ændring af kulturen.

2.6 Lederen og kulturens udvikling

I forhold til nærværende undersøgelse er det afgørende at Schein (2010) sætter lighedstegn mellem kultur og lederskab; lederen *er* kulturbæreren. Dette er desuden en pointe som andre sportspsykologiske studier tager afsæt i (Schroeder, 2010; Frontiera, 2010; Cruickshank & Collins, 2012a)

Ved organisationens etablering er det grundlæggeren, der initierer kulturskabelsen. Da organisationen ved sin etablering skaber grundlaget for langsigtet overlevelse, besidder grundlæggeren ifølge Schein (2010) det absolut kraftigste potentiale i forhold til at præge kulturen. Dette skyldes at grundlæggeren både definerer organisationens mission og de initierende værdier, som afstedkommer organisationens overlevelse. Efterfølgende ledere besidder dog ligeledes mulighed for at præge organisationskulturens udvikling, idet kulturel udvikling kan have tre afsæt:

- 1) Organisationsgrundlæggerens værdier og antagelser
- 2) Erfaringer som medlemmer tilegner sig i takt med organisationens udvikling
- 3) Værdier og antagelser som nye ledere og medlemmer tager med

En grundlæggende præmis ved Scheins (2010) teori er at lederen kontinuerligt transmitterer kulturelle signaler. Lederen har intet valg om at transmittere kultur, men kan dog præge det kulturelle budskab gennem særlige *indlejringsmekanismer*.

2.6.1 Lederens kulturelle indlejringsmekanismer

Indlejringsmekanismerne relaterer sig til lederens adfærd og prioriteter. Ifølge Schein (2010) eksisterer der seks primære og seks sekundære indlejringsmekanismer, som er kategoriseret ud fra deres effekt og tilgængelighed i relation til lederens daglige aktivitet. Det interessante er at indlejringsmekanismerne i kombination kan opfattes som det praktisk anvendelige element for lederen i Scheins teori. Med dette menes at de lederen kan præge kulturens udvikling i ønsket retning, *såfremt* indlejringsmekanismerne anvendes på sammenhængende vis.

Primære indlejringsmekanismer afspejler lederens umiddelbare 'værktøj' i relation til at præge medlemmers tanker, følelser og adfærd. Disse mekanismer er artefakter som symboliserer lederens antagelser. Mekanismerne forstærker hinanden såfremt lederens egne holdninger, værdier og antagelser er konsistente (Schein, 2010). Det er væsentligt at benytte disse i gensidig harmoni, da et konsistent budskab er afgørende for lederens

effektivitet som kulturel leder. For en leder med målet om at ændre en kultur, afhænger et succesfuldt udfald derfor af hvorvidt *alle* de primære mekanismer anvendes i overensstemmelse med målet for organisationskulturen. (Schein, 2010)

Indlejringsmekanisme 1; det lederen systematisk lægger mærke til

Det lederen konsistent lægger mærke til, kontroller og reagerer emotionelt på, kommunikerer klareste hans prioriteter, mål og antagelser. Denne mekanisme relaterer sig til det lederen systematisk er opmærksom på. Selv hvis det er henkastede kommentarer eller spørgsmål som *konsistent* relaterer sig til et specifikt område, et dette potent i forhold til at transmittere kulturelle værdier. Det er væsentligt at konsistens ifølge Schein er mere betydningsfuldt end intensitet.

I sportens kontekst kan det eksempelvis relatere sig til lederens spørgsmål efter en konkurrence; går evaluering her på præstation eller resultat? Og harmonerer dette med lederens syn på sin funktion som talentudvikler eller elitetræner?

Lederens emotionelle reaktioner er ligeledes væsentlige i forhold til det kulturelle budskab. Ifølge Schein vil medlemmer af en organisation tilstræbe at undgå negativt ladede emotioner hos deres leder. Derfor vil medlemmerne gradvist tilpasse deres adfærd i overensstemmelse med lederens værdier. Såfremt denne adfærd afstedkommer succes, vil medlemmerne med tiden tilegne sig lederens antagelser.

I forlængelse af ovenstående er det ligeledes vigtigt at det lederen *ikke* følger systematisk op på, vil blive opfattet som mindre vigtigt af medlemmerne. Her er det med andre ord væsentligt at lederens fokusområder i den daglige adfærd reelt harmonerer med målet for organisationskulturen. Dette forudsætter at lederen er bevidst om eventuelle indre konflikter (ibid).

Indlejringsmekanisme 2; reaktion på kriser og kritiske hændelser

Hvad der definerer en krise er ifølge Schein (2010) et spørgsmål om organisationens kontekst og medlemmernes opfattelse. Det der kan opfattes som en trussel i det eksterne miljø er således ofte i sig selv relateret til organisationens kultur. Lederen har derfor fundamental betydning i forhold til at definere en krise.

Ifølge Schein øges angstniveauet hos medlemmerne når organisationen befinder sig i en krise. Usikkerhed om situationens konsekvenser bevirker at medlemmer i højere grad end normalt er motiverede for at lære. Derfor er kriseperioder ifølge Schein effektive for lederen i relation til at demonstrere antagelser og skabe nye normer, værdier og

procedurer. Såfremt disse tiltag afstedkommer succes for medlemmerne, øges sandsynligheden for at denne adfærd gentages. Formuleret med andre ord kan kriser accelerere kulturens udvikling.

Schroeder (2010) – som tager afsæt i Scheins kulturforståelse – beskriver krisen som yderst potent i forhold til at skabe ændringer i kulturen. Dette kan ske gennem tre faser:

- 1) Unfreezing
- 2) Cognitive restructuring
- 3) Refreezing

Unfreezing afspejler en proces, hvorigennem lederen afdækker de dysfunktionelle elementer i kulturen for medlemmerne. Såfremt medlemmerne er enige med lederen i at disse elementer er problematiske 'unfreezes' kulturen.

Efter de dysfunktionelle elementer er belyst, påbegynder lederen fase 2, som tager afsæt i en vision for kulturen; det langsigtede mål. Dette genererer ifølge Schroeder (2010) 'psykologisk tryghed' for medlemmerne, idet de her præsenteres for en værdi, der kan løse krisen. Endvidere afstedkommer fase 2 yderligere forståelse for nødvendigheden i at ændre på kulturen. Dette forstærker motivationen for ændringen.

Ifølge Schroeder (2010) er det i fase 2 at Scheins indlejningsmekanismer er afgørende. Ved konsistent at benytte sig af i disse i overensstemmelse med målet, understøtter og accelererer lederen kulturens udvikling. Denne pointe er særdeles relevant for specialet, idet formålet er at undersøge hvorvidt dette reelt lader sig gøre i elitsportens domæne.

Fase 3, *Refreezing*, afspejler ifølge Schroeder at kulturen stabiliserer sig igen. Dette afspejler transformationen af den nye værdi til en antagelse.

Det er interessant, hvordan den funktionalistiske kulturforståelse i høj grad er synlig i ovenstående beskrivelse. For det første sker kulturens udvikling i fragmenterede brud, som bryder kulturens ellers statiske substans. Endvidere kommer det til udtryk, hvordan det forudsættes at lederen kan belyse, hvordan kulturen indvirker på hvert individ.

Indlejningsmekanisme 3; fordeling af ressourcer

Lederens fordeling af ressourcer er ifølge Schein direkte relateret til det transmitterede kulturelle signal. Gennem sine økonomiske prioriteringer fortæller lederen, hvad han finder vigtigt. Her er det væsentligt at lederens tid ligeledes udgør en ressource, hvorfor lederens 'valg' af opgaver og tilgængelighed sender kulturelle signaler.

I sportens verden er eksempler på ressourcer ligeledes muligheden for at deltage ved konkurrencer og adgang til eksperter. Her er det med andre ord væsentligt hvem der får adgang til disse ressourcer; er det atleter som udviser den ønskede kulturelle adfærd eller atleter, der kan levere resultater nu og her.

Indlejringsmekanisme 4; brug af rollemodeller

Dette handler i høj grad om lederens egen adfærd. Medlemmerne af en organisation betragter i høj grad lederen gennem uformel observation, for derigennem at afkode den 'korrekte' måde at agere på. Derfor kan lederen ved at afstemme sin adfærd præge organisationsmedlemmer i den ønskede retning.

Brugen af rollemodeller relaterer sig desuden også til lederens bevidste brug af rollemodeller blandt medlemmerne. I sportens kontekst kan dette eksempelvis relatere sig til hvilke atleter der integreres som hjælpetrænere. Endvidere hvem fra førsteholdet der træner med andetholdet; er det atleter som repræsenterer målet for kulturen, eller er det de dårligste atleter.

Indlejringsmekanisme 5; fordeling af belønning og status

Både den adfærd som lederen belønner eller straffer og selve belønningen/straffens natur afsender et kulturelt budskab. Ifølge Schein er dette en effektiv og hurtig måde for lederen at transmittere den ønskede adfærd.

I sport kan belønning have forskellig karakter. Ros eller anerkendelse fra lederen er eksempler, men kan også afspejle særlige kåringer.

For lederen er det også væsentligt at forholde sig til den anvendte strafs karakter. Såfremt en leder mener at en stærk fysisk grundform er forudsætning for gode præstationer, så er det et modstridende signal at anvende fysiske øvelser som straf.

Indlejringsmekanisme 6; forfremmelse, rekruttering og udstødelse

Lederens tilgang til at forfremme, rekruttere og udstøde medlemmer afslører ifølge Schein påskønnede karakteristika og dermed lederens grundlæggende antagelser. Eksempelvis er involveringen af nye medlemmer i organisationen en diskret, men effektiv måde for lederen at illustrere sine værdier.

I sport relaterer dette sig blandt andet til adgangen til førsteholdet eller konkurrencer; hvem får adgang og hvem lukkes ude. Uanset om lederen tilgodeser umiddelbare resultater eller langsigtet udviklingspotentiale, transmitterer dette ifølge Schein lederens

holdninger. Dette sker ligeledes gennem involveringen af trænere og øvrige eksperter.

Sekundære mekanismer kan anskues kulturelle som *forstærkere*. Med dette menes at de understøtter det kulturelle budskab, *såfremt* de er konsistente med de primære indlejringsmekanismer (Schein, 2010). Er dette ikke tilfældet vil de sekundære mekanismer enten blive ignoreret af medlemmerne eller bevirke kulturel forvirring. Desuden kan de sekundære mekanismer give anledning til subjektiv fortolkning, hvilket ikke er tilfældet for de primære. Da de sekundære udelukkende er forstærkningsmekanismer, skitseres de kortfattet i det følgende:

- **Organisationsdesign og struktur.** Dette afspejler lederens holdning til hvordan opgave løses mest effektivt. Hvis lederen eksempelvis mener at kun han kan bedømme hvad der rigtigt, skabes et stramt hierarki med høj grad af kontrol. Mekanismen kan også relatere sig til hvorvidt organisationen skal holde fast i praksis eller være omstillingsparat
- **Organisationssystemer og -procedurer** hjælper til at skabe klarhed om opgavefordeling. Lederen kan anvende systematiseringen af tilbagevendende opgaver til at underbygge sine antagelser.
- **Organisationsritualer** er symbolske måder at formalisere antagelser på. Et eksempel er at ritualisere bestemt adfærd, som lederen anser som betydningsfuld. Et eksempel kan være evalueringsmøder, hvor lederen ønsker at atleter skal være ærlige uanset hierarki. Disse kan afvikles i træningssalen, hvis træningen normalt afspejler fladt hierarki.
- **Design af fysiske rammer og bygninger.** Dette kan beskrives som visuelle artefakter, der kan understøtte de grundlæggende antagelser.
- **Historier om vigtige begivenheder og personer.** Efterhånden som en kultur udvikler sig afspejler dette en fælles historik blandt medlemmer. Her indlejres noget af den historik i fortællinger om begivenheder og 'mytisk' adfærd. Lederen kan her forstærke eksisterende historier de synes godt om, eller skabe nye, som bærer det ønskede budskab.
- **Formaliserede statements** er ofte skriftligt materiale, der kan anvendes både internt og eksternt. Her kan lederen præcisere hensigtsmæssig adfærd, og derigennem eksplicitere værdier og antagelser.

De kulturelle indlejningsmekanismer er særdeles relevante i nærværende undersøgelse, da de kan siges at afspejle en operationalisering af Scheins teori. Gennem empiri bliver det muligt at vurdere, hvorvidt elitesportslederen, der skal håndtere en præstationsmæssig krise reelt kan agere uden at skabe diskrepans i de kulturelle signaler. Dette er nødvendigt for at Scheins perspektivet på kulturel ledelse kan rumme kompleksiteten i elitesportens domæne. Med afsæt i dette bliver indlejningsmekanismerne det centrale omdrejningspunkt for den senere analyse.

2.7 Den lærende kultur

Ifølge Schein er det både muligt og hensigtsmæssigt at skabe en organisationskultur, som tilgodeser en højere grad af dynamik. En sådan organisationskultur afspejler 'den lærende kultur' (Schein, 2010, p.365). At skabe en lærende organisationskultur er ifølge Schein særligt relevant for organisationer som befinder sig i turbulent omskiftelige omgivende miljøer, hvor kontinuer tilpasning er nødvendigt for organisationens overlevelse. Som tidligere belyst udgør elitesport en sådan kontekst, hvorfor det er relevant at forholde sig til dette perspektiv.

Ifølge Schein (2010) forudsætter en accelereret ændring af kulturen at eksisterende antagelser tilgodeser karakteristika for den lærende kultur. Ellers vil eksisterende antagelser modvirke forandringen, hvorfor dynamikken ikke bliver mulig.

Gennem specialets analyse og diskussion bliver det muligt at vurdere om Scheins (2010) perspektiv på kulturel ledelse kan håndtere kompleksiteten ved en elitesportsorganisation i præstationskrise. Herigennem tilvejebringes grundlaget for at diskutere, om 'den lærende kultur' eventuelt kan bidrage med interessante perspektiver. Anderledes formuleret er det relevant senere at vende tilbage til dette perspektiv. Det er dog væsentligt at understrege at 'den lærende kultur' *ikke* indgår i analysen af empiri. Derimod belyses perspektivet i dette kapitel som konsekvens af den potentielle relevans for diskussionen.

Med afsæt i dette opstilles Tabel 1, hvorigennem de 10 karakteristika relateret til den lærende kultur belyses. Her beskriver jeg karakteristika i relation til *lederens* adfærd. Dermed afspejler tabellen karakteristika, som lederen med sin adfærd skal afspejle. Dette er relevant, da specialet relaterer sig til kulturel ledelse og dermed lederens adfærd.

Proaktiv adfærd	Fremtidige udfordringer registreres og imødekommes. Lederen transmitterer selvtillid i forhold til at tilpasse organisationen til ændringer i det omgivende miljø. Det er i denne forbindelse vigtigere at lederen forpligter sig til kontinuere kulturelle tilpasninger, end at have en løsning på enhver udfordring.
Forpligtigelse til kontinuere læring	Kontinuere læring skal anskues som både nødvendigt og prisværdigt. Læring relaterer sig både til det omgivende miljø og interne forhold, såsom organisationens adaptionsevne i forhold til ændringer i det omgivende miljø. Feedback er i denne forbindelse afgørende. Lederen skal derfor bede om og acceptere medlemmers hjælp. Herigennem demonstrerer lederen potentialet i at forholde sig reflektivt og spørgende til egen praksis, og organisationens medlemmer må tilbydes tid og ressourcer til at gøre det samme.
Positiv antagelse om menneskets natur	Lederen har tillid til andre menneskers formåen og udviklingspotentiale, og besidder en oprigtig tro på at individer som udgangspunkt både kan og vil lære. Lederen skaber et psykologisk klima i organisationen, hvor medlemmerne oplever frihed og tryghed.
Tro på at det omgivende miljø kan håndteres	Jo mere turbulent det omgivende miljø er, jo vigtigere er det at lederen transmitterer et signal om at organisationens karakteristika kan præges og håndteres.
Forpligtigelse til sandhed (delt ansvar)	Lederen tilgodeser at problemer kan afdækkes gennem et fokus på sandheden. Det er nødvendigt at lederen er åben for at alle aktører kan bidrage til visdom og sandhed, hvorfor lederen ikke har monopol på ekspertise.
Forpligtigelse til åben kommunikationsform	Lederen skal facilitere et åbent kommunikationssystem, hvor alle har ret og pligt til opgavekommunikation. Socialt hierarki er i denne forbindelse underordnet, hvilket forudsætter gensidig tillid mellem medlemmer. Dette faciliterer lederen blandt andet gennem konkrete specifikationer for effektiv opgavekommunikation
Balanceret fremtidsorientering	Lederen formår at gennemføre organisatoriske ændringer på en måde, der tilgodeser både den fjerne og nære fremtid. Dette afspejler at lederen begriber de langsigtede systemiske konsekvenser af tiltag, samtidigt med at disse tilgodeser den umiddelbare organisatoriske funktionalitet. Tiltag må ikke blot baseres på tidligere eller aktuelle præmisser.
Forpligtigelse til at tilgodeser kulturel diversitet	Lederen skal stimulere kulturel diversitet, og udvikle antagelsen om at forskellighed er værdifuld. I denne forbindelse er det relevant at diversitet uundgåeligt bevirker subkulturer, der skal anskues som en fremtidig ressource for læring og problemløsning. Dette forudsætter dog at individerne relaterer til og værdsætter hinanden på trods af kulturelle forskelligheder, hvilket – tilsvarende de øvrige karakteristika – forudsætter lederens stimulation.
Forpligtigelse til systemisk tænkning	Lederen anerkender fænomeners kompleksitet, og ser derfor hændelser som konsekvensen af multiple årsager, der tilsammen skaber et givent udfald. Dette skal nye tiltag tilgodeses.
Antagelse om kulturanalyse som værdifuld	Lederen skal facilitere en holdning i miljøet, hvor det frugtbare i kulturanalyse anerkendes. Dette kan føre til medlemmers øgede indsigt i egen praksis, og derigennem forbedre organisationens præstationsevne.

Tabel 1 Den lærende kultur (Schein, 2010, p.365)

2.8 Sammenfatning

I elitesport afspejler præstationskrisen at atleters præstationsniveau kompromitterer organisatoriske forventninger i en grad, som kan have fremtidige sportslige konsekvenser.

Kultur kan anskues som et perspektiv, hvorigennem medlemmer af kulturen fortolker og evaluerer omverdenen. I en sportsrelateret kontekst er kultur dermed grundlaget for organisationsmedlemmers enslydende adfærd i forbindelse med at skabe toppræstationer.

Tidligere studier omhandlende organisationskultur i elitesport har fundet Scheins perspektiv på kultur anvendeligt. Dog har ingen tidligere studier undersøgt, om Scheins teori reelt kan rumme kompleksiteten ved elitesportsorganisationen i præstationskrise. Ydermere er Scheins teori generelt ikke i tilstrækkelig grad empirisk efterprøvet.

Scheins (2010) perspektiv på organisationskultur er funktionalistisk. Derfor kan kultur identificeres, klassificeres og puttes i kasser, og derved kontrolleres; kultur kan gøres til genstand for ledelse.

Ifølge Schein (2010) består kultur af tre lag - artefakter, værdier og basale antagelser – som er *gensidigt* forbundne, hvilket vil sige at de påvirker hinanden. Antagelser er kulturens essens, og afspejler værdier som konsekvent har afstedkommet succes for organisationens medlemmer. Artefakter er ifølge Schein af sekundær betydning i relation til at skabe en organisationskulturel ændring.

I tilfælde hvor målet er at skabe en organisationskulturel ændring skal dette ske ifølge Schein ske gennem nye værdier. Disse værdier skal harmonere med eksisterende antagelser, og derudover 'vise deres værd' inden de transformeres til antagelser.

Lederen er ifølge Schein den afgørende kulturbærer. Selvom kultur er langsomt foranderlig, har lederen adskillige muligheder for at præge medlemmers adfærd. Dette sker via primære og sekundære indlejningsmekanismer, som kontinuert er i spil gennem lederens adfærd. Da alle indlejningsmekanismer skal være i gensidig harmoni for at transmittere sammenhængende kulturelle signaler, er dette et fundamentalt punkt for nærværende speciale.

Såfremt Scheins teori skal kunne rumme kompleksiteten ved en elitesportsorganisation i præstationsmæssig krise, så er det afgørende at lederens adfærd

i en krisesituation *ikke* bevirker diskrepans mellem indlejningsmekanismerne.

Endelig er det belyst hvordan Schein beskriver muligheden for at skabe en 'lærende' kultur. Ifølge Schein er dette særligt relevant for organisationer, som befinder sig i turbulente miljøer. Dette kan være et anvendeligt bidrag til specialets diskussion.

Kapitel 3

Videnskabsteoretisk afsæt

Kapitlet har til formål at skitsere den ramme, som specialet er indlejret i. Indledningsvist beskriver jeg undersøgelsens erkendelsesinteresse, hvorefter det videnskabsteoretiske ståsted belyses.

2.1 Erkendelsesinteresse

Det videnskabsteoretiske perspektiv er styret af problemformuleringen, som afspejler en specifik erkendelsesinteresse (Olsen & Pedersen, 2011). I denne forbindelse er det relevant at inddrage Habermas' (1972) tre niveauer for erkendelsesinteresse. Habermas kategoriserer de tre videnskabelige traditioner natur-, human-, og samfundsvidenskab som afspejlende for divergerende interesser. Disse udgør henholdsvis (a) *teknisk beherskelse*, (b) *praktisk forståelse*, og (c) *frigørelse af tvang* (ibid).

Afhængigt af erkendelsesinteressen er forskellige metoder mere eller mindre valide. Da formålet med dette projekt afspejler *forståelse* af hvordan Scheins (2010) perspektiv på kulturel ledelse besidder relevans i elitesportens domæne, kategoriseres projektet i det humanvidenskabelige felt. Her er fokus eksempelvis adfærdsmønstre og motiver for adfærd. Specialets videnskabsideal afspejler derfor en praksisorienteret forståelse, som står i kontrast til objektivismens fokus på universelle lovmæssigheder (Olsen & Pedersen, 2011). Med afsæt i dette kan undersøgelsens ontologiske og epistemologiske grundlag belyses.

2.2 Videnskabsteoretisk ståsted

Ontologi afspejler forståelsen relateret til virkelighedens essens (Andersen, 2006). Ifølge Høyer (2012) eksisterer der overordnet tre ontologiske positioner, hvor de to yderpunkter er henholdsvis *stabil* og *flydende*.

En stabil ontologi afspejler en opfattelse af virkeligheden som objektivt eksisterende, hvor fænomener indvirker på enslydende vis uafhængigt af individets viden herom. Denne ontologi er kendetegnende for det positivistiske paradigme, og står i kontrast til den flydende ontologi, hvor verden anskues som anti-essentialistisk (Elder-Vass, 2012). Med dette menes at virkeligheden anskues som udelukkende konstitueret gennem fænomeners interaktion, og derfor indvirker på divergerende vis (Høyer, 2012).

Imellem disse to yderpunkter eksisterer en mere pragmatisk ontologi, hvor eksistensen af en konkret fysisk verden anerkendes, men denne afspejler hverken betydning eller objektivitet (Høyer, 2012). Der er udelukkende adgang til 'virkeligheden' gennem sproget, som dermed konstituerer individets verdensbillede, forventning og fordomme. Ifølge Høyer (2012) kan dette standpunkt kategoriseres som *en foranderlig ontologi*, og det er her specialet indplaceres. Eksistensen af elitesportsorganisationer som fænomen anerkendes, hvilket udgør den virkelighed undersøgelsen tager afsæt i. Derudover anskuer jeg kultur som et socialt konstrueret fænomen, der manifesteres gennem social interaktion, og ikke i sig selv udgør et materielt objekt (Bakka & Fivelsdal, 2008).

Epistemologi relaterer sig til den måde, hvorpå virkeligheden kan erkendes og dermed undersøges (Høyer, 2012). I specialet identificerer jeg sproget og social interaktion som konstituerende for individets verdensbillede. Derfor er det nødvendigt at indtage en epistemologisk position, hvor sproget bliver en valid kilde til erkendelse. Anderledes formuleret skal metoder tilgodeses muligheden for at erkende gennem subjektive fortolkninger. Dette nødvendiggør per definition en kvalitativ tilgang, hvorfor tanken om en 'objektiv sandhed' forkastes (ibid).

2.2.1 En socialkonstruktivistisk forskningstilgang

Med afsæt i ovenstående er specialet indlejret i en socialkonstruktivistisk epistemologi, som har til formål at undersøge måden, hvorpå sociale fænomener etableres, anvendes og forandres (Andersen, 2006). Dette medfører implicit præmissen om at individet medkonstruerer både kontekst og viden gennem sine handlinger (Wenneberg, 2000), hvilket ligeledes er gældende for forskeren. Derfor er det nødvendigt at forholde sig til konsekvenserne af et socialkonstruktivistisk afsæt i forhold til både muligheder og begrænsninger. Dette er omdrejningspunktet for følgende kapitel relateret til undersøgelsens metodologi, der afspejler de filosofiske forudsætninger for metoder (Andersen, 2006).

Kapitel 4

Kvalitativ metodologi

I dette kapitel udfoldes den metodologiske ramme, som undersøgelsen er indlejret i.

Som konsekvens af problemformuleringen er det relevant at benytte en kvalitativ forskningstilgang. Derfor afdækkes centrale elementer for den kvalitative tilgang indledningsvist. Herefter belyses metodologien relateret til de anvendte metoder i denne undersøgelse. Sideløbende argumenteres for metodernes relevans for besvarelsen af problemformuleringen.

4.1 En kvalitativ tilgang

I socialkonstruktivismen anskues den sociale virkelighed som konstrueret. Forståelse af fænomener må derfor tilvejebringes gennem fortolkning af menneskelig erfaring, hvilket den kvalitative metodologi har til formål (Harboe, 2006; Fast, 2008). Da fortolkning er grundlaget for viden i den kvalitative metodologi, spiller forskeren en fundamental rolle gennem hele undersøgelsen. Dette har betydning for validitetsforståelsen (Lindahl & Juhl, 2010; Fast, 2008).

4.1.1 Validitet

I kvantitative undersøgelser relaterer validitetsbegrebet sig til spørgsmålet om hvorvidt en undersøgelse konsekvent måler hvad den skal, og dermed hvorvidt konklusioner afspejler 'sandheden' (Lindahl & Juhl, 2010; Gratton & Jones, 2010). Dette står i kontrast til kvalitative undersøgelser. Her relaterer validitetsbegrebet sig ikke til et spørgsmål om hvorvidt noget er sandt eller ej, men derimod om fremgangsmåder er relevante og fortolkninger sandsynlige (Høstrup et al, 2009). Anderledes formuleret relaterer validitetsbegrebet sig til dokumentation og fortolkning af empiri og derved undersøgelsens interne logiske konsistens.

Validiteten vurderes gennem *kohærensteorien* (Olsen & Pedersen, 2011). Her er et udsagn sandt, såfremt det på en modsigelsesfri måde indgår i en kæde af fortolkningsudsagn, uafhængigt af forskerens fortolkning. Således bliver sandhedsbegrebet *perspektivistisk* (Olsen & Pedersen, 2011). I relation til nærværende undersøgelse bliver det således ikke muligt at besvare problemformuleringen med en endegyldig 'sandhed'. Fokus er derimod at synliggøre konstruktionen af den platform,

som besvarelsen af problemformuleringen kommer til at hvile på. Hvorvidt jeg lykkes med dette, afhænger af om begreberne *stringens*, *transparens* og *troværdighed* tilgodeses (Guba, 1981; Høstrup et al, 2009).

4.1.2 Stringens

For at tilgodeses kravet om stringens skal jeg kontinuert tydeliggøre overensstemmelse mellem forskningsspørgsmål, metoder, analyse og konklusioner (Høstrup et al, 2009). Endvidere skal analyseprocessen beskrives, og der skal fremgå en logisk sammenhæng mellem empiri og fremanalyserede temaer. Det er i denne forbindelse ligeledes væsentligt eksplicit at belyse både rækkevidde og gyldighed af undersøgelsens fund (Lindahl & Juhl, 2010).

4.1.3 Transparens

Som kvalitativ forsker skal jeg arbejde kvalificeret med fordomme og forforståelse relateret til det undersøgte fænomen (Fast, 2008; Høstrup et al, 2009). Fortolkninger er afgørende gennem både empiriproduktion og behandling, hvorfor disse skal bringes i spil på en hensigtsmæssig måde. Dette forudsætter bevidstgørelse af eksisterende forforståelse, som kan begrænse risikoen for bias (Olsen & Pedersen, 2011). I denne forbindelse er undersøgelsens gennemsigtighed afgørende, da det herigennem bliver muligt at forstå baggrunden for til- og fravalg; det bliver muligt at kigge mig over skuldrene.

Formålet med kvalitative undersøgelser er ikke at opstille generelle lovmæssigheder, men at tilvejebringe viden om fænomener i den aktuelle situation (Fast, 2008).

Herigennem bliver det muligt at sige noget om de præmisser fænomenet *muligvis* vil forekomme under. På denne baggrund er det væsentligt at kende til den kontekst, som undersøgelsesresultaterne tager afsæt i (Høstrup et al, 2009). Dette omfatter både aktører, felt og forskerens relation til disse (Høstrup et al, 2009).

4.1.4 Troværdighed

En kvalitativ undersøgelses troværdighed afhænger blandt andet af argumentationen for de valgte metoder i relation til empiriindsamling og – behandling (Olsen & Pedersen, 2011). Information herom kan anskueliggøre graden af kohærens i forhold til analyserammens validitet. For nærværende undersøgelse relaterer dette sig eksempelvis til metodiske greb, der imødekommer gensidig påvirkning mellem forsker og felt; denne

påvirkning er med et socialkonstruktivistisk afsæt implicit en præmis (Wenneberg, 2000).

For at øge troværdigheden af en undersøgelse kan *triangulering* (ibid) anvendes, hvor et fænomen anskues gennem forskellige perspektiver. I denne undersøgelse anvender jeg forskellige former for triangulering:

- Metodetriangulering; anvendelsen af forskellige empiriindsamlingsmetoder
- Kildetriangulering; anvendelsen af forskellige kilder til genereringen af empiri
- Forskertriangulering; flere forskere indsamler uafhængigt af hinanden empiri og samarbejder om analysen

Teoritriangulering afspejler en proces, hvor forskellige teoretiske perspektiver bringes i spil i forbindelse med analyse- og fortolkningsprocessen. Som belyst er fokus i denne undersøgelse på Scheins teoriapparat, hvorfor jeg primært anvender denne teori.

4.1.5 Potentiel svaghed ved en kvalitativ tilgang

Hvad enten den valgte forskningsstrategi er kvalitativ eller kvantitativ, vil det være muligt at fremsætte legitime kritikpunkter (Fast, 2008). For den kvalitative metodologis vedkommende relaterer udfordringerne sig til forskeren som subjekt. Da denne besidder afgørende indflydelse på alle undersøgelsens faser, eksisterer en reel risiko for udslagsgivende fejltagelser.

For at imødekomme denne præmis er det afgørende, at jeg eksplicit gennem specialet anskuer mig selv som potentiel fejlkilde. Først herigennem bliver det muligt at få indblik i den reelle fremgangsmåde, hvilket kan tilgodese validiteten. Tilhængere af den kvalitative tilgang argumenterer da også for, at såfremt det i tilstrækkelig grad lykkes forskeren at udvikle selvforståelse, så vendes denne grundlæggende svaghed til en styrke (Høstrup et al, 2009; Fast, 2008).

4.2 En eksplorativ tilgang

Som belyst gennem kapitel 1, *Introduktion*, er denne undersøgelse indlejret i et tilsyneladende uudforsket område. Da landskabet derfor er begrænset, som kan understøtte og guide mine til- og fravalg, baserer jeg undersøgelsen på en eksplorativ tilgang (Brinkmann & Tanggaard, 2010).

Den eksplorative tilgang anvendes ofte ved undersøgelser, hvor forskeren ikke på

forhånd kender undersøgelsens forløb og hvilke iagttagelser han kommer til at registrere (Harboe, 2006). Teori kan danne udgangspunkt for indsamling af empiri, hvorefter den indsamlede empiri bevirker en fokusering og udvikling af teori. Således struktureres et nyt udgangspunkt for nye undersøgelser af fænomenet. Dette er tilfældet for nærværende undersøgelse, som har til formål at udforske anvendeligheden ved Scheins teori i elitesportens domæne. Derigennem kan jeg opstille forskningsrelaterede anbefalinger, som kan inspirere en videre udforskning af det undersøgte fænomen.

4.3 Casestudiet som undersøgelsesform

Undersøgelsen er struktureret som et singlecasestudie (Yin, 2003; Ramian, 2012). Dette valg er blandt andet truffet ud fra målet om at skabe indsigt i et fænomen, som afspejler høj grad af social kompleksitet. Casestudiet giver per definition mulighed for fordybelse i en afgrænset kontekst, og er relevant i situationer, hvor det – som i denne undersøgelse – ønskes at teste eller udvide eksisterende teori (Yin, 2003). Dette er samtidig baggrunden for at Maitland et al (2014) specifikt anbefaler casestudiet som forskningstilgang til at udvide eksisterende viden om organisationskultur i sport.

Casestudiet er *'the study of the instance in action'* (Suryani, 2008, p. 118). I denne undersøgelse er et *real time* billede af begivenhedernes udfald fordelagtigt sammenlignet med et retrospektivt perspektiv. En krise afspejler en stresset situation (Fortunato, 2008) hvorfor det er usandsynligt at involverede parter retrospektivt kan genkalde sig alle relevante forhold. Derfor bevirker et casestudie med indspark fra en etnografisk tilgang – hvor forskeren gennem en periode opholder sig i tæt forbindelse med aktører (Suryani, 2008) – en nødvendig indsigt i den sociale dynamik. Med tanke på det socialkonstruktivistiske afsæt er dette afgørende for en valid besvarelse af problemformuleringen.

Som udgangspunkt ville det være interessant at besvare problemformuleringen gennem et multiple case study (Yin, 2003; Suryani, 2008), hvor flere cases analyseres individuelt, for efterfølgende at blive sammenholdt. Herigennem ville flere nuancer potentielt blive tilføjet konklusionen, hvilket er interessant med tanke på undersøgelsens eksplorative karakter (Brinkmann & Tanggaard, 2010; Suryani, 2008). Som konsekvens af undersøgelsens varighed fremstår det dog i højere grad værdifuldt at fokusere på et single case studie.

4.4 Feltarbejdet som metodologisk tilgang

Feltarbejdet afspejler en situation, hvor forskeren fordyber sig i og interagerer med 'feltet', som er analysegenstandens naturlige kontekst (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Når forskningsinteressen afspejler et mellemmenneskeligt fænomen er feltarbejdet særligt relevant (Kamsteeg et al, 2013). Derfor harmonerer tilgangen med dette casestudies formål. Det er samtidig relevant at Henriksen et al (2010a; 2010b; 2011) har undersøgt organisationskultur i elitesport gennem en tilgang baseret på feltarbejde. Da nærværende undersøgelse har til formål at supplere tidligere studier fremstår det relevant at benytte en lignende metode.

For at navigere i det komplekse sociale system, skal jeg som forsker udvise 'disciplineret opmærksomhed' (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Dette afspejler en tilgang til såvel empiriproduktion og -behandling, hvor opmærksomheden vendes i den retning, som situationen trækker. Da forskeren aldrig er neutral, er det i denne forbindelse afgørende at jeg er bevidst om min forforståelse. Dette er en forudsætning for ikke blot at registrere hændelser, der reproducerer min forforståelse (Høstrup et al, 2009). Dette kan endvidere imødekommes metodisk gennem inddragelsen af en medforsker (Brinkmann og Tanggaard, 2010; Høstrup et al, 2009).

Som feltforskeren er det afgørende jeg balancerer mellem fordybelse i feltet og forskningsmæssig distance (Kamsteeg et al, 2013). Dette sker ved at tilstræbe en position af '*strangeness*' (Geertz, 1973), hvor jeg kontinuert tilstræber at fremmedgøre mig det familiære ved organisationen.

Forskellige faktorer kan afstedkomme strangeness i relation til det undersøgte fænomen. Særligt ved at opleve elementet af *overraskelse* øges muligheden for anskue fænomener i et nyt lys. Overraskelse skaber et paradoks, der tvinger forskeren til at revurdere sin eksisterende forståelse, hvorfor forvirring, frustration og fremmedgørelse ofte er medfølgende emotioner (Kamsteeg et al, 2009). Reelt afspejler elementet af overraskelse, at forskeren konfronteres med egne bias. Af denne årsag kan overraskelse på afgørende vis influere forskeren positivt i forhold til at indtage en reflektiv distance til feltet.

Som feltforsker er det nødvendigt jeg forholder mig metodisk til den konsekvens, at analysegenstanden påvirkes gennem forskningen (Dwyer & Buckle, 2009). Ved at opholde mig blandt feltens aktører og spørge ind til forskellige områder af praksis og

bagvedliggende tankemønstre, så vil hidtil uprøvede tankerækker og forklaringer præge aktørernes tankegang (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Denne præmis harmonerer ligeledes med det socialkonstruktivistiske afsæt for denne undersøgelse, hvor viden skabes gennem sprog og interaktion. På denne baggrund er det nødvendigt at identificere forskningsinstrumenter, som kan bidrage til besvarelsen af problemformuleringen, og på samme tid begrænser forskereffekten.

4.5 Instrumenter

I kvalitative undersøgelser er samtaler og interaktion det centrale i produktionen af empiri (Fast, 2008). Værdifulde instrumenter kan enten være forskellige former for interviews eller observationer, hvor aktørernes interaktion er i fokus (Kvale & Brinkmann, 2009). Dokumentanalyse kan ligeledes anvendes, men dokumenter afspejler en sekundær kilde, idet disse ikke er forankret direkte i undersøgelsens sociale virkelighed (Fast, 2008).

I denne undersøgelse af en organisatorisk livsverden anvender jeg en metodetriangulering, som afspejler (a) kvalitative observationer, (b) uformelle interviews og (c) dokumentanalyse. Gennem følgende tre underafsnit belyses baggrunden for mit valg af netop disse tre instrumenter.

4.5.1 Kvalitative observationer

Med afsæt i det socialkonstruktivistiske afsæt er den sociale verden bygget op af subjektive meninger og forståelser konstrueret gennem interaktion. Derfor må den metodiske tilgang afspejle en grad af deltagelse i den undersøgte sociale verden (Kristiansen & Krogstrup, 1999). Ved at anvende observationer opnår jeg direkte adgang til det undersøgte fænomen (Brinkmann & Tanggaard, 2010). I stedet for at basere empiri udelukkende på aktørsamtaler, bliver det muligt at opleve interaktion mens situationerne udspiller sig. Dette afstedkommer ofte en mere præcis empiri, end hvis aktører selv skal fortælle hvad de gør (ibid). Samtidigt får jeg mulighed for at sammenholde aktørers udmeldinger med adfærd, og derigennem afdække mønstre i mere eller mindre bevidst adfærd (Gratton & Jones, 2010). Observation som empiristrategi afstedkommer på denne baggrund potentielt afgørende empiri i relation til at forstå anvendeligheden ved Scheins teori i elitesportens domæne.

I forbindelse med observationerne indtager jeg en rolle som interagerende observatør,

hvilket afstedkommer mulighed for at stille spørgsmål og tale med aktører. Herigennem bliver det muligt at udvide indsigt i *hvad* der sker med indsigt i *hvorfor* det sker. På denne baggrund afspejler observatørrollen en mellemting mellem passiv og deltagende observatør (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Det er i denne forbindelse relevant at et forudgående kendskab til det organisatoriske 'sprog' kan være en fordel relateret til at afkode begivenhedernes sande karakter (Brinkmann & Tanggaard, 2010).

4.5.2 Uformelle interviews

I en interviewsituation opstår udsagn i kommunikationen med intervieweren, og disse anskues i den kvalitative forskning som 'sande' (Fast, 2008). Vurdering af udsagns gyldighed på andre niveauer – eksempelvis observation – forudsætter altid en tolkning, og dermed eksisterer risikoen implicit for en fejltolkning (Høstrup et al, 2009). Med afsæt i dette er interviewsituationen en værdifuld kilde til empiri.

Det uformelle interview antager ofte form som en samtale, og har derfor ingen fast struktur (Kvale & Brinkmann, 2009). Fordelen ved at inddrage denne interviewform er at jeg kan søge spontane svar i umiddelbar forlængelse af interessante observationer. Dette tilvejebringer muligheden for at efterprøve mine fortolkninger efterhånden som disse opstår.

Derudover fungerer det uformelle interview godt i relation til at opbygge rapport med aktører, da det er en uhøjtidelig måde at spørge ind til områder af forskningsrelateret interesse. Interviewformen forudsætter dog god hukommelse, da det som regel ikke er muligt at optage svarene (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er derfor vigtigt at notere svar ned så hurtigt som muligt efter samtalens afslutning.

Endnu en faktor gør det uformelle interview interessant for denne undersøgelse: i de fleste sammenhænge eksisterer der en socialt prisværdig måde at opføre sig på; et 'kodeks'. Både ubevidst og bevidst responderer individer i overensstemmelse med dette (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Ved at benytte det uformelle interview i forlængelse af interessante observationer kan jeg i højere grad opnå spontane svar, og derigennem nå dybere i besvarelsen af problemformuleringen. Dette er ikke mindst interessant i det aktuelle undersøgelsesperspektiv: aktører kan forventes at have en forståelse for 'rigtigt' og 'forkert', omend dette kodeks ikke nødvendigvis harmonerer med adfærd (Kegan & Lahey, 2010).

Ovenstående udgør baggrunden for at jeg har fravalgt semistrukturerede interviews.

Denne type interview kunne dog også besidde relevans, idet deltagere kunne besvare spørgsmål frit. Endvidere ville jeg få mulighed for i højere grad at styre samtalen gennem en række af sammenhængende og opfølgende spørgsmål (ibid).

4.5.3 Dokumentanalyse

Som supplement til den producerede primæremperi anvendes allerede eksisterende dokumenter. Da dokumenter er udarbejdet uafhængigt af undersøgelsen kan det være relevant at inddrage disse, og derigennem uddybe forståelsen genereret gennem de øvrige metoder (Andersen, 2006). Som tidligere nævnt er dokumentanalyse dog afkoblet fra den undersøgte sociale virkelighed (Fast, 2008), og derfor ikke nødvendigvis af primær interesse. I denne undersøgelse er dokumentanalyse dog et værdifuldt redskab, som kan bidrage til en dybere forståelse en eksisterende organisationskultur, og derigennem besvarelsen af problemformuleringen.

4.6 Empiribehandling

I en kvalitativ undersøgelse påbegyndes analysen i umiddelbar forlængelse af empiriproduktionen (Andersen, 2006; Fast, 2008). Dette eksemplificeres ved at mine noterede udsagn afspejler en påbegyndt analyse, hvor noget fremstår vigtigere end andet. Samtidig afspejler empiriproduktionen at analyseideer afprøves, modificeres og afprøves igen, hvilket er anskueliggjort gennem mit valg af instrumenter. Her har det uformelle interview blandt andet til formål at muliggøre afprøvningen af analyseideer. Da analysen påbegyndes i forlængelse af produktionen, så er det afgørende at få noteret empiri ned hurtigst muligt (Høstrup et al, 2009; Lofland et al, 2006). Dels så relevante situationer stadig fremstår klart i bevidstheden (Fast, 2008), og dels så det senere bliver muligt at anskueliggøre det diakrone perspektiv.

Det diakrone perspektiv i empirien er væsentligt når der anlægges et socialkonstruktivistisk udgangspunkt. Dette skyldes præmissen om at forståelse gradvist konstrueres gennem interaktion (Fast, 2008). Anskueliggørelsen af det diakrone perspektiv bevirker dermed muligheden for at kortlægge, hvordan holdninger og forståelser udvikler sig gennem forløbet. Både hos aktører og hos mig som forsker. Derfor er empiri sorteret på to divergerende måder: én gang for at tilgodese et diakront perspektiv, og én gang for at tilgodese de forskellige koder. Dette fremgår af Bilag 3-6. Endvidere fremgår det empiriske råmateriale af Bilag 2.

I en kvalitativ undersøgelse er empirien som udgangspunkt den centrale referenceramme fremfor teori (Gratton & Jones, 2010). Dette skyldes at den kvalitative forskning har til formål at skabe forståelse for aktørernes oplevelse af den sociale virkelighed. Teori kan i denne sammenhæng være en begrænsende fortolkningsramme, der lægges ned over virkeligheden, og slører oplevelsen af det undersøgte fænomen (Fast, 2008). Derfor fastholder jeg empirien som ramme for besvarelsen af problemformuleringen. Dette sker ved at tage afsæt i induktiv analysetilgang, hvorigennem underliggende mønstre kan træde frem. Først derefter sættes empirien overfor Scheins teori, hvilket sker i en deduktiv fase, hvor empirien genanalyseres med fokus på deducerede kategorier (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Den anvendte analysetilgang er således induktiv-deduktiv, hvilket øger sandsynligheden for at sætte min forforståelse i parentes (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Ydermere tilgodeser kombinationen det eksplorative formål, idet både åbenhed og en vis systematik muliggøres (Kragh, 1999; Andersen, 2006).

4.7 Sammenfatning

I dette kapitel er det belyst, hvordan den kvalitative metodologi kan understøtte min besvarelse af problemformuleringen.

Casestudiet anvender jeg som overordnet undersøgelsesramme, da denne tilgang giver mulighed for fordybelse i en afgrænset kontekst. Endvidere giver casestudiet mulighed for at studere et fænomen i *real time*, hvilket er særdeles relevant for denne undersøgelse.

Empiri producerer jeg gennem et feltarbejde, hvor jeg har mulighed for at interagere med feltet. Dette er nødvendigt med tanke på undersøgelsens socialkonstruktivistiske afsæt. I denne forbindelse interagerer jeg med feltet gennem observationer og uformelle interviews. Endvidere anvender jeg dokumentanalyse som værktøj til at nå dybere i forståelsen af den bagvedliggende organisatoriske ramme.

Empiri behandler jeg gennem en induktiv-deduktiv fase, hvilket har to formål: for det første vil jeg bevare empirien som afsæt for forståelse, fremfor at anlægge et potentielt begrænsende teoretisk perspektiv. For det andet øger denne tilgang muligheden for at sætte min forforståelse i parentes. I relation til en valid besvarelse af problemformuleringen er dette afgørende.

Kapitel 5

Undersøgelsesdesign

I dette kapitel konkretiseres specialets metode. På den baggrund bliver kapitlet en kontekstualisering af det foregående kapitel, hvor undersøgelsen metodologisk blev afdækket.

5.1 Case

Casen afspejler sportschefen i Sportskarates tilgang til at håndtere en præstationsmæssig krise gennem et fokus på det langsigtede mål for organisationskulturen.

Sportskarate er lokaliseret i Aalborg og er Danmarks største og mest succesfulde karateklub målt på resultater. Organisationen blev stiftet i 2004 af sportschefen og andre landsholdskæmpere. Sportschefen, bestyrelsesformanden og en træner i Sportskarate udgør de mest succesfulde danske karatekæmpere nogensinde, ved som aktive at vinde medaljer ved Europamesterskabet (EM) eller Verdensmesterskabet (VM) på seniorniveau. I organisationen besidder sportschefen en nøglerolle.

Sportskarate har knap 400 aktive kæmpere, hvoraf cirka 100 er konkurrencekæmpere. Flere kæmpere er tilflyttere fra andre klubber i Skandinavien; et valg som de har foretaget for derigennem at tilgodese udviklingen af deres karatepotentiale. I Sportskarates strategigrundlag står missionen ekspliciteret, som lyder at udvikle vindere af EM og VM på seniorniveau. Visionen er at være Verdens bedste karateklub målt på objektive resultater inden år 2030.

Som det fremgår afspejler Sportskarate en ambitiøs elitesportsorganisation. På denne baggrund sendte det chokbølger gennem organisationen, da Sportskarates deltagende kæmpere præsterede uhørt dårligt ved U21 EM i starten af år 2015; resultater og særligt præstationer var utilfredsstillende. På baggrund af denne præstationskrise vurderede sportschefen det nødvendigt at ændre organisationskulturen. Anderledes formuleret var sportschefens mål at indfri et kortsigtet mål om præstationer gennem et fokus på det langsigtede mål for kulturen.

Tilfældigvis harmonerede Dag 1 i krisen med Dag 1 for specialets empiriindsamling. Casen bevirker derfor grundlaget for at udvide forståelsen relateret til anvendeligheden af Scheins perspektiv på kulturel ledelse for en elitesportsorganisation i krise.

5.1.1 Kriterier for case-selektion

En anvendelig case forudsætter altid opfyldelsen af relevante karakteristika (Yin, 2003; Ramian, 2012).

Med afsæt i problemformuleringen er det nødvendigt at casen afspejler situationen, hvor en elitesportsleder både skal håndtere et kortsigtet præstationskrav og et langsigtet mål for organisationskulturen. Sportskarate er en organisation med langsigtede ambitioner, hvilket er belyst gennem tidligere undersøgelse (se Bilag 11). Samtidig er deltagelse ved attraktive turneringer betinget af kvalifikation, hvorfor Sportskarate er underlagt et kortsigtet præstationskrav. Dermed er casen umiddelbart anvendelig. I denne forbindelse er det samtidig relevant at Sportskarate som amatørsportsforening er repræsentativ for adskillige sportsklubber.

Både Cruickshank og Collin (2010) og Frontiera (2010) beskriver potentialet i studier af ledere, som succesfuldt har arbejdet med kulturen i elitesportsorganisationer. Dette er derfor implementeret som en forudsætning. I år 2010 – seks år efter stiftelsen i år 2004 – blev Sportskarate den mest succesfulde karateklub i Danmark målt på resultater på både senior- og ungdomsniveau. Denne position er siden kontinuert fastholdt. Sportschefen var hovedkraften bag Sportskarates etablering og har indtaget en central position i organisationen siden. Endvidere var en primærårsag til Sportskarates stiftelse intentionen om at skabe en særlig organisationskultur. På baggrund af ovenstående opfylder casen dette kriterium.

Cruickshank og Collin (2010) og Frontiera (2010) beskriver vigtigheden af studier, hvor lederen udgør den reelle beslutningstager i det aktuelle miljø. I Sportskarate er sportschefen organisationens absolutte nøgleperson, hvorigennem alle centrale beslutninger løber. Kriteriet er derfor opfyldt.

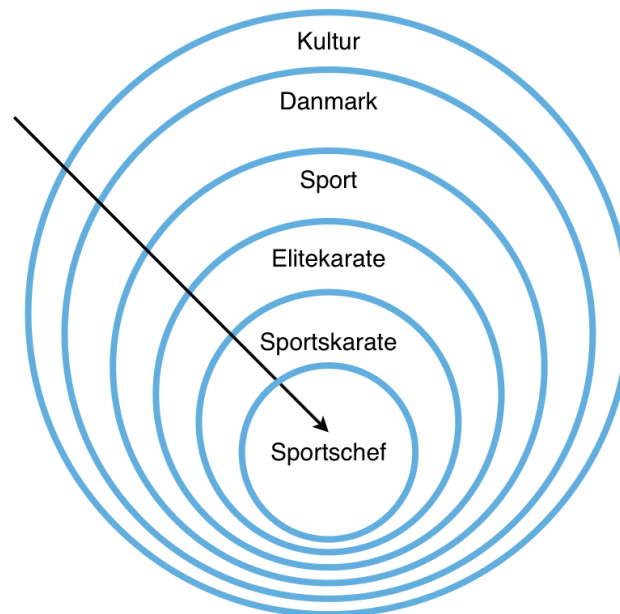
Endelig er det relevant at jeg har adgang til organisationen. Ifølge Maitland et al (2014) er det i sig selv vanskeligt at få forskningsmæssig adgang til elitesportsorganisationer.

5.1.2 Kontekst for casen

Dette afsnit har til formål at uddybe den kontekst, som casen – og dermed undersøgelsen – er indlejret i. Som beskrevet i foregående kapitel 4, *Kvalitativ metodologi*, er dette nødvendigt for at skabe transparens.

Kultur afspejler det overordnede fænomen af interesse. Dette begreb anvendes bredt i adskillige sammenhænge, hvorfor næste niveau indsnævres til makrokulturen i Danmark.

Yderligere indsnævres kulturbegrebet til at afspejle sportens domæne, men da breddeidræt falder udenfor nærværende interesseområde, indsnævres fokus til elitesport og –karate. Her indplaceres Sportskarate som organisation, mens sportschefen udgør analysegenstanden. Konteksten illustreres gennem nedenstående Figur 2.



Figur 2 Kontekst for casen

5.2 Forforståelse

I det følgende belyses min forforståelse relateret til henholdsvis Sportskarate, Scheins teoriapparat og det akademiske håndværk.

5.2.1 Forforståelse relateret til Sportskarate

I forbindelse med mit bachelorprojekt i år 2012 undersøgte jeg Sportskarate organisatorisk og kulturelt. (Bachelorprojektet er vedlagt som Bilag 11). Det studie havde til formål at bidrage til opstillingen af særlige karakteristika for succesfulde talentudviklingsmiljøer. Endvidere har jeg siden bachelorprojektets afslutning været tilknyttet Sportskarate som mentaltræner. Denne funktion er sideløbende varetaget, dog aktuelt sat på *stand by* som konsekvens af specialet. Dette er sket for at træde ud af miljøet mens undersøgelsen effektueres (Coughlan & Brannick, 2005).

Et eksempel på min forforståelse kan lokaliseres i det oprindelige undersøgelsesformål relateret til at forklare sportschefens succesfulde virke som kulturel leder i Sportskarate. Dette afspejlede en forforståelse af sportschefen som en kompetent kulturel leder, endvidere Sportskarate som et elitesportsmiljø med en velfungerende organisationskultur. Som det fremgår af kapitel 1, *Introduktion*, er min forforståelse om

en ubetinget velfungerende organisationskultur implicit blevet udfordret.

Endvidere bevirker det forudgående kendskab til Sportskarate og dets aktører en forestilling om 'dygtige' og toneangivende aktører, som det kan være interessant at tildele opmærksomhed i relation til 'autentiske' beskrivelser. Ydermere besidder jeg et kendskab til praksis, som kan udfordre en åben og nysgerrig undersøgelsestilgang. Denne forforståelse har jeg kontinuert gennem undersøgelsesforløbet tilstræbt at udfordre.

Frem for at lukke mig om 'det givne' i organisationen var jeg gennem hele empiriproduktionen opmærksom på at forholde mig åbent og kritisk til det kendte, og derved se det produktive i at være en fortolkende del af det undersøgte fænomen. I denne forbindelse bevirker min forforståelse fordele, hvilket eksempelvis relaterer sig til mit forudgående kendskab til sprog og koder i organisationen (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Samtidig er forskereffekten potentielt mindre, idet aktører kender mig og er vant til at se mig til både træning og stævne, endvidere at jeg stiller spørgsmål relateret til praksis (ibid).

5.2.2 Forforståelse relateret til Scheins teori

En del af det teoretiske analyseapparat anvendt i mit bachelorprojekt involverede Scheins teori. Således besidder jeg et forudgående kendskab til Scheins kulturforståelse. Endvidere tilbragte jeg 9. Semester på Institut for Læring og Filosofi med deltagelse på kandidatuddannelsen *Læring og Forandringsprocesser*. Her omhandlede mit semesterprojekt et læringsteoretisk perspektiv på kulturel ledelse. Undersøgelsen tog afsæt i empiri fra bachelorprojektet, og var derfor baseret på sekundær empiri (Graton & Jones, 2009). Det teoretiske fundament bestod af divergerende læringsteoretiske perspektiver suppleret med Scheins teori om kulturelle indlejningsmekanismer. (Projektet er vedlagt som Bilag 12)

Min forforståelse afstedkommer i denne sammenhæng en risiko for at præge opmærksomheden på uhensigtsmæssig vis (Høstrup et al, 2010). Da jeg netop er bekendt med Scheins kulturforståelse, kan det skabe en blindhed overfor erfaringer, som ikke harmonerer med min forforståelse. Dette kan komme til udtryk ved at overse umiddelbare handlinger, som potentielt kunne nuancere eller ligefrem ændre undersøgelseskonklusioner (Brinkmann & Tanggaard, 2010). På enslydende vis kan forforståelsen afstedkomme at jeg ubevidst ignorerer værdien i aktørers handlinger, som forstyrrer relevansen ved Scheins teori (Fast, 2008). Formuleret med andre ord medfører

min forforståelse risikoen for en undersøgelse, der uberettiget tilgodeser anvendeligheden ved at inddrage Scheins teori i elitesportens domæne.

I forlængelse af ovenstående er det dog essentielt at understrege, at nærværende undersøgelse ikke er en reproduktion af tidligere arbejde. Derimod benyttes forforståelse og tidligere undersøgelser som springbræt til at udvide forståelsen relateret til anvendeligheden af Scheins teori i elitesportens domæne. Som tidligere belyst afspejler casen en organisatorisk situation, der fundamentalt divergerer, fra hvad jeg tidligere har oplevet. Derfor bringes for mig hidtil ukendte områder af Scheins teori i spil, hvilket blandt andet omfatter krisestyring og ændringen af en eksisterende organisationskultur.

Med afsæt i ovenstående afstedkommer forforståelsen relateret til Scheins teori mulighed for at komme dybere i analysen af det undersøgte fænomen (Lindahl & Juhl, 2010; Brinkmann & Tanggaard, 2010). Dette er ikke mindst relevant med undersøgelsens eksplorative karakter for øje. Fordelen underbygges yderligere med tanke på undersøgelsen uventede drejning – beskrevet i kapitel 1, *Introduktion* – hvor realiteternes udfald i høj grad bryder med min eksisterende forforståelse. På denne baggrund besidder min forforståelse potentiale til at nuancere besvarelsen af problemformuleringen.

5.2.3 Forforståelse relateret til casestudiet

I forbindelse med det førmtalte bachelorprojekt baserede jeg undersøgelsen af Sportskarate på et singlecasestudie. Her fremstod forskningsdesignet relevant i forhold til at generere indsigt i Sportskarates organisatoriske virkelighed. Da jeg tidligere har anvendt dette design, er der mulighed for at drage nytte af disse erfaringer.

En enkelt erfaring med casestudiet på ingen måde gør mig til ekspert (Ramian, 2012). Alligevel er min forforståelse på dette punkt værdifuld, idet casestudiets formål om at skabe dybdegående forståelse bevirker øget kompleksitet (Yin, 2003).

5.3 Forskning i egen organisation

At bedrive forskning i egen organisation afstedkommer forskellige udfordringer, som ikke mindst skyldes en grundig og ofte skjult socialiseringsproces relateret til at være en del af organisationen; forforståelsen kan bevirke et begrænset og fastlåst perspektiv på organisationen. (Andersen, 2006)

For feltforskeren i egen organisation er det udfordrende at bevare en

forskningsmæssig distance til feltet, idet organisationens øvrige aktører besidder implicitte og eksplicitte forventninger til undersøgeren (Coughlan & Brannick, 2005; Kamsteeg et al, 2013). Da forskeren ofte skal 'tilbage' til disse funktioner efter undersøgelsens afslutning, vanskeliggøres det at trække sig helt fra funktioner og forventninger.

I kapitel 1, *Introduktion*, er det beskrevet, hvordan jeg i forbindelse med undersøgelsens påbegyndelse i høj grad var overrasket og desorienteret over begivenhedernes forløb. Realiteternes udfald nødvendiggjorde derfor at jeg indtog en refleksiv distance, som reelt har øget muligheden for at sætte forforståelsen i parentes. På denne baggrund kan fordelene ved forskning i egen organisation i højere grad træde frem. Som tidligere belyst relaterer disse sig til forudgående kendskab til koder og sprog og en begrænset forskereffekt på aktører (Coughlan & Brannick, 2005).

5.4 Inddragelse af medforsker

For at øge sandsynligheden for at sætte min forforståelse i parentes er en medforsker involveret i alle afgørende faser af denne undersøgelse. Dette omfatter blandt andet empiriindsamling, -kodning og -analyse. At dette reelt bevirker forskelligartede forskerperspektiver fremgår af følgende udtalelse fra medforskeren undervejs i forløbet:

"Det er tydeligt at hvis sportschefen og kæmperne er 1, og jeg er 2, så er du sådan lidt 1,5."

(E2_dag2_kat5,1)

I umiddelbar forlængelse af undersøgelsens start har medforskeren og jeg interviewet hinanden. Dette tiltag er gennemført for at identificere de forforståelser, som vi hver især træder ind i undersøgelsen med. (Interviewspørgsmål er vedlagt som Bilag 9)

Medforskeren er i gang med at udarbejde sit speciale på Institut for Læring og Filosofi under kandidatuddannelsen Læring og Forandringsprocesser.

5.5 Empiriproduktion

Produktionen af empiri er gennemført over en periode på 12 uger, som dækker karatesæsonens klimaks til sæsonens afslutning. Som tidligere belyst påbegyndes empiriindsamlingen på dag 1 efter krisen indtraf.

Da det empiriske perspektiv har afgørende betydning for den genererede viden (Olsen & Pedersen, 2011), er sportschefen det centrale omdrejningspunkt i empiriproduktionen. Netop sportschefens reaktioner på krisen er afgørende at sætte i relation til Scheins perspektiv på kulturel ledelse. Formuleret med andre ord er sportschefens adfærd

udslagsgivende for diskussionen om relevansen ved Scheins teori i et elitesportsperspektiv. Endvidere efterlyser Cruickshank & Collins (2012b) udtrykkeligt studier, der har ledere som empirisk omdrejningspunkt.

Med tanke på undersøgelsens eksplorative karakter kunne senere undersøgelser kredse om andre aktører, eksempelvis atleterne. Herigennem ville andre perspektiver komme i spil, som ligeledes kunne anskueliggøre relevansen ved Scheins perspektiv i den aktuelle kontekst.

5.5.1 Kontekst

Forskellige kontekster udgør rammen for den indsamlede empiri, idet (a) træningspas (b) det daglige liv i klubben og (c) et stævne i Polen indgår. Endvidere udgør tilfældige møder uden for organisationen med atleter uformelle samtaler. Telefonopkald og kaffemøder med sportschefen samt evalueringssamtaler i organisationen er ligeledes en del af det empiriske grundlag. Endelig er relevante dokumenter analyseret, heriblandt Sportskarates interne strategigrundlag og resultatoversigter.

I nedenstående Tabel 2 illustreres det empiriske fundament, mens proceduren for de enkelte instrumenter belyses efterfølgende.

Dokumentanalyse	Observation	Uformelle interviews
Intern strategiplan	Træningspas	Sportschef
Resultatoversigt DM 2004-2014	Stævne i Polen	21 eliteatleter
	Sociale arrangementer i Polen	3 ungdomsatleter
		11 forældre til atleter
	Ialt 101 timer	

Tabel 2 Empirisk fundament

Observation

Observationer har taget afsæt i en løst struktureret observationsguide baseret på overordnede kategorier (se Bilag 8). Formålet med disse kategorier har været at facilitere en åben og nysgerrig observationstilgang til begivenhederne omkring mig, fremfor at indsnævre opmærksomhedsfeltet til afgrænsede kategorier. Dette fremstår ikke mindst hensigtsmæssigt med tanke på min forforståelse relateret til organisationen. Tilgangen

harmonerer desuden med anbefalinger fra Maitland et al (2014), der advarer mod undersøgelsesmetoder, som bliver styrende for forskerens opmærksomhed.

Observationer er baseret på en *åben tilgang* (Lofland et al, 2006), hvor både sportschefen og organisationens øvrige aktører er informeret om baggrunden for min og medforskerens tilstedeværelse. Dette valg er truffet dels af etiske årsager, dels som konsekvens at mit regelmæssige virke i Sportskarate. Her er jeg tilstede til træningspas og stævner, og stiller aktørerne spørgsmål i forhold til praksis. På denne baggrund fremstår det plausibelt at min forudgående tilknytning til miljøet har begrænset forskereffekten på atleternes adfærd.

Forskereffekten på sportschefen har tilsyneladende været væsentlig, hvilket eksemplificeres med en evalueringssituation mellem sportschefen og atleterne. Her beskriver sportschefen, hvordan den igangsatte ændring af kulturen afspejler et *samarbejde* mellem sportschefen, medforskeren og undertegnede. At sportschefen har været det primære omdrejningspunkt for empiriproduktionen kan forklare effekten (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Dette giver således mening i et socialkonstruktivistisk perspektiv, hvor virkelighedsopfattelsen konstrueres gennem interaktion.

Observationerne er noteret i en dagbog som feltnoter, og afspejler et kompromis mellem udtømmende detaljegråd og begrænset tidsforbrug i empiriindsamlingen (Lofland et al, 2006). Denne strategi blev besluttet inden empiriproduktionens igangsættelse. Alle noter er transskriberet senere samme dag eller senest den efterfølgende morgen. Denne proces har enkelte gange afstedkommet uddybning af noter, såfremt transskriptionen afstedkom relevante tanker, som jeg havde overset under observationerne.

Uformelle interviews

I forbindelse med observationer har det været muligt at gennemføre uformelle interviewsamtaler med adskillige af organisationens aktører, heriblandt atleter, sportschefen og forældre. Undervejs i træningspas var det muligt at tale med sportschefen efter øvelser var igangsat. For ikke at forstyrre træningen blev atleterne først 'interviewet' når det var passende, som udgangspunkt lige efter de aktuelle træningspas afslutning.

Til stævne har der været mulighed for at tale med både sportschefen og atleter mellem kampe. Endvidere har turen til og fra Polen givet mulighed for uformelle interviews.

Derudover har jeg gennem empiriperiodens forløb haft vilkårlige møder i fitness center med forskellige af atleter i organisationen. Disse møder har medført uformelle samtaler, som ligeledes indgår i det empiriske fundament.

Kombinationen af observationer og uformelle interviews udgør absolut hovedparten af undersøgelsens empiriske fundament.

Dokumentanalyse

Dokumentanalyse har omfattet Sportskarates interne strategigrundlag, Sportskarates hjemmeside samt atleternes resultathistorik. Disse dokumenter bidrager til at nuancere indsigt i såvel organisation som det langsigtede mål for organisationskulturen.

5.6 Empiriproduktionens fem faser; E1-E5

Empiriproduktionen er effektueret over en periode på 12 uger, som kan underopdeles i fem separate faser, *E1-E5*. Den absolut største del af empirien er indsamlet gennem undersøgelsens første fem uger, som omfatter *E1-E4*. Mellem empiriperioderne er fokus og forståelse skærpet gennem 'statusoverblik' på den tilvejebragte empiri (Kamsteeg et al, 2013). Da hver periode afspejler divergerende præmisser, fremstår det relevant at tydeliggøre forløbet.

Den initierende empiriperiode, **E1**, afspejler tidsmæssigt uge 7 og effektueres i organisationens naturlige kontekst, Sportskarates lokaler. Dag 1 påbegyndes mindre end 12 timer efter atleternes hjemkomst fra U21 EM i Italien, hvor præstationskrisen indtræffer. Udover møder med sportschefen og adskillige træningspas for forskellige hold omfatter empiri tilfældige møder og interaktion med atleter udenfor miljøet.

E1 afspejler et paradoks mellem det jeg forventede at se, og dét, jeg faktisk så. Det blev derfor en udfordring at begribe den aktuelle organisatoriske situation og sportschefens reaktioner på krisen. Dette skyldes ikke mindst krisens brud med min forforståelse relateret til organisationskulturen.

E2 omfatter de første fire dage i uge 10, og dermed perioden umiddelbart op til et af sæsonens vigtigste stævner i Polen. I den mellemliggende periode har jeg gennemført det tidligere beskrevne litteraturstudie og redefineret undersøgelsesspørgsmålet. På denne

baggrund er E2 – effektueret i organisationens naturlige kontekst – i højere grad fokuseret i relation til at identificere sportschefens reaktioner på krisen og succeskriterier relateret til ændringen af organisationskulturen. Selvom E2 afspejler indsnævring i mit fokus fremstår situationen stadig særdeles kompleks at forstå.

Vilkårlige møder med atleter udenfor Sportskarates lokaler udgør ligeledes en del af empirigrundlaget i denne periode.

E3 omfatter tre døgn i slutningen af uge 10. Her deltager medforskeren og jeg i Sportskarates tur til Lodz i Polen, som udgør rammen for et af sæsonens vigtigste stævner, Harasuto Cup. Stævnet er af sportschefen allerede inden sæsonstart identificeret som et decideret præstationsstævne. Ydermere udgør præstationer til Harasuto Cup en del af det grundlag, som landsholdsudtagelse til efterårets VM i Indonesien hviler på. Med andre ord afspejler dette stævne et sæsonklimaks.

Rejsen til og fra Polen er sket i minibus med sportschefen, seks atleter og medforskeren. Turen bevirker ligeledes mulighed for at deltage i sociale aktiviteter med organisationens aktører, heriblandt restaurantbesøg og afslapning på hotellet.

Frem til Harasuto Cup havde medforskeren og jeg undgået empirirelateret interaktion, for derved ikke at præge hinandens opfattelse. I Polen begynder vi dog som en direkte konsekvens af situationens fortsatte kompleksitet at interagere om begivenheders udfald. Dette skete som et aktivt tilvalg, velvidende – med tanke på undersøgelsens socialkonstruktivistiske grundlag – at gensidig påvirkning ville forekomme.

E4 afspejler perioden umiddelbart efter Harasuto Cup, og udgør tidsmæssigt uge 11. Denne fase er gennemført i Sportskarates egne lokaler. Perioden afspejler igangsættelsen af et nyt tiltag, hvor Ukraines landstræner i karate forestår træningen i Sportskarate. På denne baggrund bevirker E4 mulighed for at interagere med feltet under andre præmisser, og derigennem nuancere det empiriske grundlag. E4 omfatter ligeledes observation af en evalueringsproces, som sportschefen gennemfører med atleterne sidst i perioden. Denne evaluering er ikke mindst interessant, da det såvel direkte som indirekte tilvejebringer adskillige nuancer til det eksisterende empirigrundlag.

E5 udgør perioden fra uge 12 – 18, og afspejler en periode hvor empiriindsamlingen

skifter karakter. I stedet for erklærede observationssituationer er jeg i regelmæssig telefonisk kontakt med sportschefen. Gennem disse samtaler opnår jeg indsigt i efterfølgende stævner og præstationer. Endvidere er jeg i dialog med forskellige atleter, som bringer deres perspektiv på den aktuelle status i spil. Formuleret med andre ord udgør E5 en mindre struktureret opfølgningsfase, hvorigennem forskellige perspektiver bidrager til at nuancere det overordnede empiriske indtryk.

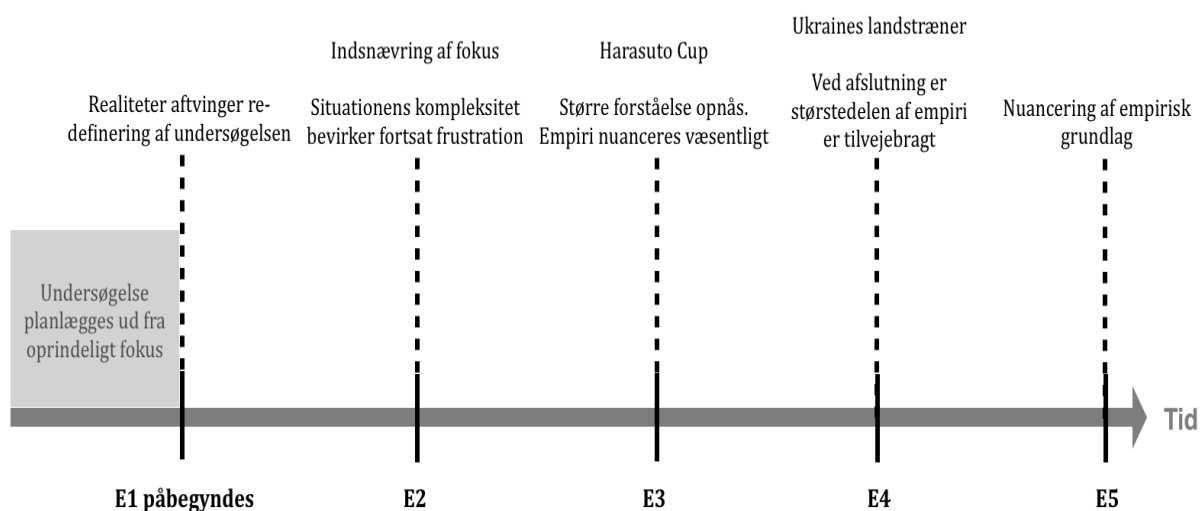
E1-E5 er dokumenteret ved hjælp af feltnoter, som er nedskrevet i en dagbog. Hver dag har jeg indskrevet de overordnede kategorier på blanke ark, så disse nemt kunne tilgås undervejs. Noter er skrevet ned så hurtigt dette var passende afhængigt konteksten (Lofland et al, 2006).

Det empiriske råmateriale kan lokaliseres ved Bilag 2.

Det kan sammenfattes at jeg gradvist begriber konsekvenser af krisen, endvidere succeskriterier for atleternes ændrede adfærd. Min forståelse afspejler således en progression efterhånden som ny empirisk viden genereres.

Det fremstår relevant at trods empiriindsamlingens afgrænsede periode, så er kun begrænsede empiriske nuancer afstedkommet gennem E5. Dette kan indikere at data er mættet (Gratton & Jones, 2012; Brinkmann & Tanggaard, 2010), hvilket dog må tages med forbehold som konsekvens af empiriproduktionens begrænsede varighed.

Nedenstående figur afspejler en tidslinje, som har til formål at illustrere processen relateret til empiriindsamling.



Figur 3 Illustration af empiriproduktionens forløb

5.7 Empiribehandling

Som det er nævnt i foregående kapitel 4, *Kvalitativ metodologi*, er analysen baseret på en induktiv-deduktiv empirikodning (Gratton & Jones, 2010). Dette er sket for at tilgodese undersøgelsens eksplorative karakter (Harboe, 2006) og i videst mulige omfang sætte min teoretiske forforståelse i parentes (Høstrup et al, 2009). Mere præcist er behandlingen af empiri sket gennem tre faser, som har til formål at begrænse risikoen for at jeg reproducerer mig selv.

Fase 1 afspejler en induktiv fase effektueret med henblik på at generere empirisk overblik (Kvale & Brinkmann, 2009). Empiri er analyseret med afsæt i sig selv, hvilket har afstedkommet tre overordnede kategorier:

1. Alt der relaterer sig til krisen
2. Alt der relaterer sig til det langsigtede mål for organisationskulturen
3. Alt der relaterer sig til specialets metode

Sorteringen er kontrolleret af medforskeren forud for næste fase, og er således i tråd med anbefalinger fra både Kvale og Brinkmann (2009) og Høstrup et al (2009). Dette er sket ved at medforskeren har kigget alle koder igennem, og verificeret at de sorterede emner med rette kan siges at afspejle de respektive koder. (se Bilag 3+5+7)

Fase 2 afspejler ligeledes en induktiv fase, hvor indholdet i Kategori 1 og Kategori 2 er analyseret med henblik på at afdække underliggende empiriske mønstre (Kragh, 1999; Kvale & Brinkmann, 2009). På denne baggrund er syv temaer i hver kategori identificeret. I det følgende opstilles disse temaer, mens antallet af relaterede empiri-’fragmenter’ angives i parentes.

Den detaljerede sortering kan ses opdelt efter tema ved Bilag 4+6.

- Alt der relaterer sig til krisen:
 - Der er tale om en krise [14]
 - Sportschefens strategi for at overvinde krisen [27]
 - Sportschefens tanker om krisestyring [17]
 - Sportschefens adfærd [21]
 - Andre aktørers reaktion på krisen og krisestyring [26]
 - Andre aktørers syn på organisatoriske tiltag og funktionalitet [7]

- Lykkes det at overvinde krisen? [3]
- Alt der relaterer sig til det langsigtede mål for organisationskulturen:
 - Intentioner for organisationen [44]
 - Mental indstilling [14]
 - Langsigtede tiltag [38]
 - Sportschefens adfærd [19]
 - Sportschefens rolle [16]
 - Makrokultur [5]
 - Ændringer i forhold til min sidste undersøgelse [11]

Efter at kode data i Fase 2 har jeg gennemgået kodningen med medforskeren. I tvivlstilfælde om berettigelsen af en kodning har jeg forklaret baggrunden for denne. Såfremt medforskeren derefter kunne verificere kodningen, har vi fortsat processen. Kun enkelte gange har dette afstedkommet ændringer til kodningen. Denne procedure anbefales af Kvale og Brinkmann (2009).

I Fase 3 er empiri kodet deduktivt med afsæt i Scheins (2010) indlejningsmekanismer. På denne baggrund anvendes indlejningsmekanismerne i specialet som en operationalisering af Scheins perspektiv på kulturel ledelse. Dette er desuden uddybet i kapitel 2, *Teori*.

I denne fase kodes Kategori 1 ("Alt der relaterer sig til krisen") med fokus på hvorvidt og hvordan sportschefens reaktioner på krisen bringer indlejningsmekanismerne i spil. Herigennem tilvejebringes grundlaget for at vurdere om Scheins teoriapparat kan rumme kompleksiteten ved en elitesportsorganisation i krise. Den specifikke kodning fremgår af højre kolonne ved Bilag 3.

I nedenstående Tabel 3 og Tabel 4 opstilles og eksemplificeres henholdsvis primære og sekundære indlejningsmekanismer. Nederst i hver kategori markeres spørgsmål med kursiv, som empiri er analyseret ud fra. I denne forbindelse er det væsentligt at forklare min brug af ordet 'manifestation'. Ordet relaterer sig til sportschefens reaktioner på præstationskrisen; tiltag, som har direkte forbindelse til denne.

Fase 3 har ligeledes været genstand for medforskerens kontrol. Efter min indledende kodning har medforskeren og jeg gennemgået kodningen. Såfremt medforskeren var

i tvivl om en kodning, forklarede jeg bevæggrunden herfor. Medforskerens kontrol af Fase 3 har ikke bevirket ændringer i kodningen. Som beskrevet ved de tidligere faser harmonerer denne tilgang med anbefalinger for systematisk empiribehandling i kvalitative undersøgelser (Kvale & Brinkmann, 2009).

Afslutningsvist kan det nævnes at den analytiske fremgangsmåde præsenteres som indledning i det følgende kapitel 6, *Analyse*. På denne måde fungerer indledningen som kobling fra dette afsnit til specialets analyse.

Primære mekanismer	Kobling til kontekst
Hvad lederen konsistent lægger mærke til, måler og kontroller	Hvad spørger lederen ind til; præstation eller resultat; træning eller kamp? Hvad viser lederen med sin interesse er vigtigt? Hvilke opgaver følger lederen op på? Siger lederen at én ting er vigtig, men følger op på noget andet? Hvad reagerer lederen emotionelt på? <i>Omfatter empiri manifestationer på krisen i relation til dette? Hvis ja, hvordan harmonerer det med målet for kulturen?</i>
Hvordan lederen reagerer på kritiske hændelser og organisatoriske kriser	Hvordan håndterer lederen kriser; faciliteres ændringer eller fortsættes i samme retning? Er der tillid eller mistro til medlemmers kompetencer? Hvem har ansvaret for krisen, lederen, medlemmer eller begge? <i>Omfatter empiri manifestationer på krisen i relation til dette? Hvis ja, hvordan harmonerer det med målet for kulturen?</i>
Kriterier, hvorfra lederen allokerer ressourcer	Harmonerer lederens fordeling af ressourcer med mål for kulturen? Ressourcer kan både være tid og økonomiske ressourcer. Hvem får de bedste træningstider? Hvilke eksterne eksperter tilknyttes? Hvad bruger lederen sin egen tid på? <i>Omfatter empiri manifestationer på krisen i relation til dette? Hvis ja, hvordan harmonerer det med målet for kulturen?</i>
Kriterier, hvorfra lederen fordeler belønning og status	Hvilken adfærd og hvilke situationer afstedkommer ros/straf? Hvis målet relaterer sig til at 'hårdt arbejde er vejen frem', belønnes sådan adfærd så med fx ros eller i forbindelse med vigtige kampe? Straffes modsat adfærd? Er der kohærens mellem belønningens/straffens natur og lederens adfærd? <i>Omfatter empiri manifestationer på krisen i relation til dette? Hvis ja, hvordan harmonerer det med målet for kulturen?</i>
Kriterier, hvorfra lederen rekrutterer, forfremmer, degraderer og udstøder medlemmer	På hvilken baggrund rekrutterer lederen nye medlemmer til organisationen? Hvad udløser forfremmelse? Hvem 'forfremmes' fx til Elitehold- eller Landsholdsudtagelse? Hvem degraderer eller udstøder lederen? <i>Omfatter empiri manifestationer på krisen i relation til dette? Hvis ja, hvordan harmonerer det med målet for kulturen?</i>
Lederens bevidste brug af rollemodeller (inklusive sig selv)	Anvendes bevidst rollemodeller, som understøtter antagelser? Benyttes 'kulturbærere' som fremmende for en bestemt adfærd hos andre atleter? Og er lederen bevidst om sig selv som rollemodel i forhold til antagelser, både til kamp og træning? <i>Omfatter empiri manifestationer på krisen i relation til dette? Hvis ja, hvordan harmonerer det med målet for kulturen?</i>

Tabel 3 Primære indlejningsmekanismer (Schein, 2010)

Sekundære mekanismer	Kobling til kontekst
Organisationsdesign og -struktur	Afspejler hvem der har hvilke organisatoriske ansvarsområder. <i>Omfatter empiri manifestationer på krisen i relation til dette? Hvis ja, hvordan harmonerer det med målet for kulturen?</i>
Organisationssystemer og -procedurer	Omfatter tilbagevendende rutiner og procedurer. Mulighed for at skabe forudsigelse hos aktører, så de er bevidste om forventninger. <i>Omfatter empiri manifestationer på krisen i relation til dette? Hvis ja, hvordan harmonerer det med målet for kulturen?</i>
Ritualer i organisationen	Relaterer sig til adfærd som systematiseres med henblik på gentagelse, for derved at illustrere værdi. <i>Omfatter empiri manifestationer på krisen i relation til dette? Hvis ja, hvordan harmonerer det med målet for kulturen?</i>
Design af fysiske rammer	Relaterer sig til artefaktbegrebet. Hvordan formes de fysiske omgivelser som fx facader, bygninger eller væggene i klubmiljøet? Hvordan benyttes artefakter i øvrigt? <i>Omfatter empiri manifestationer på krisen i relation til dette? Hvis ja, hvordan harmonerer det med målet for kulturen?</i>
Historier og myter om personer og begivenheder	Hvilke historier og myter benyttes som eksempler på 'god adfærd'. Hvem er 'heltene' i miljøet, og hvilke begivenheder beskrives som afgørende for organisationens udvikling? <i>Omfatter empiri manifestationer på krisen i relation til dette? Hvis ja, hvordan harmonerer det med målet for kulturen?</i>
Formaliserede beskrivelser af organisationens vision og værdier	Tager ofte karakter af artefakter som skriftligt materiale, der kan understøtte anvendes til intern og/eller ekstern kommunikation. <i>Omfatter empiri manifestationer på krisen i relation til dette? Hvis ja, hvordan harmonerer det med målet for kulturen?</i>

Tabel 4 Sekundære indlejringsmekanismer

5.8 Etik & troværdighed

Som konsekvens af min tilknytning til den undersøgte organisation, er det relevant at integrere et særskilt afsnit om etik og troværdighed, idet etiske principper og moralske dilemmaer er i spil.

Som tidligere belyst kan det være en udfordring at balancere mellem forskerens almene virke i organisationen og rollen som forsker (Kamsteeg et al, 2013). I denne undersøgelse kom udfordringen i spil sidst i empiriproduktionen, idet atleter to gange

anmodede mig om individuelle coachingsamtaler. Da disse anmodninger forekom sidst i E5 besluttede jeg at acceptere anmodningerne; relationerne var for stærke til at jeg kunne bryde helt ud af miljøet (Kamsteeg, 2013). Det er dog essentielt at den centrale del af empiriproduktionen på dette tidspunkt var afsluttet.

Udfordringen forbundet med at balancere mellem to roller har ligeledes været aktuel i min relation til sportschefen. Ifølge Kamsteeg et al (2013) kan en relation til folk med centrale magtpositioner i organisationen være både udfordrende og risikable i forhold til forskerens senere tilbagevenden til miljøet. Da jeg som undersøger måtte forholde mig både reflekterende og kritisk til sportschefens adfærd og tanker, afstedkom situationen spændinger i undersøgelsens indledende faser. Som reaktion på dette istandsatte jeg hurtigt et møde med sportschefen, hvor 'luften blev rensset' og forventninger afstemt. Her skal det nævnes at jeg gav sportschefen mulighed for at afbryde undersøgelsen med reference til de ændrede præmisser. Dette møde bevirkede en positiv ændring i stemningen, og dynamikken mellem os kom tilbage til det normale niveau.

Afslutningsvist kan det nævnes at sportschefen er præsenteret for alle centrale undersøgelseskonklusioner gennem et *stakeholder check*. Dette gav ikke anledning til nævneværdige ændringer. Værdien af et stakeholder check kan til en vis grad diskuteres, da fortolkning i kvalitativ forskning er forskerens ansvar (Høstrup et al, 2009). Alligevel afspejler tiltaget et forsøg på at efterprøve analysekonklusioner.

5.9 Sammenfatning

I dette kapitel er specialets metode konkretiseret.

Indledningsvist er det argumenteret for relevansen ved den anvendte case. I denne forbindelse er konteksten for undersøgelsen tydeliggjort.

Derpå er min forforståelse belyst, endvidere hvordan en medforsker er inddraget for at øge sandsynligheden for en kvalificeret anvendelse af denne forforståelse.

Efterfølgende er empiriproduktionens specifikke forløb beskrevet. Her er det afdækket, hvordan empiri er produceret i adskillige forskellige kontekster. Dette er sket for at nuancere det empiriske fundament.

Hvordan forskningsinstrumenterne er anvendt, er ligeledes beskrevet. Gennem kombinationen af observation, uformelle interviews og dokumentanalyse anvendes en triangulering som potentielt nuancerer besvarelsen af problemformuleringen.

I relation til empiribehandlingen er det beskrevet, hvordan dette er sket gennem en

induktiv-deduktiv metode. Denne fremgangsmåde har til formål at tilgodese undersøgelsens eksplorative karakter. Ydermere bevirker den induktiv-deduktive metode at jeg begrænser risikoen for at reproducere mig selv med tanke på min teoretiske forforståelse.

Den anvendte metodiske fremgangsmåde er overvejende analog med flere studier, som tidligere har undersøgt kulturen i elitesportsorganisationer med afsæt i Scheins teori (Henriksen et al 2010a; 2010b; 2011). Formuleret med andre ord anvender jeg de samme metodiske greb, og forskellen er derfor præstationskrisen. Hvad dette bevirker af konsekvenser, kommer til udtryk gennem følgende kapitel 6, *Analyse*.

Kapitel 6

Analyse

I denne analyse anvendes empiri som afsæt for at vurdere om Scheins perspektiv på kulturel ledelse kan rumme elitesportsorganisationen i præstationsmæssig krise. Kapitlet omfatter to faser, hvorfor jeg indledningsvist beskriver den analytiske fremgangsmåde. Det indledende afsnit bygger således bro mellem afsnit 5.7, *Empiribehandling*, og selve analysen.

6.1 Analytisk fremgangsmåde

Analysen har til formål at anskueliggøre hvordan sportschefen agerer i en krisesituation, for derigennem at sætte dette i relation til anvendeligheden ved Scheins perspektiv på kulturel ledelse i elitesport. For at realisere dette inddeler jeg analysen i to faser, Fase 1 og Fase 2, som belyses i det følgende.

I Fase 1 identificerer jeg både tilgangen til at realisere det kortsigtede mål om bedre præstationer og det langsigtede mål for organisationskulturen. Derigennem kan kortlægge, hvorvidt sportschefens reaktioner på krisen harmonerer eller divergerer med det langsigtede mål for kulturen. Anderledes formuleret er dette grundlaget for at vurdere om Scheins (2010) indlejningsmekanismer kan rumme kompleksiteten ved elitesportsorganisationen i krise.

Som beskrevet i kapitel 1, *Introduktion*, er præstationskrisen den afgørende forskel i forhold til tidligere studier om organisationskultur i elitesport. Derfor er det altafgørende for dette speciales bidrag at jeg reelt kan forholde mig til en eventuel konflikt mellem det kort- og langsigtede mål. På denne baggrund er Fase 1 et essentielt forarbejde, der anvendes som dokumentation af organisationens dilemma. Fase 1 indleder jeg desuden med at beskrive sportschefens rolle i miljøet, for herigennem at kontekstualisere alle senere fund.

For at 'operationalisere' problemformuleringen anvender jeg i Fase 1 tre spørgsmål som omdrejningspunkt for analysen. Dette er i overensstemmelse med Kvale og Brinkmanns (2009) anbefalinger for kvalitative analyser:

1. Hvad er tilgangen til at realisere det kortsigtede mål om at overvinde krisen?

2. Hvad er det langsigtede mål for organisationskulturen?
3. Hvad er manifestationerne på krisen?

I forbindelse med Spørgsmål 3 skal min anvendelse af termen 'manifestationer' præciseres. Gennem resten af specialet anvender jeg ordet i relation til at belyse sportschefens konkrete reaktioner på krisen; de tiltag sportschefen iværksætter, som konsekvens af krisen.

Fase 1 har til formål at skabe et billede af den organisatoriske virkelighed med afsæt i empirien *uden* at involvere Scheins kulturelementer. På denne måde udgør Fase 1 et springbræt til Fase 2, hvor jeg med afsæt i Scheins teori analyserer empiri. Mere præcist er Fase 1 fundamentet for Fase 2, mens Fase 2 er fundamentet for diskussionen.

For at besvare ovenstående tre spørgsmål tager jeg i Fase 1 udgangspunkt i det kodede materiale. Kodningsprocessen er beskrevet i afsnit 5.7, *Empiribehandling*, og tager afsæt i Kvale og Brinkmanns (2009) anbefalinger. Disse har til formål at skabe systematik og overblik. (Se desuden Bilag 3-6 for et samlet overblik)

I forlængelse af ovenstående er det relevant at eksemplificere min procedure i specialet for henvisninger til empiri. Et eksempel på en henvisning til primærempiri er: (E4_dag2_kat1.7)

'E' står for empiriperiode, 'dag' står for den aktuelle dag i førnævnte empiriperiode, og 'kat' står for kategori. Særskilte kategorier er opstillet i venstre side af relaterede bilag, som indikerer disse kategorier. På denne måde er bilag struktureret på en måde, så det reelt er muligt at navigere i henvisninger fra specialet (Kvale & Brinkmann, 2009)

I relation til at kortlægge det langsigtede mål for organisationskulturen inddrager jeg desuden sekundær empiri fra mit bachelorprojekt og Sportskarates strategigrundlag (Henholdsvis Bilag 11+10). Herigennem identificerer jeg mål for kulturen, som reelt udgør et langsigtet mål. Med andre ord anvendes sekundær empiri til at underbygge indholdet i det langsigtede mål for kulturen. Dette bliver muligt, da bachelorprojektet blandt andet havde til formål at kortlægge organisationskulturen i Sportskarate. Som beskrevet i afsnit 4.4.3, *Dokumentanalyse*, kan det være relevant at inddrage allerede eksisterende dokumenter. De disse er udarbejdet uafhængigt af undersøgelsen, kan de potentielt afstedkomme værdifulde nuancer (Andersen, 2006).

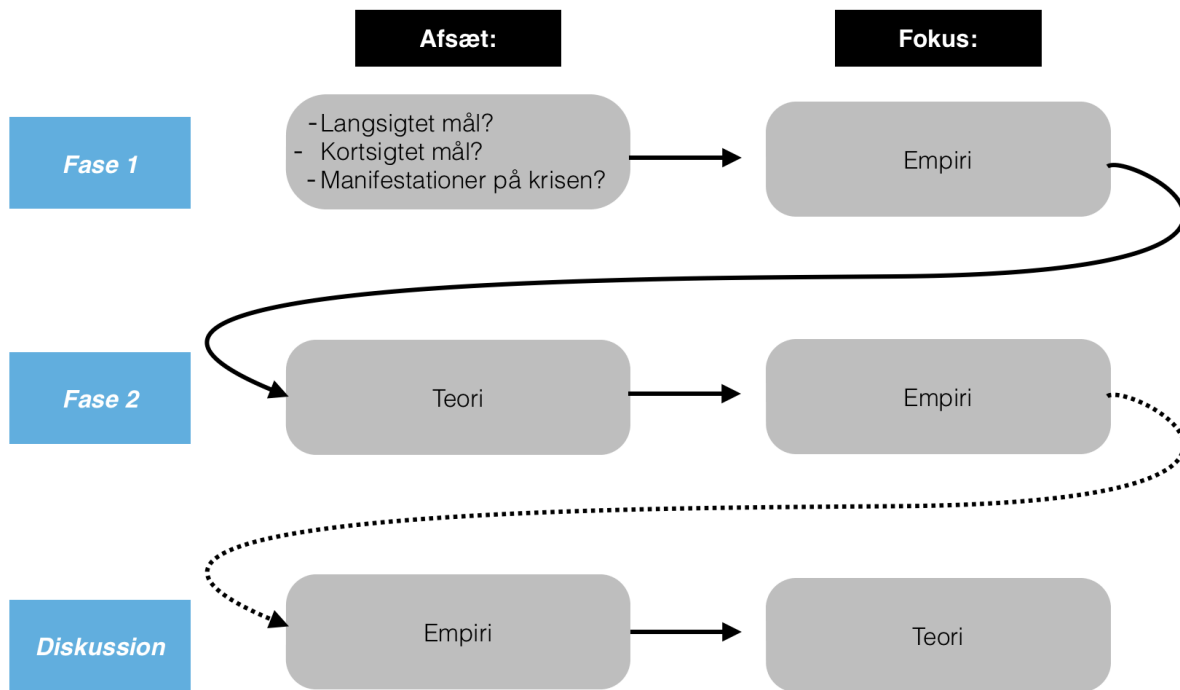
I Fase 2 analyserer jeg om det er muligt at forstå den kulturelle ledelse i Sportskarate i præstationskrisen med afsæt i Scheins (2010) teori.

Det centrale element i Fase 2 er indlejningsmekanismerne. Som beskrevet i kapitel 2, *Teori*, skal alle indlejningsmekanismerne ifølge Schein anvendes i gensidig overensstemmelse for et sammenhængende kulturelt signal. Derfor giver en analyse med afsæt i indlejningsmekanismerne mulighed for at vurdere konsistensen i sportschefens kulturelle signaler. Mere præcist om manifestationer på krisen tilgodeser både det kort- og langsigtede mål. På denne måde kan det synliggøres om Schein (2010) kan afstedkomme en forståelse af den organisatoriske virkelighed.

Indlejningsmekanismerne giver mig mulighed for at analysere, hvorvidt det realistisk er muligt at efterleve disse i en krisetid med konflikt mellem kort og langsigtede mål. Dette bliver det afgørende afsæt for at diskutere anvendeligheden ved Scheins perspektiv på kulturel ledelse i elitesport. Ikke mindst da tidligere studier – eksempelvis Henriksen et al (2010a; 201b; 2011) - har dokumenteret relevansen ved Scheins teori i elitesport under almindelige organisatoriske omstændigheder.

Scheins kulturelementer - artefakter, værdier og antagelser – fungerer som et værktøj til at beskrive manifestationerne på krisen. Således bliver det samtidigt tydeligt om begreberne er præcise i relation til at forstå kulturen i Sportskarate. I denne forbindelse er det relevant at gentage, at artefakter ifølge Schein (2010) er af sekundær betydning for den kulturelle leder. Endvidere at antagelser fungerer på et ubevidst plan, og derfor under almindelige organisatoriske omstændigheder ikke nødvendigvis er synlige. Ifølge Schein er det dog netop i en krisetid at de dybeste antagelser kommer i spil. Begge dele er uddybet i kapitel 2, *Teori*.

Den samlede analytiske tilgang illustreres gennem nedenstående Figur 4.



Figur 4 Overblik over analysens forløb

6.2 Fase 1

Som det tidligere er belyst indleder jeg Fase 1 med kortlægningen af sportschefens rolle i miljøet. Dette har til formål at kontekstualisere senere fund. Efterfølgende afdækkes (1) det langsigtede mål for organisationskulturen, (2) tilgangen til det kortsigtede mål, og (3) manifestationerne i sportschefens adfærd.

6.2.1 Sportschefens rolle i miljøet

For at belyse dette inddrager jeg sportschefens egne udtalelser som beskrivelse af funktionen. Dermed bliver afsnittet en beretning, som sportschefen og jeg har 'forhandlet' på plads. Samtidig er denne tilgang anvendelig, da sportschefen i høj grad anvender metaforer til at beskrive sin funktion. Metaforer kan anskues som et værktøj til at strukturere, forstå og forklare komplekse sammenhænge, hvilket er relevant i denne sammenhæng.

"For mange ting går gennem mig, på nuværende tidspunkt er jeg flaskehalsen. Hvis vi forestiller os organisationen Sportskarate som en stor flyver så er jeg arkitekten, som har bygget flyet. Jeg har overblikket over hvordan hver eneste skrue og element er sat sammen, men på nuværende tidspunkt er jeg den eneste, der ved det. Jeg er også stewardesse, for jeg skal jo også sørge for at de her unge mennesker har det godt; at de trives her. Derudover er jeg mekaniker, for når der – som nu – er situationer, hvor tingene ikke fungerer, så er det mig der skal sørge for at fixe det. Det er et problem; specielt når jeg samtidig skal bruge

energi på at være pilot og flyve flyet. Så opstår der indimellem situationer, hvor jeg ikke har den fornødne tid til at kigge på konstruktionen og se om noget ku' gøres smartere."

Sportschef (E1_dag2_kat1.6)

Som det fremgår af ovennævnte citat er sportschefen organisationens absolutte nøgleperson, og træffer alle centrale beslutninger. Denne position gør ham til det naturlige valg som analyseobjekt i en undersøgelse relateret til kulturel ledelse. Samtidigt illustrerer citatet hvorfor Sportskarate som organisation er særdeles skrøbelig. Dette skyldes ikke mindst at sportschefen overordnet står alene med ansvaret for at vurdere udviklingen af både sin egen praksis og kulturen. Den organisatoriske situation stiller derfor i høj grad krav til sportschefens bevidsthed om egen adfærd og eventuelle indre konflikter.

Som elitesportsorganisation er det Sportskarates eksistensberettigelse at skabe grundlag for toppræstationer. På samme måde er det dog nødvendigt at forholde sig til at karate er en amatørsport, som atleterne ikke kan leve af. Derfor er det ifølge sportschefen nødvendigt at skabe en organisation, som faciliterer udvikling med trivsel som omdrejningspunkt. I denne forbindelse ser sportschefen det som en del af sin rolle kontinuert at udvikle organisationen, og derigennem optimere praksis:

"Jeg ser mig selv lidt som en kok på NOMA; jeg ved jeg har gode ingredienser, men jeg skal hele tiden sørge for at ha' en opdateret og indbydende menu, som folk har lyst til. Samtidig skal jeg tilberede ingredienserne på en god måde, men der kan jeg jo godt prøve mig frem og se hvad der har god effekt fra både mit og andres perspektiv."

Sportschef (E1_dag3_kat2.2)

I forlængelse af ovenstående er sportschefen proaktiv i forhold til at integrere nye atleter i organisationen. Dette har til formål at sikre atleternes trivsel og forståelse for praksis i Sportskarate:

Jeg vil hellere forberede end helbrede, så jeg skal ha' plantet frøene rigtigt fra start. Give dem en god begyndelse i familien, vise dem hvordan vi gør i miljøet, og lege udviklingen ind i dem. Det er vigtigt for mig at pusle om de her frø, få dem plantet, gødet og givet noget sol. Så kan jeg slippe dem senere, lade de andre unge tage over og på den måde skabe relationer. Men de små, dem tager jeg. Det er vigtigt synes jeg."

Sportschef (E1_dag3_kat1.6)

Med tanke på denne undersøgelses formål er det relevant at tydeliggøre, hvordan sportschefen ønsker at facilitere et organisatorisk klima, hvor atleterne inviteres til proaktivt at præge deres tid i organisationen:

"Hvis vi nu leger vi skal lave spaghetti bolognese, så skal de være oksekødet; hovedingrediensen. Så skal jeg nok komme med løg og alle de andre ingredienser, men de er og skal være det vigtigste... Når deres karatekarriere en dag er færdig, så vil jeg ha' de tænker tilbage og tænker "jeg gjorde det på min måde; sammen med [sportschef], men det var på min måde".

Sportschef (E2_dag1_kat1.8 + E2_dag2_kat2.1)

Som det fremgår af ovenstående er sportschefen en ildsjæl, der udgør organisationens sammenhængskraft. Dette er ikke blot min oplevelse, men bekræftes af alle aktører i organisationen. I denne forbindelse er det væsentligt at atleterne oplever, at sportschefen kan have svært ved at slippe ansvaret og give opgaver videre (E3_dag3_kat3.5). Dette – og generelt hele afsnittet om sportschefens rolle – kommer til udtryk i følgende forældreudtalelse:

"Jeg sagde allerede for 2 år siden på et af visionsmøderne, at sportschefen drukner i sin egen succes. Der er simpelthen for få personer med på broen. Der er jo ikke andre. Sportschefen er super dygtig og har jo bygget det her op mere eller mindre alene. Men nu er det bare blevet så stort, at der er behov for flere omkring ham. Drengene som Atlet 1, 4 og 5, de hjælper jo og er nogle rigtig dygtige drenge, men det er ikke nok. De har jo deres egne kampe at tænke på, og det virker også til at de ikke er helt klar over hvordan de skal håndtere opgaven... I en hvilken som helst organisation har lederen brug for at ku' uddelegere, men sportschefen beder aldrig nogen om hjælp. De ord kommer ikke ud af hans mund."

Forælder 2 (E3_dag3_kat3.2)

Denne udtalelse er en interessant afslutning på afsnittet om sportschefens rolle: dels afspejler afsnittet af sportschefen er bevidst om problematikken i at være organisationens flaskehals. Alligevel oplever forskellige aktører at det er en udfordring for sportschefen at uddelegere ansvaret. Dette kan være et symptom på sportschefens høje ambitionsniveau på Sportskarates vegne. I og med Sportskarate afspejler en forening, kan sportschefen ikke nødvendigvis forvente at øvrige aktører investerer den samme energi som han selv. Det kan dog ligeledes afspejle hvordan underliggende antagelser her kommer i spil.

6.2.2 Langsigtet mål; organisationskulturen

Gennem (a) primær empiri, (b) sekundær empiri fra bachelorprojektet, og (c) analyse af Sportskarates interne strategigrundlag er det muligt at identificere de **fem værdier**, som reflekterer det langsigtede mål for organisationskulturen. I det følgende opstilles værdierne og uddybes gennem karakteriserende udtalelser. Dette valg har jeg truffet da udtalelserne kort og præcist afdækker essensen. Endvidere henvises til empiri som kan uddybe hver enkelt værdi. Her refererer BP til bachelorprojektet og SG til strategigrundlaget. (Se henholdsvis Bilag 11+10)

1. **Trivsel er omdrejningspunkt for udvikling**

"Trivsel og udvikling går hånd i hånd, og jeg tror på at trivsel skabes gennem glæde, relationer og udfordringer... Hvis jeg skal have den mindste chance for at holde på de her atleter i de 20 år, som det kræver at udvikle en verdensmester, så er de nødt til at trives her. Hvis de ikke gør det, så finder de noget andet at bruge tiden på, hvor de har det sjovere."

Sportschef (BP, p. 54 + E3_dag1_kat1.7)

(E2_dag1_kat1.7; E1_dag1_kat1.7; E1_dag3_kat1.1; E1_dag3_kat1.5; SG, p.2-3,5)

2. **Samarbejde er grundlag for succes**

"Jeg vil holde fast i og videreudvikle grad af vidensdeling blandt kæmperne. Den her klub er et team fyldt med individualister. Men netop et team, hvor der ikke er plads til man kun tænker på sig selv. Jeg vil ha' de engagerer sig i hinanden, det lærer de også selv en del af. Så bliver de i højere grad nødt til at reflektere og forholde sig til det de render og laver."

Sportschef (E1_dag3_kat1.7)

(E1_dag3_kat1.5; E2_dag3_kat1.6; E2_dag2_kat2.2SG, p.2-3,5; BP, p.55)

3. **Innovation er grundlag for succes**

"Når kæmperne er hos mig, så er de i karateskole og skal lære det hele. Og de skal lære det på forskellig vis. Helt lavpraktisk skifter vi jo træningsindhold fra uge til uge, der er aldrig noget, der er helt det samme. Vi skal plusse både i sandkassen og i sløjdlokalet. Det hele handler om at være innovativ og skabe forstyrrelser."

Sportschef (E3_dag1_kat1.5)

(E2_dag1_kat1.2; E2_dag1_kat1.6; E2_dag1_kat1.7, E3_dag1_kat1.4; SG, p.2-3; BP, p. 55)

4. **Det er ikke legitimt at tabe**

Dette statement kan tolkes på flere måder, hvorfor jeg kort uddyber den:

Sportskarate er et elitesportsmiljø, hvis eksistensberettigelse er at skabe sportslig succes. Det er i denne forbindelse væsentligt, at det er resultater på seniorniveau, der tæller. Derfor er fokus på atleternes langsigtede udvikling. Værdien afspejler

at såfremt man er oppe imod en bedre modstander, så må man være taktisk klog. Taber man til en bedre modstander, må man tage ved lære af nederlaget, og sørge for at udvikle sig i en retning der gør at det ikke sker igen. Værdien kommer blandt andet til udtryk i forbindelse med træningspas, hvor alle lege er forbundet med straf til taberen.

(E1_dag1_kat2.4; E2_dag1_kat1.5; E3_dag1_kat2.2; E3_dag3_kat1.3; E4_2_kat3.1; BP, p. 56)

5. Indstilling slår klasse

"Når vi får kæmperne ind som fire-fem årige kan jeg ikke se hvem der har talent til at blive verdensmester. Men jeg kan se på ilden i deres øjne om der er drømme og potentiale. Dem der vil det helt ind i hjertet og gennem hverdagen viser den rette indstilling, de skal nok nå derhen af. Dem vil jeg gerne ha' mange af."

Sportschef (BP, p. 56)

(E1_dag2_kat1.8; E3_dag1_kat2.1; E4_dag2_kat3.1; SG, p. 2-3)

Ved at forholde både mit bachelorprojekt og Sportskarates strategigrundlag til primærempiri er det muligt at identificere værdier, som reelt afspejler et langsigtet mål. Dermed er ovenstående ikke blot værdier, som opstilles på baggrund af denne undersøgelse. Anderledes formuleret er det muligt at spore sportschefens udtalelser i såvel hans adfærd som i strategigrundlaget og bachelorprojektet. På denne baggrund udgør det langsigtede mål et sæt værdier, som går igen på tværs af tid og rum. Dette er en væsentlig detalje, når Scheins teori (2010) senere bringes i spil.

6.2.3 Kortsigtet mål; at overvinde krisen

Det kortsigtede mål er selvsagt at opnå bedre resultater og derigennem overvinde præstationskrisen. Dette skyldes ikke mindst at U21 EM – som udløser præstationskrisen – markerer igangsættelsen af sæsonens vigtigste periode. Henover de kommende fem uger skal fundamentet for den efterfølgende sæsons konkurrencemuligheder skabes. På denne baggrund er det ifølge sportschefen afgørende at skabe en omgående reaktion:

"De her stævner er så vigtige...for de er kvalifikationsstævner til næste år. Så der SKAL ske gode resultater, ellers er der ikke noget at arbejde for det næste halve år."

Sportschef (E3_dag1_kat1.10)

For at realisere det kortsigtede mål vil sportschefen skabe en ændring i atleternes

adfærd, så de i højere grad tager ansvar på og uden for arealet. Ifølge sportschefen er der to centrale årsager til at øget ansvarstagen er nøglen til bedre præstationer.

For det første er sportschefen optaget af den danske makrokultur og det sociale sikkerhedsnet, der modarbejder en elitekultur (E3_dag1_kat1.1). Sportschefen oplever det således som en udfordring at få atleterne til at give sig fuldt ud for sportsgrenen:

"Det er de unge mennesker, som har oplevet modgang – for eksempel læsebesvær, skilsmisser og så videre – der kan finde ud af at kæmpe for tingene. Det er svært at få kernefamiliebørnene til at prioritere karaten over alt andet, som er det der skal til."

Sportschef (E1_dag2_kat1.8)

Dette står i kontrast til atleter fra eksempelvis Egypten, Tyrkiet eller Aserbajdsjan, der alle er store karatenationer. I disse lande kan karate være en mulighed for bedre levevilkår. Derfor er karateatleter fra disse lande ifølge sportschefen i højere grad indstillet på at ofre det, som det kræver at komme til tops; både på og uden for arealet.

For det andet oplever sportschefen at forældrene fratager atleterne ansvaret, hvilket eksempelvis kommer til udtryk ved forældre, der 'servicerer' atleterne. Dette influerer negativt på atleternes evne til at være selvstændige på arealet:

Jeg oplever at når de kommer igennem som seniorer begynder der at ske noget, men jeg vil gerne ha' det skal ske tidligere. Det bliver dog udfordret af hele den danske kultur, hvor forældrene kører deres børn til træning, smører madpakke til skolen, henter vand under træning, booker turen til stævner og så videre og så videre.

Sportschef (E1_dag3_kat2.1)

Kombinationen bevirker ifølge sportschefen at det er en udfordring for atleterne at tage ansvar på arealet, hvor der ikke er nogen til at hjælpe dem. Da atleterne ikke kan agere selvstændigt, er de ikke i stand til at bringe deres kompetencer i spil. Dette er selvsagt problematisk i forhold til at skabe umiddelbare resultater. Dette udgør baggrunden for at sportschefen identificerer øget ansvarstagen som løsningen på krisen. At der reelt skal ske ændringer kommer ikke mindst til udtryk gennem følgende udtalelse:

"Efter U21 EM var der tale om resultat- og præstationsmæssig krise. Én ting er resultaterne, det er jo frustrerende, men det værste er at de står med et sæt kompetencer, som de ikke bringer i spil. Og endda hele gruppen... Vi er i verden for at udvikle EM og VM vindere, så når det falder så meget igennem til et EM, så SKAL der ske ting og sager. Jeg har set denne tendens i nogle år, som noget vi arbejder på. Men jeg har ikke knækket koden...Men præstationen og resultatet til EM fik mig til at indse "NU" skal der ske noget. Hvis vi nu havde taget en medalje eller to, så havde jeg ikke besluttet at ændre så radikalt som jeg gjorde."

Sportschef (E3_dag1_kat2.1+2.2)

Generelt er ovenstående citat med til at belyse den aktuelle organisatoriske situation, og det akutte behov for resultater. Desuden illustrerer særligt den sidste del "hvis vi havde taget en medalje eller to..." nødvendigheden af umiddelbare resultater i elitesportens domæne.

Med nærværende undersøgelsesperspektiv for øje er det relevant at sportschefen har som mål, at adfærdsændringen skal udmønte sig i en ændret kultur. Dette bliver klart gennem følgende citat:

"Jeg vil ikke længere ha' det er en kultur, hvor jeg løber forrest som slædehunden og mange af de andre sidder på slæden og tænker 'nå ja, det er den vej han løber'. Jeg vil ha' de skal løfte blikket og hovedet og se, okay det er den vej mod bjerget VI løber. Der skal være flere slædehunde, og ikke så mange passagerer. Det vil smitte af på en positiv måde, når der er flere der begynder at løbe med."

Sportschef (E1_dag3_kat1.3)

Det er særdeles interessant at målet for ændringen – at alle tager ansvar for udvikling - tilsyneladende ikke er en 'ny' værdi i Sportskarate. Sportschefen anvender således krisen som anledning til at intensivere fokus på et allerede eksisterende mål for kulturen. På denne måde bliver tilgangen umiddelbart en proces, hvor det kortsigtede mål om resultater skal indfries gennem et fokus på det langsigtede mål for kulturen. Dette er ekstremt relevant for denne undersøgelse, idet fundamentet dermed umiddelbart er til stede for at tilgodese både det kort- og langsigtede mål. I det følgende belyses sportschefens manifestationer på krisen, der har til formål at indfri disse mål. Som beskrevet i indledningen til dette kapitel skabes afsættet herigennem for Fase 2, hvor Scheins perspektiv på kulturel ledelse bringes i spil.

Afslutningsvist henviser jeg til øvrig empiri, som underbygger ovenstående analyse af sportschefens tilgang til at indfri det kortsigtede mål om resultater.

(E1_dag2_kat1.5; E1_dag3_kat2.1; E1_dag3_kat2.1; E1_dag3_kat2.2; E2_dag3_kat2.1; E3_dag2_kat1.3, E3_dag2_kat7.1; E3_3_kat1.2; E4_dag2_kat3.1; E4_dag2_kat3.2; SG, p. 2)

6.2.4 Manifestationer på krisen

I første omgang skitserer jeg manifestationerne i punktform, hvorefter de uddybes:

1. Sportschef informerer atleter om konsekvenser af krisen
2. Sportschef gør træning og kamp mere induktiv
3. Sportschef ændrer det taktiske 'beredskab'
4. Sportschef giver atleterne taktiske 'lektier' for relateret til Harasuto Cup, Polen
5. Sportschef 'henter' Ukraines landstræner i karate
6. Sportschef prioriterer sejr fremfor kulturel værdi om 'Indstilling slår klasse'
7. Sportschef får fabrikeret fysisk materiale op til sæsonens sidste vigtige stævne
8. Sportschef gør atleter +18 år til trænere til stævne

Atleter informeres om konsekvens af krisen

Det første træningspas efter U21 EM - hvor krisen indtræffer - indleder sportschefen med at erklære konsekvenserne af den aktuelle situation. Essensen af budskabet er at aktørerne i højere grad skal tage ansvar på og uden for kamparealet. Atleterne inviteres ikke ind i samtalen, men får på nøgtern vis besked om at det er nødvendigt at ændre organisationskulturen og derigennem praksis. Sportschefen baserer her konsekvenser på fakta fremfor følelser. Endvidere påtager sportschefen sig en del af ansvaret for krisen, og fortæller atleterne at organisationen må forholde sig til at den aktuelle praksis ikke er god nok.

(E1_dag1_kat2.2; E1_dag1_kat2.5; E1_dag1_kat2.8; E1_dag1_kat3.2; E1_dag1_kat4.3)

Træning og kamp gøres mere induktiv

I træningspas gøres den læringsteoretiske tilgang mere induktiv. Blandt andet får atleterne mere tid til selv at finde og afprøve løsninger. Disse løsninger skal danne baggrund for forslag til løsningsmuligheder, der som noget nyt skrives op på whiteboards og hænges i træningsrummet. Dette skal fungere som gensidig inspiration blandt atleterne.

Til stævner er sportschefen ligeledes mere induktiv i sin tilgang. Undervejs i kampe fortæller han ikke i samme grad atleterne hvad de skal gøre. Det er særligt her ændringen i atleternes adfærd skal komme til udtryk, da sportschefen erklærer at han nægter at sidde med 'joystick' længere.

Den ændrede tilgang 'koster' på resultatsiden til Harasuto Cup, et vigtigt stævne i Polen.

(E1_dag3_kat1.8; E3_dag1_kat3.1; E3_dag2_kat2.3; E3_dag2_kat1.3)

Det taktiske beredskab ændres

For at reducere kompleksiteten forbundet med at træffe beslutninger på arealet integrerer sportschefen en ny analogi i træningen, "ræven og jægeren". Analogien integreres som overordnet ramme for stort set alle træningsøvelser. Dette har til formål at anskueliggøre for kæmperne, hvordan de hensigtsmæssigt kan gøre sig deres adfærd bevidst på arealet. Med andre ord reduceres kompleksiteten forbundet med kamp. Denne manifestation igangsættes på 2. dagen i undersøgelsen, og trænes intenst henover empiriproduktionen.

(E1_dag3_kat1.1; E2_dag1_kat3.1; E2_dag2_kat3.1; E3_dag2_kat4.1)

Taktiske lektier

Gennem empiriproduktionen understreger sportschefen gentagne gange for atleterne at deres succes på arealet i høj grad afhænger af deres taktiske dispositioner. Fem dage inden Harasuto Cup får atleterne taktiske lektier for til træningen to dage senere.

Herigennem skal atleterne gøre sig bevidste, hvordan de vil håndtere udfordringerne, som de hver især står overfor. Sportschefen understreger i denne sammenhæng at det er et eksempel på at tage ansvar.

(E2_dag1_kat2.2; E2_dag3_kat2.2)

Ukraines landstræner 'hentes' til Sportskarate

En uge efter præstationskrisen indtræffer, informerer sportschefen atleterne om et nyt tiltag. Fremadrettet vil Ukraines landstræner i karate forestå træningen i Sportskarate en uge om måneden. Dette sker både for at motivere atleterne, for at frigøre ressourcer hos sportschefen, og for at demonstrere at Sportskarate er innovativ og indstillet på at udvikle sig.

(E2_dag1_kat1.7; E2_dag1_kat2.2; E2_dag2_kat1.2; E4_dag3_kat2.2)

Sejr prioriteres over kulturel værdi

To uger efter krisen indtræder deltager Sportskarates atleter i det største danske stævne, Ishøj Cup, som både omfatter individuelle kampe og holdkamp. I forbindelse med holdkamp er det altid sportschefen som sætter holdet. Et af Sportskarates hold kæmper sig i finalen, som de vinder.

I finalen prioriterer sportschefen at stille med det, han ser som det stærkeste hold. Dette sker på bekostning af at lade en atlet kæmpe, som til den daglige træning udviser en

indstilling i overensstemmelse med målet for kulturen. Formuleret med andre ord prioriterer sportschefen i denne situation sejren fremfor at tilgodese målet for kulturel værdi; at indstilling slår klasse.

(E3_dag2_kat2.1)

Fysisk materiale produceres op til vigtigt stævne

Det sidste vigtige stævne i den aktuelle sæson er Danmarks mesterskaberne (DM). Resultaterne til dette stævne har afgørende betydning for hvilken klub der kan kalde sig Danmarks bedste. Siden 2010 har Sportskarate været den mest vindende klub til dette stævne. I dagene op til DM får sportschefen produceret forskelligt fysisk materiale, og samtidigt informeres atleterne om vigtigheden af de præsterer til dette stævne. Der lægges bevidst pres på atleterne både gennem udmeldinger og det fysiske materiale.

For det første produceres t-shirts til alle deltagende atleter med ordlyden '*Champions are made; NOT born*'. For det andet produceres en stor plakat, som visuelt illustrerer Sportskarates resultater til DM siden etableringen i 2004. Denne hænges op i træningssalen.

(E5_kat4.1; E5_kat5.1)

Atleter +18 år gøres til trænere

I forbindelse med DM tilmelder sportschefen alle atleter over 18 år som trænere for Sportskarates yngste atleter. Dels har dette tiltag et praktisk formål om at frigøre ressourcer hos sportschefen. Dels har det til formål at gøre atleterne bevidste om deres betydning for både Sportskarates og yngre kæmpers udvikling. Endelig har det til formål at knytte relationer på tværs i klubben ved at de nære rollemodeller agerer som trænere.

(E5_kat5.3)

6.2.5 Fase 1; sammenfatning

Som beskrevet i afsnit 6.1, *Analytisk tilgang*, har Fase 1 til formål at afdække en eventuel konflikt mellem et kort- og langsigtet mål i Sportskarate. Dette er grundlaget for at tilgodese den særlige variabel – krisen – som dette speciale besidder i forhold til tidligere studier.

For at udvide forståelsesrammen for senere fund er Fase 1 indledt med en beskrivelse af sportschefens fundamentale betydning for Sportskarate. Dette er primært illustreret med sportschefens udtalelser, mens en udtalelse fra en forælder underbygger

beskrivelsen. Her er det desuden interessant at forskellige aktører oplever, at sportschefen har svært ved at uddelegere ansvar.

Ved at kortlægge det langsigtede mål for organisationskulturen bliver fem centrale værdier tydelige. I denne sammenhæng er det vedkommende at sportschefen vil realisere det kortsigtede mål om at overvinde krisen gennem en ændring af organisationskulturen. Dette skal komme til udtryk ved at atleterne i højere grad tager ansvar på og uden for arealet. Således anvender sportschefen krisen som afsæt til at intensivere fokus på en eksisterende værdi for det langsigtede organisationskulturelle mål.

Manifestationerne på krisen viser at der ikke konsekvent er resonans mellem håndteringen af krisen og det langsigtede mål for kulturen. Dette kommer til udtryk i to forskellige situationer. I den ene situation prioriteres sejr over en kulturel værdi, mens kulturens udvikling prioriteres over sejren i den anden situation.

Da manifestationerne transmitterer kulturelle signaler, er det tydeligt at krisen afstedkommer et organisatorisk dilemma; prioritering af et kortsigtet mål om resultater eller et langsigtet om organisationskulturen. Dette er illustreret i nedenstående Tabel 5:

Manifestation:	Tilgodeser kortsigtet mål:	Tilgodser langsigtet mål:
Atleter informeres om konsekvens af krise	✓	✓
Induktiv tilgang	✗	✓
Det taktiske beredskab ændres	✓	✓
Taktiske lektier	✓	✓
Ukraines landstræner	✓	✓
Sejr fremfor kulturel værdi	✓	✗
Produktion af fysisk materiale	✓	✓
+18 år som trænere til DM	✓	✓

Tabel 5 Manifestationerne i forhold til kort- og langsigtet mål

6.3 Fase 2

Fase 2 tager afsæt i sammenfatningen fra Fase 1. Formålet er at belyse om Scheins perspektiv på kultur kan bibringe en forståelse af den organisatoriske virkelighed i Sportskarate. Dette sker ved at vurdere om og i givet fald hvordan manifestationer bringer indlejningsmekanismerne i spil. Det er i denne forbindelse relevant at gentage, hvordan der ifølge Schein (2010) eksisterer seks primære og seks sekundære mekanismer. Hvorvidt en mekanisme er primær eller sekundær afhænger af styrken i det kulturelle signal. Dette er uddybet i afsnit 2.7.1, *Lederens kulturelle indlejningsmekanismer*, men for overskuelighedens skyld skitseres de i det følgende:

Primære indlejningsmekanismer:

- 1) Hvad lederen konsistent lægger mærke til og kontrollerer
- 2) Lederens reaktion på kritiske hændelser
- 3) Kriterier for fordeling af ressourcer
- 4) Kriterier for tildeling af belønning og straf
- 5) Kriterier for rekruttering, forfremmelse og udstødelse
- 6) Brug af rollemodeller

Sekundære mekanismer:

- 1) Organisationsdesign og -struktur
- 2) Systemer og procedurer
- 3) Ritualer i organisationen
- 4) Design af fysiske rammer
- 5) Historier og myter
- 6) Formaliserede beskrivelser af værdier og vision

Analysens sigte er ikke at evaluere sportschefens adfærd, men at undersøge hvorvidt Scheins perspektiv på kulturel ledelse kan bibringe forståelse til den organisatoriske virkelighed. Herigennem bliver det implicit muligt at anskueliggøre om perspektivet kan rumme kompleksiteten ved en elitesportsorganisation i krise.

6.3.1 Atleter informeres om konsekvens af krisen

Som beskrevet informerer sportschefen atleterne om at det er nødvendigt at ændre kulturen, da praksis ikke er tilstrækkeligt god. Med afsæt i sportschefens forståelse af sammenhængen mellem kultur og praksis fremstår det funktionalistiske perspektiv på

kultur umiddelbart anvendeligt. Her er praksis den direkte konsekvens af kulturen, hvorfor en kulturændring er nødvendig for en vedvarende adfærdsændring.

Det er særdeles relevant at sportschefen præsenterer løsningen på krisen som en kulturel værdi; at øget ansvarstagen vil medføre succes. Ifølge Schein (2010) udgør krisen et hensigtsmæssigt tidspunkt for lederen at introducere en ny værdi på. Som beskrevet i kapitel 2, *Teori*, er medlemmers motivation for læring øget, hvorfor muligheden for at præge adfærd øges. Dermed fremstår indlejringsmekanisme 2 om lederens reaktion på kriser i denne sammenhæng anvendelig til at forstå sportschefens adfærd.

Imidlertid er det relevant at forholde sig til måden, hvorpå sportschefen informerer atleterne om værdien. Dette sker som en monolog, hvor atleterne ikke inviteres ind samtalen. I forhold til værdiens essens – at succes forudsætter selvstændighed – så er det umiddelbart selvmodsigende at sportschefen selv opstiller succeskriteriet for ændringen. Ifølge sportschefen sker dette for at tydeliggøre præmissen for atleten:

"Det her er ikke til diskussion. Jeg vil ha' de forstår hvorfor jeg slipper joysticket nu. Nu har jeg skitseret rammen de må indordne sig under."

Sportschef (E1_1_2.5)

Som det ovenfor er belyst, giver det ud fra Scheins kulturforståelse mening at sportschefen præsenterer værdien deduktivt. Det reflekterer præcis den 'unfreezing' af kulturen, som ifølge Schroeder (2010) er nødvendig for ændringen af en kultur. (Dette er uddybet i afsnit 2.6.1, *Lederens kulturelle indlejringsmekanismer*). Men ud fra værdien om øget ansvarstagen fremstår dette som et modstridende signal. Det kan derfor på denne baggrund diskuteres om det i en krisesituation overhovedet er muligt at undgå modstridende signaler.

Endvidere er det muligt at ovenstående afspejler en dybere antagelse hos sportschefen. Som det er beskrevet i kapitel 2, *Teori*, er det netop i krisetid at de dybeste antagelser kommer i spil. Derfor er manifestationen interessant, da det tidligere i analysen er skitseret, at sportschefen tilsyneladende har svært ved at uddelegere ansvar. Ud fra Scheins perspektiv på kulturel ledelse transmitterer sportschefen dermed et kulturelt signal om at øvrige aktører ikke behøver tage ansvar; at han nok skal klare det.

I denne forbindelse er det relevant at sportschefen udgør organisationens grundlægger. Som beskrevet i afsnit 2.6, *Lederen og kulturens udvikling*, er grundlæggeren ifølge Schein (2010) den mest indflydelsesrige person på kulturens

udvikling. Da sportschefen mere eller mindre egenhændigt har bygget organisationen op, har han muligvis skabt en kultur, hvor det forventes han tager ansvar. Ud fra Schein (2010) kan det forklares, som at sportschefen har præsenteret atleterne for en værdi, der med tanke på Sportskarates succes kan være transformeret til en antagelse; for at benytte sportschefens egen metafor fremstår det plausibelt, at sportschefen har indlejret en værdi om at aktørerne skal 'springe op på slæden', og overlade ansvaret til ham.

Ovenstående kan anskueliggøre en del af baggrunden for at det ikke tidligere er lykkedes at skabe en kultur, hvor atleterne i tilstrækkelig grad tager ansvar. At sportschefen umiddelbart er bevidst om dette, kommer til udtryk i følgende udtalelse:

"Jeg tror jeg har villet det for meget på deres vegne tidligere. Vi gennemførte jo nogle konceptændringer for et halvt års tid siden, og der ville jeg så gerne ha' det blev en succes for dem, og at de hurtigt fangede budskabet, at jeg nok har taget for meget ansvar fra dem. Det slutter nu. Så må vi jo evaluere om noget tid hvordan det indvirker."

Sportschef (E1_dag3_kat1.8)

Som det ovenfor er belyst, er der i høj grad tale om en kompleks situation.

Kompleksiteten understreges yderligere ved mulig interferens mellem de forskellige kulturelle værdier. Som eksempel er det en kulturel værdi at indstilling slår klasse. I denne sammenhæng er sportschefen med sin indsats en rollemodel for alle organisationens aktører. Dog vanskeliggør dette utilsigtet den kulturelle værdi om at tage ansvar. Formuleret med andre ord kan kontekstens kompleksitet bevirke at de forskellige kulturelle værdier 'spænder ben' for hinanden. Dette afspejler en væsentlig nuance, som Scheins perspektiv på kulturel ledelse ikke umiddelbart tilgodeser.

Endvidere er det væsentligt at sportschefen i anden sammenhæng eksplicit forklarer mig, at han i høj grad appellerer til at organisationens aktører skal byde ind og hjælpe:

"Alle der kan bidrage til familien er velkomne. Jeg har ikke alle svarene, og det er jo endnu en grund til at kæmperne skal med indover, bidrage til og præge udviklingen i klubben."

Sportschef (E2_dag1_kat1.8)

På enslydende vis forklarer både Atlet 1 og Atlet 5 hvordan sportschefen det sidste år har tildelt atleterne betydeligt ansvar som trænere. Formuleret med andre ord er der tilsyneladende ikke enslydende opfattelse blandt organisationens aktører. Dette svækker Scheins forståelse af kultur som 'sociale fakta', der indvirker på enslydende vis; og dermed anvendeligheden af det samlede teoriapparat.

6.3.2 Det taktiske beredskab ændres

Gentagne gange understreger sportschefen for atleterne, at deres præstation til kamp i høj grad afhænger af hvorvidt de tager ansvar for deres taktiske dispositioner. Dette underbygger sportschefen ved at udvide det taktiske beredskab gennem skabelsen af en analogi: 'ræven og jægeren'. Denne analogi anvendes som en overordnet ramme for stort set alle træningsøvelser, der effektueres i den følgende periode. Dermed bringes indlejningsmekanisme 1 i høj grad i spil, da denne relaterer sig til lederens konsistente fokus.

Manifestationen harmonerer med både det kortsigtede mål om bedre præstationer og det langsigtede mål for organisationskulturen: 'innovation er grundlag for succes'. Endvidere er formålet med denne manifestation at reducere kompleksiteten for atleterne, hvilket kan tilgodese grundlaget for at atleterne tager ansvar.

Som beskrevet i kapitel 2.5.1, *Artefakter*, relaterer artefakter sig til det fysisk observerbare kulturlag; heriblandt adfærd. Da analogien repræsenterer en specifik adfærd, skaber sportschefen en artefakt, der skal understøtte ændringen i atleternes adfærd.

Såfremt artefakten afstedkommer succes for atleterne, øges sandsynligheden for at værdien om øget ansvar med tiden kan overgå til en basal antagelse. Formuleret med andre ord skaber sportschefen en artefakt, som har til formål at accelerere kulturens udvikling. I denne forbindelse er det interessant at atleter som tilsyneladende bedst tilpasser sig øvelsen, ligeså er dem der præstationsmæssigt klarer sig bedst til stævnet i Polen. Da jeg spørger en forælder hvad han tænker om det ændrede taktiske beredskab, svarer han:

"Det har virkelig været noget der batter. Til EM var både sportschefen og kæmperne dybt frustrerede. Der har sportschefen været hurtig til at udvikle 'ræven og jægeren'... Nu var vi til Ishøj Cup i sidste weekend, og der var det helt tydeligt at kæmperne har taget det til sig."

Forælder 1 (E2_1_3.1)

For yderligere at finde frem til effekten af det ændrede taktiske beredskab spørger jeg en atlet om dennes udbytte:

"Den sidder ikke helt på rygraden endnu, men undervejs i kampene kom jeg i tanke om det, og jeg synes det giver mig større overblik over hvad jeg skal gøre på arealet."

Atlet 3 (E2_2_3.1)

Artefakten bevirker tilsyneladende en ændring i atleternes adfærd. Dog er det afgørende

at Atlet 3 netop siger 'den sidder ikke helt på rygraden endnu'. Dette harmonerer med Scheins perspektiv om at ændring i adfærd ikke nødvendigvis er ændring i kultur. Først når der er sket en reel ændring i kulturen, vil adfærd 'sidde på rygraden'. At det taktiske beredskab ændres er med andre ord kun et potentielt startskud til en ændring i kulturen. Da artefakten som beskrevet er et symbol på indlejningsmekanisme 1, fremstår Scheins perspektiv på kulturel ledelse i høj grad anvendeligt her.

I forlængelse af ovenstående er det relevant at inddrage en manifestation, hvor sportschefen ikke udviser samme grad af konsistens:

Til træningen fem dage inden Harasuto Cup – det vigtige stævne i Polen – får atleterne taktiske lektier for af sportschefen: atleterne skal inden træningen to dage senere gøre sig bevidste, hvordan de hver især vil håndtere den modstander, som de står overfor (E2_dag1_kat2.2). Sportschefen beskriver i denne sammenhæng lektierne som et eksempel på, hvordan atleterne kan tage ansvar. Jeg kan dog observere at sportschefen to dage senere *ikke* følger op disse lektier (E2_dag3_kat2.2). I stedet fortsætter sportschefen træningen relateret til det ændrede taktiske beredskab.

Da jeg spørger om baggrunden for den manglende opfølgning svarer han, at det er op til atleterne selv at tage ansvar; han har fortalt dem det er vigtigt, så må de selv være voksne nok til at gøre det. Dette giver umiddelbart mening i relation til værdien om at 'indstilling slår klasse'. Men ud fra Scheins forståelse af indlejningsmekanismerne går sportschefen her glip af muligheden for at underbygge udmeldinger med adfærd; sportschefen *siger* de taktiske lektier er vigtige, men handlinger *viser* det ikke. Det kan dog diskuteres om Scheins teori i dette tilfælde kan rumme den dynamiske virkelighed, som Sportskarate afspejler. Sportschefen prioriterer netop at arbejde med det ændrede taktiske beredskab, hvilket implicit understøtter budskabet om at taktiske evner er vigtige.

6.3.3 Produktion af fysisk materiale

Op til sæsonens sidste vigtige stævne, DM, får sportschefen produceret en plakat med resultathistorikken for de sidste 10 år. Denne plakat hænges op i træningssalen. Da manifestationen er fysisk, skaber sportschefen her en artefakt, som bringer en sekundær indlejningsmekanisme i spil: 'Design af fysiske rammer'. Baggrunden udtrykker sportschefen på følgende vis:

"Jeg gør det af to årsager. For det første så skal de vide at det her, det er rigtig vigtigt for klubben. Det ligger i vores selvforståelse vi SKAL være Danmarks bedste klub, og de skal forstå at de ikke kun er til DM for at kæmpe for sig selv. Det er lige så meget for klubbens farver...For det andet så vil jeg ha' kæmperne skal vide at det her, det er rigtig vigtigt for mig personligt. Jeg mener jo vi SKAL være Danmarks bedste, og det er en grundforudsætning og et målbarometer vi går meget op i. Jeg synes jo det havde en god effekt; stort set alle der ikke kæmpede om søndagen var ovre og spørge mig, 'hva' så hvor mange har vi vs. Greve nu?' Det motiverer dem, og det er det jeg vil ha'. Jeg sætter dem helt bevidst under et ekstra pres, men det pres mener jeg de SKAL kunne håndtere. Det kan godt være nogle af dem finder det hårdt, men de må lære at håndtere det. Presset til de rigtig store turneringer er jo meget større, så det er et absolut minimum at ku' håndtere det til DM. "

Sportschef (E5_5.1)

Som det fremgår af citatet har artefakten til formål at motivere atleterne til at tage ansvar for præstationen, endvidere eksplicit sætte dem under pres. Dette har et helt umiddelbart formål: præstationer, der kan fastholde Sportskarates position som Danmarks bedste karateklub. Det er centralt at denne artefakt samtidigt harmonerer med et langsigtet mål for kulturen: 'Det er ikke legitimt at tabe'.

I forbindelse med ovenstående er det relevant at inddrage et andet element, som indgår i det langsigtede mål: 'Trivsel er omdrejningspunkt for udvikling'. Det kan argumenteres at sportschefens eksplicite forventningskrav kompromitterer denne antagelse. Her er det dog relevant at jeg netop spurgte sportschefen om risikoen ved et modstridende krav mellem præstation og trivsel. Svaret lød:

Det er ikke nødvendigvis modstridende. Jeg er overbevist om at trivsel også hænger sammen med følelsen af kompetence. Så når man oplever at blive bedre, så udvikler man sig også. Der er jo også dimensionen om socialt tilhørsforhold, og dér influeres det selvfølgelig af at vi er i en elitekontekst. De virkelig dygtige er også dem som besidder de øverste pladser i hierarkiet, men det synes jeg også er ok, så længe de er bevidste om deres ansvar i Sportskaratepyramiden. Vi er i verden for at levere store resultater, og det kan vi nå gennem samarbejde."

Sportschef (E5_kat5.2)

Med afsæt i dette er det væsentligt at atleterne præsterede så godt til DM, at Sportskarate stadig er Danmarks mest succesfulde klub. På denne baggrund har atleterne oplevet en følelse af kompetence, som ifølge sportschefen afstedkommer trivsel. Ud fra Scheins kulturforståelse harmonerer det kort- og langsigtede mål ved denne manifestation. At

dette tilsyneladende er tilfældet kan desuden underbygges gennem følgende udtalelse:

"Jeg skrev en sms til atleterne over 18 år efter DM, hvor jeg takkede dem for deres indsats, og langt de fleste af dem skrev uafhængigt tilbage, hvor glade og stolte de er over at være tilknyttet Sportskarate. Og det er jo netop det jeg gerne vil ha'."

Sportschef (E5_kat5.3)

Scheins kulturforståelse kan ligeledes bibringe forståelse for de t-shirts, som sportschefen fik produceret op til DM. Som tidligere nævnt lød ordlyden på disse: 'Champions are made; not born'. Et langsigtet mål for organisationskulturen er værdien om at 'indstilling slår klasse', hvilket kan siges at blive understøttet gennem denne artefakt: de store sejre er *ikke* resultatet af medfødt talent; derimod udvikles en 'champion' gennem en velfungerende, omgivende organisation og individets ansvarstagen.

Som det er beskrevet i kapitel 2, *Teori*, øger organisatoriske kriser angstniveauet hos medlemmerne. I samme forbindelse er det beskrevet hvordan artefakter, som harmonerer med antagelser, kan afstedkomme tryghed for individer. På denne baggrund kan Scheins perspektiv bibringe en forståelse af t-shirtsene som en artefakt, der kan minde atleterne om organisationens værdier. Dette kan afstedkomme tryghed og derved forbedre præstationsevnen.

6.3.4 Sejr fremfor kulturel værdi

To uger efter krisen indtræder, deltager Sportskarates atleter i det største danske stævne, Ishøj Cup. Dette stævne omfatter både individuelle kampe og holdkampe, hvor atleter fra samme klub konkurrerer mod atleter fra andre klubber. I forbindelse med holdkamp er det altid sportschefen som sætter holdet, hvilket således også er tilfældet her. At blive udtaget til at kæmpe finalen afspejler en ressourcefordeling, idet konteksten som bekendt er elitesport. Dermed bringes indlejningsmekanisme 3 i spil; 'Fordeling af ressourcer'. Endvidere kan deltagelse i en finale til et vigtigt stævne anskues som fordeling af både belønning og status, hvorfor indlejningsmekanisme 4 ligeledes er i spil.

Et af Sportskarates hold kæmper sig i finalen, som de vinder. I finalen prioriterer sportschefen at stille med det, han vurderer som det stærkeste hold. Dette sker på bekostning af Atlet 9, som i den daglige træning udviser en adfærd i overensstemmelse med det langsigtede mål for kulturen. Således prioriterer sportschefen sejren og det

kortsigtede mål, men kompromitterer samtidig det langsigtede mål for kulturen om at indstilling slår klasse. Ydermere kan det siges at det langsigtede mål for kulturen i denne situation er i indre konflikt. Dette skyldes værdien 'det er ikke legitimt at tabe'. For at efterleve dette er sportschefen nødt til at stille det hold, som kan skaffe sejren.

Ovenstående illustrerer et område, hvor Scheins (2010) perspektiv på kulturel ledelse kommer til kort. Krisen afstedkommer et behov for resultater, hvorfor holdet sættes uagtet om individer repræsenterer organisationens værdier og antagelser. Formuleret med andre ord kan krisen afstedkomme en prioritering, hvor kulturens værdibærende individer 'ofres' for at tilgodese det kortsigtede behov for resultater; krisen skal overvindes. Dette kommer således også til udtryk gennem følgende udtalelse, hvor jeg spørger sportschefen om baggrunden for dispositionen:

"Det ville være et stærkt signal at lade Atlet 9 kæmpe. Men til holdkamp handler det om klubbens farver, ikke individet. Derfor skal man som træner stille det hold, som bedst kan løse opgaven, også med tanke på vi har en plet der skal vaskes af."

Sportschef (E3_dag2_kat2.1)

Netop udtalelsen "en plet der skal vaskes af" understreger krisens potentielle begrænsning for anvendelsen af Scheins teori i elitesportens domæne. Under 'normale' omstændigheder er det i højere grad muligt at tilgodese det langsigtede mål for kulturen, men når der er allermest behov for resultater, bliver kulturen sekundær. Dette er problematisk da kriser ifølge Schein (2010) og er særdeles potente i forhold til at skabe kulturel læring. Ikke desto mindre kan virkeligheden i elitesportens domæne ikke nødvendigvis tilgodese sammenhæng i de kulturelle signaler. Dette kommer yderligere til udtryk da sportschefen illustrerer den potentielle konflikt mellem kort- og langsigtede mål:

"De her stævner er så vigtige, at jeg ikke kan på kompromis med resultaterne for at skabe kulturændringen. De er kvalifikationsstævner til næste sæson, så der SKAL ske gode resultater, ellers er der ikke noget at arbejde for det næste halve år."

Sportschef (E3_dag1_kat1.9)

At dette er alvorligt for anvendeligheden ved Scheins teori i elitesportens domæne understreges ved at kriser tilsyneladende er et almindeligt forekommende fænomen i elitesport (Krupa, 1998). Dette tydeliggøres yderligere ved at sportschefen regelmæssigt befinder sig en situation, hvor det er nødvendigt at ændre praksis:

"Jeg befinder mig regelmæssigt i et T-kryds, hvor der enten skal ske drastiske ændringer,

eller også stopper jeg med karate. Det er typisk efter de store mesterskaber, måske en gang hvert år eller hvert andet, at jeg når frem til noget skal ændres."

Sportschef (E3_dag1_kat1.1)

Ovenstående udtalelse er ikke mindst interessant, idet sportschefen her indikerer at det regelmæssigt er nødvendigt at ændre praksis. I Scheins kulturforståelse forudsætter en vedvarende ændring i adfærd at kulturen ændres. Dette harmonerer ikke umiddelbart med den hyppighed, som citatet indikerer, at ændringerne i organisationen finder sted med.

6.3.5 Ukraines landstræner 'hentes' til Sportskarate

En uge efter krisen informerer sportschefen atleterne om den kommende tilknytning af Ukraines landstræner i karate. Fremadrettet vil denne komme til Sportskarate en uge om måneden og forestå træningen af Eliteholdet. Gennem denne manifestation skaber sportschefen en artefakt, som på adskillige områder bringer indlejringsmekanismen i spil, og derfor er interessant for denne analyse. At der er tale om en artefakt skyldes at Ukraines landstræner ved sin blotte tilstedeværelse transmitterer et kulturelt budskab. Både i form af sine egne værdier, men i ligeså høj grad gennem det faktum, at han befinder sig i organisationen som konsekvens af sportschefens disposition. Dermed bliver målet for adfærdsændringen gjort visuel.

Ved økonomisk at prioritere involveringen af Ukraines landstræner benyttes indlejringsmekanisme 3. Denne ressourcefordeling harmonerer både med det kortsigtede mål om præstationer og et langsigtet mål for kulturen relateret til at være nytænkende. Dette kommer til udtryk gennem følgende udtalelser:

"Det har givet alle kæmperne et boost, givet dem noget gejst her op til de store stævner. De tænker 'okay, vildt nok han kommer til Sportskarate for at træne os'. De bliver nødt til at steppe up, og tænke over hvordan de går til hver eneste træningspas, for de vil jo alle gerne vise sig fra deres bedste side. Og det er jo netop den reaktion som jeg blandt andet gerne ville opnå."

Sportschef (E2_dag1_kat1.7)

"Et af de primære mål med hans besøg er jo også at demonstrere at Sportskarate stadig er innovativ og parat til at lære og udvikle sig som organisation."

Sportschef (E2_dag2_kat1.2)

Gennem ovenstående citat fremgår det desuden at sportschefen her er bevidst om signalværdien i at benytte rollemodeller. Dette bringer indlejringsmekanisme 6 i spil på

en måde, som harmonerer med det langsigtede mål, idet sportschefen herigennem demonstrerer værdien om innovation. Ydermere bevirker manifestationen at sportschefen tilgodeser værdien om at 'indstilling slår klasse'. Som det fremgår af følgende udtalelse sender manifestationen et signal til atleterne om at sportschefen er indstillet på at udvikle sig. Dette kommer i særlig grad til udtryk i forbindelse med mit tilfældige møde med en atlet i et fitness center:

"Har du hørt det sidste nye? Lederen i en af de bedste klubber i verden og landstræner fra Ukraine kommer fremadrettet til Sportskarate en uge om måneden for at træne Eliteholdet. Det bliver vildt spændende. Det fortæller både noget om klubbens ambitionsniveau, men også om sportschefens indstilling til det hele; han mener han kan blive ved med at lære noget. Det synes jeg er en fed indstilling."

Atlet 1 (E5_4.1)

Derudover har tiltaget til formål at frigøre tidsmæssige ressourcer hos sportschefen, så han i højere grad får mulighed for at indtage rollen som 'mekaniker på flyet'. Dermed øges sportschefens mulighed for at facilitere indlejringen af de øvrige kulturværdier:

"Det frigør ressourcer at han kører træningen. Jeg kan i højere grad koncentrere mig om at være leder. Og jeg kan observere ting som jeg måske ikke lægger mærke til normalt. Fx kan jeg se hvem der søger hvem til træning, hvor meget intensitet der er og så videre. Det kan jeg så snakke med dem om når vi skal ha' de individuelle samtaler."

Sportschef (E4_3_2.2)

Endelig er der ved denne manifestation tale om en rekruttering, hvilket bringer indlejringsmekanisme 5 i spil. Det er i denne forbindelse centralt at sportschefen og Ukraines træner har samme syn på nødvendigheden i at atleterne agerer selvstændigt. Dette kommer blandt andet til udtryk, da jeg spørger til landstrænerens prioriteringer:

"Jeg vil ha' medaljer på seniorniveau, ikke på junior. Medaljer på juniorniveau er medaljer for mor og far; medaljer på seniorniveau er for fædrelandet. Dét er det kæmpere som ved hvad de vil, som har taget et valg og som kæmper for det valg af egen vilje. Jeg vil ha' kæmpere der tænker selv."

Ukraines landstræner (E4_dag3_kat2.4)

Som det fremgår tilgodeser manifestation i høj grad både det kort- og langsigtede mål i organisationen. Dette er ikke mindst interessant i et større perspektiv, da det gennem denne manifestation belyses, hvordan det kan lade sig gøre at skabe en artefakt, som i

betragtelig grad kan besidde sammenhæng mellem et umiddelbart præstationskrav og et langsigtet mål for kulturen. I denne forbindelse er det dog afgørende at rekrutteringen omfatter individer, der tilgodeser de langsigtede værdier. Som det er tydeliggjort gennem denne manifestation, kan dette lade sig gøre. Scheins perspektiv på kulturel ledelse fremstår derfor i denne sammenhæng særdeles anvendeligt.

6.3.6 En induktiv tilgang

Som konsekvens af krisen gøres træning og kamp i højere grad induktiv, og atleterne får større indflydelse på træningens forløb. Baggrunden for at gøre træningen mere induktiv kan udledes af følgende udtalelse:

"Tidligere var jeg måske 70-30 [deduktiv-induktiv], men nu vil jeg prøve at være 30-70. Karate er jo i bund og grund mesterlære, men jeg synes jo de seneste resultater viser at tilgangen ikke har været optimal. Så nu vil jeg prøve at gøre opgaveløsningen mere fri, og ikke i samme grad gi' dem svaret på forhånd."

Sportschef (E1_dag3_kat1.8)

At denne manifestation umiddelbart tilgodeser både det kort- og langsigtede mål underbygges gennem følgende beskrivelse. I forbindelse med et træningspas spørger sportschefen atleterne om inputs til træningslege. Atlet 4 kommer med inputs som anvendes på trods af legens kompleksitet øges, og derfor kræver længere tid. I løbet af øvelsen finder Atlet 7 og 8 i fællesskab frem til en taktisk fordel, som gør det muligt for dem at aflure de andre atlethers beslutninger. Da jeg taler med sportschefen siger han:

"Den kloge narrer den mindre kloge. Det er kun godt de tænker over hvordan de kan vende situationen til deres fordel. Det koster noget tid at få dem involveret på den måde, men de lærer medansvar. Det er vigtigere. Desuden gør legen dem bevidst om hvad de gerne vil ha' ud af det, og så gå målrettet efter det; fuldstændig ligesom når de er på arealet."

Sportschef (E2_dag3_kat1.3)

Sportschefen anvender træningsstrukturen som et værktøj til at illustrere fordelene ved at tage ansvar. Derved bliver træningsstrukturen en artefakt, hvorigennem både det kortsigtede mål om præstationer og den 'nye' kulturelle værdi tilgodeses. Med afsæt i dette bevirker Scheins kulturelementer i denne situation forståelse for den organisatoriske virkelighed. Samtidig anskueliggør eksemplet relevansen ved denne indlejringsmekanisme for både det kort- og langsigtede mål.

Det er dog ligeledes afgørende at beskrive et eksempel, hvor den induktive tilgang kompromitterer det kortsigtede mål om bedre resultater. Nedenstående citat tager afsæt i det vigtige stævne i Polen, Harasuto Cup:

"De første par timer her i dag, de var sorte! Der var jo ingenting. Jeg synes dem fra 18 år og op efter, de leverer varen og viser det vi har trænet på; tager initiativ og sidder selv med joysticket. Men derudover var der jo en masse som præsterede lige så dårligt som til U21 EM. Jeg kan ikke se de vil det her, at de virkelig brænder for at drive det her nogen steder. Og så vil jeg bare ikke længere styre joysticket for dem. Jeg kommer ikke til at gøre det igen. Over de sidste par år har det måske startet 90-10 i forhold til at jeg styrede dem i kampene. Det sidste år 50-50, og siden U21 EM har det været 10-90. Jeg vil simpelthen ikke mere. Enten lægger de handskerne, eller fortsætter på voksenholdet, eller også tager de handskerne og udfordringen op, og finder ud af at ta' ansvar. Det kan godt være vi ikke når det her i '15, men så når vi det i '16."

Sportschef (E3_dag2_kat1.3)

Ovenstående udtalelse er særdeles interessant med tanke på det aktuelle undersøgelsesperspektiv. Konflikten mellem det kort- og langsigtede bliver sat på spidsen, idet sportschefen prioriterer det langsigtede mål om at atleterne skal tage ansvar. Her bringes indlejningsmekanisme 2 i spil, idet sportschefen med sin induktive tilgang underbygger vigtigheden i værdien om ansvar. Dette er yderst relevant, idet situationen tydeliggør dilemmaet mellem en ændring af kultur og umiddelbare præstationer.

Scheins (2010) perspektiv på kulturel ledelse er her anvendeligt til at forstå situationens kompleksitet. Ydermere kan perspektivet benyttes til at afdække konflikten mellem to værdier i det langsigtede mål: 'det er ikke legitimt at tabe' overfor værdien om øget ansvar. Problemet er at Scheins perspektiv ikke umiddelbart bidrager med nogen løsning på dilemmaet.

Scheins kulturforståelse er ligeledes anvendelig som forklaring på, hvorfor den induktive tilgang til træning ikke har afstedkommet den ønskede adfærdsændring. Således beskriver Schein (2010) netop at adfærdsforandringer forudsætter ændring i kultur, hvilket implicit tager tid. Denne forståelse fremgår ligeledes af sportschefens udtalelse:

"Jeg ved godt at hvis jeg for eksempel skifter skeerne til en anden skuffe i køkkenet, så tager det mere end et par uger før jeg vænner mig helt til det, men jeg havde da godt nok håbet jeg ku' se mere af det vi har trænet hos dem i dag. Der var ingen momentum, ingen

kontrol, ingen ræv eller jæger. Jeg er jo optimist, så jeg havde håbet jeg ku' se mere af det i dag."

Sportschef (E3_dag2_kat1.6)

6.3.7 Atleter +18 år som trænere til stævne

Sportschefens beslutning om at benytte atleter over 18 år som trænere til DM bringer indlejringsmekanisme 6 i spil, som relaterer sig til lederens bevidste brug af rollemodeller. Hvordan denne manifestation bidrager til både det kort- og langsigtede mål kommer til udtryk i følgende udtalelse:

"Det gør jeg jo for det første fordi jeg ikke kan nå rundt og være der for dem alle. Derfor giver det mening at inddrage de ældre. Og det hænger jo fint sammen idet de små så oplever at ha' deres nære rollemodeller som coach, hvilket igen knytter relationerne endnu tættere. Desuden tror jeg på det kan gøre noget i forhold til vores kulturmål om at tage ansvar på arealet. Når jeg for det første ikke sidder med joysticket, og for det andet at de på denne måde finder ud af de spiller en rolle i Sportskarates skelet, så tror jeg på de bliver bevidste om deres egen vigtige rolle. Og dermed også at de er nødt til – og har ressourcerne til – at tage ansvaret på sig selv i kamp. Så det hænger sammen hele vejen rundt."

Sportschef (E5_5.3)

Som det fremgår agerer sportschefen her på en måde, som i høj grad tilføjer værdi til Scheins perspektiv. Ved at gøre atleterne til trænere sender sportschefen et signal om atleternes betydningsfulde rolle, endvidere at de besidder kompetencerne til at udfylde denne rolle. Samtidig sender det et kulturelt signal til organisationens yngste kæmpere om at samarbejde er grundlaget for succes, hvilket reflekterer en del af det langsigtede mål for kulturen. Endvidere løser det en logistisk udfordring, idet sportschefen ikke alene kan nå rundt til alle atleternes kampe. Dette kan have positiv betydning for de yngste atleternes præstationer, hvorfor manifestationen herved tilgodeser det kortsigtede mål. Sportschefens manifestation er her fysisk observerbar, da den relaterer sig til atleternes opgaver. På denne baggrund er der også her tale om at sportschefen skaber en artefakt, der skal understøtte adfærdssændringen. Som beskrevet ovenfor bringer det indlejringsmekanisme 6 i spil, hvorfor denne manifestation styrker anvendeligheden ved Schein.

Relevansen ved at benytte rollemodeller i relation til et langsigtet kulturmål fremstår desuden underbygget gennem følgende udtalelse:

"Hvis man vil ændre noget, så SKAL det ske gennem de stærke kræfter i et miljø. I vores egen

klub bruger jeg jo også kulturbærere...på de forskellige hold, hvor dem der er i stand til at transmittere de rigtige signaler involveres i træningen på niveauer under. Hos os er det ikke 'de dårlige' der skal ned og træne med 2. holdet. Det er de bedste, som skal være med til at inspirere og instruere."

Sportschef (E3_dag1_kat1.7)

6.3.8 Sportschefens fravalg af manifestation; 1

I det følgende belyses et eksempel, hvor sportschefen *fravælger* at benytte indlejningsmekanisme 4, som afspejler lederens fordeling af belønning og status. Eksemplet inddrages for yderligere at nuancere anvendeligheden ved Scheins perspektiv for elitesportsorganisationen i præstationskrise.

I umiddelbar forlængelse af krisens indtræden aflyser Atlet 5 en planlagt familietur til Mexico, for i stedet at deltage i et betydningsfuldt stævne i Holland. Her præsterer Atlet 5 at komme til finalen, og undervejs vinde over en af verdens bedste karateatleter. Atlet 5 udviser her en adfærd, som i allerhøjeste grad harmoniserer med det langsigtede mål for organisationskulturen om at tage ansvar. Samtidig er resultatet et skridt på vejen i forhold til realiseringen af det kortsigtede mål om at overvinde krisen. Alligevel fravælger sportschefen at fremhæve Atlet 5s adfærd i organisationen, og derved tildele ham status. Årsagen er at sportschefen finder det væsentligt at Atlet 5 beholder begge ben på jorden. Situation afspejler dermed sportschefens balancegang mellem at tilgodesee individuelle og kollektive behov i en kompleks situation. Dette afspejler en kompleksitet, som ikke umiddelbart tilgodeses i Scheins perspektiv på kulturel ledelse. Komplexiteten kommer til udtryk gennem sportschefens udtalelse:

"Jeg kan næsten ikke få armene ned efter Atlet 5s præstation i Holland. Helt fantastisk at se... Han tabte finalen på en taktisk fejl, men... han har jo den rigtige indstilling. Det viser det jo med al tydelighed, når han nu aflyser Mexico for at komme ned og ta' revanche. Det er klart det er sådan noget, jeg virkelig lægger mærke til. Men jeg vil ikke highlighte det lige nu i klubben. Jeg tror han får rigelig med anerkendelse fra alle mulige lige nu. Men på et tidspunkt vil jeg bruge det som eksempel på den rigtige indstilling, at man er nødt til at ta' ansvar og ofre noget hvis man vil til tops."

Sportschef (E5_2.3)

6.3.9 Sportschefens fravalg af manifestation; 2

Ifølge Schein er det et særdeles potent signal at udstøde medlemmer af en kultur. Som beskrevet i kapitel 2.6.1, *Lederens kulturelle indlejningsmekanismer*, kan udstødelse i

sport være udelukkelse fra førsteholdet. I denne forbindelse er det centralt at sportschefen har overvejet at dele Eliteholdet i to. Denne opdeling skulle tilgodese det langsigtede mål for kultuen, hvilket i det følgende kommer til udtryk:

"Jeg har tidligere været så frustreret over nogle af kæmpernes indstilling at jeg tænkte på at dele Eliteholdet i et A og B hold. Ikke baseret på teknisk kompetence, men baseret på indstilling. Dem der virkelig vil, har ild i øjnene, og så dem der ikke vil. Men det gik jeg væk fra, fordi jeg ikke ku' se processen i det. Jeg ku' godt se signalværdien, men ville være bekymret for at det ville være en lussing til B-holdet, som de ikke nødvendigvis ku' klare. Nogle af dem kæmper netop for at forbedre indstilling, og har snarere brug for støtte end slag."

Sportschef (E1_dag2_kat1.2)

Ved at dele Eliteholdet i to baseret på indstilling ville sportschefen i betydelig grad benytte sig af indlejringsmekanisme 3 og 4 (fordeling af ressourcer og tildeling af belønning/straf). Det er i denne forbindelse interessant at sportschefen fortæller, hvordan han er bevidst om signalværdien, en sådan opdeling ville afstedkomme. Dette kunne tilgodese det langsigtede mål for kulturen om at 'indstilling slår klasse' og værdien om at tage ansvar. At sportschefen fravælger opdelingen kan dog forklares gennem en anden del af det langsigtede mål: 'trivsel er omdrejningspunkt for udvikling'. Begge værdier anskuer sportschefen som centrale for at skabe sportslig succes, men ikke desto mindre konflikter de i denne situation. Derfor fremstår Scheins perspektiv på kulturel ledelse som for reducerende; kompleksiteten kan ikke umiddelbart håndteres.

Ovenstående kan forstås ud fra de grundlæggende divergerende præmisser, som elitesportsorganisationer og traditionelle organisationer opererer under. I traditionelle organisationer er medlemmer ansat, og bliver derfor betalt for deres tilstedeværelse; til en vis grad er medlemmerne afhængige af deres tilhørsforhold til organisationen. I Sportskarate er der derimod intet, som forpligter medlemmerne til at være tilstede. Dette er ligeledes en faktor som gør sig gældende for alle elitesportsorganisationer, hvor atleterne ikke er på kontrakt. På denne baggrund er det afgørende at skabe en organisation, hvor atleterne trives, såfremt de skal fortsætte i organisationen.

Da Scheins teori – som beskrevet i kapitel 1, *Introduktion* – er udviklet med afsæt i traditionelle organisationer, kan dette forklare hvorfor teorien ikke umiddelbart kan håndtere denne situation.

6.4 Sammenfatning

Denne analyse er effektueret gennem to faser, Fase 1 og Fase 2.

I Fase 1 er det belyst, hvordan sportschefen befinder sig i et dilemma mellem at tilgodese et kortsigtet mål om præstationer og et langsigtet mål om organisationskulturen.

Endvidere er sportschefens manifestationer på krisen belyst, der har til formål at ændre atleternes adfærd. Denne adfærdsændring relaterer sig til en større grad af ansvarstagen blandt atleterne, hvilket ifølge sportschefen bevirker en ændring i organisationskulturen. Gennem analysen er det belyst, hvordan dette reelt afspejler et intensiveret fokus på et langsigtet mål for kulturen.

Fase 2 er effektueret med afsæt i Fase 1. Her er den organisatoriske virkelighed i Sportskarate afsæt for at vurdere om Scheins (2010) perspektiv på kulturel ledelse kan rumme en elitesportsorganisation i krise.

Et bemærkelsesværdigt fund består i at sportschefen i høj grad anvender artefakter som grundlag for at facilitere ændring i atleternes adfærd. Af de i alt otte manifestationer på krisen kan syv siges at afspejle artefakter. På denne måde står empiri i kontrast til Scheins beskrivelse af artefakter som et sekundært værktøj relateret til kulturel ledelse.

Gennem Fase 2 er det blevet tydeligt at Scheins perspektiv i høj grad bidrager til at forstå den organisatoriske virkelighed i Sportskarate. I denne forbindelse er det væsentligt at alle seks primære indlejningsmekanismer i spil. Dog er det essentielt at sportschefens reaktioner visse steder afspejler diskrepans i forhold til indlejningsmekanismerne.

I følgende kapitel tager jeg afsæt i disse fund, hvilket igangsætter specialets diskussion.

Kapitel 7

Diskussion

Som beskrevet i kapitel 1, *Introduktion*, har ingen tidligere studier forholdt sig til anvendeligheden af Scheins teori for elitesportsorganisationen i præstationskrise. På baggrund af specialets fund er det dog muligt at nuancere anvendeligheden ved Scheins perspektiv på kulturel ledelse i elitesportens domæne. Omdrejningspunktet for denne diskussion bliver derfor at præcisere fund og efterfølgende sammenholde disse med tidligere forskning. Endvidere diskuterer jeg muligheden for at øge anvendeligheden ved Scheins teori i elitesportens kontekst.

7.1 Specialets fund

På baggrund af analysen fremstår Scheins teori (2010) på flere områder særdeles velegnet til at skabe forståelse for den organisatoriske virkelighed i en elitesportsorganisation.

For det første er de kulturelle lag - artefakter, værdier og antagelser – anvendelige som begrebsramme til at anskueliggøre kulturen i en organisation. Samtidig kan teorien benyttes til at forstå manifestationer på en præstationsrelateret krise.

Indlejringsmekanismerne kan desuden bibringe forståelse af de potentielle konsekvenser ved sådanne manifestationer. Endvidere kan indlejringsmekanismerne bidrage til at identificere *fravalg* af manifestationer, ydermere tilvejebringe en forklaring på disse fravalg.

For det andet tilvejebringer en kulturanalyse med afsæt i Scheins elementer muligheden for at afdække den interne sammenhæng mellem en organisationskulturs værdier. For eksempel har det vist sig at Sportskarate besidder et langsigtet mål for kulturen, som på nogle områder er i intern konflikt; visse værdier spænder ben for hinanden. Således bliver det gennem Scheins kulturbegreb muligt at skabe bevidsthed for elitesportsledere om værdier og antagelser i deres organisation. På denne baggrund er Scheins perspektiv frugtbart for elitesportsorganisationer, som ønsker at arbejde målrettet med udviklingen af organisationskulturen.

Ovenstående harmonerer med fund fra eksempelvis Henriksen et al (2010a; 2010b; 2011) og Schroeder (2010), hvis konklusioner taler for anvendeligheden ved Scheins perspektiv i elitesportens domæne. Derfor er ovenstående i tråd med eksisterende viden.

Det er dog afgørende at netop krisen – som er forskellen i forhold til tidligere studier – bevirker et brist i anvendeligheden ved Schein. Som det er uddybet i kapitel 2, *Teori*, afspejler lederens håndtering af organisatoriske kriser en primær indlejningsmekanisme. Dette skyldes ikke mindst at potentialet for kulturel læring ifølge Schein (2010) er øget, hvilket er en direkte konsekvens af usikkerheden om krisens langsigtede konsekvenser.

Ifølge Schein kan krisen danne afsæt for enten at cementere eller ændre centrale værdier. Det ligger dog implicit i beskrivelsen af indlejningsmekanismerne, at såfremt lederen er tilstrækkeligt reflekteret, så kan en krise håndteres på en måde, der tilgodeser målet for kulturen. Dette fremstår imidlertid for reducerende i forhold til specialets empiri. Her er det nødvendigt at forholde sig til de konsekvenser præstationskrisen i elitesport kan afstedkomme.

Som det fremgår af analysen er det i Sportskarates tilfælde nødvendigt at præstere, for derigennem blandt andet at sikre kvalifikation til VM den efterfølgende sæson; det er nødvendigt at præstere *nu* for at have noget at kæmpe for senere. Endvidere er det nødvendigt for organisationens renommé at præstere på et niveau, som fastholder positionen som Danmarks bedste karateklub. Såfremt dette ikke realiseres, kan det potentielt indvirke på organisationens tiltrækningskraft på atleter fra andre organisationer. Som beskrevet i afsnit 5.1, *Case* er flere af Sportskarates eliteatleter tilflyttere fra øvrige organisationer i Skandinavien. Disse er flyttet til Sportskarate for netop at tilgodese deres udvikling. Både for atleter i Sportskarate og eksterne aktører er dette et værdifuldt signal, som i sig selv kan øge tiltrækningskraften på andre atleter. I Scheins (2010) terminologi er det en betydningsfuld artefakt.

For elitesportsorganisationer kan økonomiske årsager ligeledes nødvendiggøre umiddelbare præstationer. Dette kan eksempelvis være gennem kvalifikation til prestigefyldte turneringer eller i relation til sponsorstøtte. Som beskrevet i kapitel 2, *Teori*, afhænger attraktiv sponsorstøtte i høj grad af hvor værdiskabende sportsorganisationen er for sponsorer (Wagner & Nissen, 2015). Et prioritering af kulturen på bekostning af umiddelbare resultater kan derfor bevirke at sponsorer trækker deres støtte. Afhængigt af sportsorganisationens soliditet kan en sådan

prioritering forværre eller endda ligefrem skabe en krise, idet *"the economic and cultural context of organizations plays an important role in the genesis and the labeling of a situation as a crisis"* (Verhoeven et al, 2014, p. 109).

Ovenstående er kritisk for anvendeligheden af Scheins perspektiv på kulturel ledelse i elitesport, da kriser udgør en præmis i elitesportens domæne. At dette gør sig gældende er belyst i kapitel 1, *Introduktion*. Ydermere underbygges dette i kapitel 6, *Analyse*, idet sportschefen regelmæssigt efter de store mesterskaber "befinder sig i et T-kryds", der nødvendiggør organisatoriske ændringer.

Som beskrevet i kapitel 2, *Teori*, er det ifølge Schein nødvendigt at anvende indlejringsmekanismerne i gensidig harmoni med målet for kulturen. Dette er særligt vigtigt såfremt det ønskes at accelerere udviklingen af en given kultur. På denne baggrund forudsætter en given organisationskulturel ændring en grundig og sammenhængende plan fra lederens side. Herigennem skal adfærd på sammenhængende vis bringe indlejringsmekanismerne i spil i relation til målet for kulturen. Dette underbygges desuden af Cruickshank & Collins (2012b, p. 351), som beskriver hvordan kulturel ledelse skal tage afsæt i *"astute packaging of interventions."*

Problemet i denne sammenhæng er for det første at elitesportslederen reelt ikke har tid til at gennemtænke en sådan adfærd. I den aktuelle case er sportschefen kommet hjem fra en konkurrence, hvor både forventninger og ambitioner er alvorligt rystet. Alligevel skal sportschefen mindre end 12 timer senere forestå et træningspas, hvor han implicit er tvunget til at reagere på den organisatoriske situation. For det andet skal atleterne være klar til at præstere igen mindre end en uge senere, hvilket ligeledes afstedkommer nødvendigheden af en hurtig reaktion. I denne forbindelse skal sportschefens reaktion tilgodese atleternes mulighed for at præstere kort tid efter. Således bliver dilemmaet mellem et kortsigtet præstationsmål og et langsigtet mål for kulturen sat på spidsen.

Med afsæt i ovenstående fremstår det i mindre grad realistisk for elitesportslederen at tilgodese samtlige indlejringsmekanismer i en krisesituation. Dette kommer desuden til udtryk gennem sportschefens syn på prioriteringen:

"Kulturen skal tilpasses, som jeg har sagt siden dag 1 I var her, men jeg forventer ikke det sker på 3 uger. Jeg har ikke ville lave for store ændringer, for jeg vil ikke sende chokbølger gennem kæmperne op til de vigtige stævner. Jeg er begyndt at lave ændringer, som skal føre til en kulturændring, og det skal resultaterne vise nu i weekenden, men dermed er jeg ikke i

mål."

Sportschef (E3_dag1_kat1.9)

At ovenstående begrænser anvendeligheden ved Scheins perspektiv, underbygges desuden ved, at effektiv krisestyring ifølge Coombs (2006) forudsætter hurtig reaktion fra lederens side. Dette fremstår særligt plausibelt for elitesportens domæne med tanke på de potentielle sportslige og økonomiske konsekvenser af en krise, som er beskrevet i afsnit 2.1.2, *Krise*.

Som det fremgår af analysen benytter sportschefen i høj grad artefakter som værktøj til at skabe en ændring i atleternes adfærd; af de otte manifestationer afspejler den ene præsentationen af en værdi, mens de øvrige syv er artefakter. Artefakter bliver med andre ord dominerende i den kulturelle ledelse i en krisesituation.

Som belyst i kapitel 2, *Teori*, beskriver Schein (2010) at artefakter kan anvendes til at understøtte lederens kulturelle budskab, såfremt værdien tager afsæt i forudgående erfaringer. Gennem analysen er det anskueliggjort, hvordan dette er tilfældet i Sportskarate.

Ud fra Scheins teori er det muligt at forstå hvordan krisehåndteringen tager afsæt i en eksisterende værdi og underbygges gennem artefakter. Dette styrker teoriens anvendelighed. Dog begrænses anvendeligheden ved at artefakter ifølge Schein er en sekundær mekanisme, som ikke er tilstrækkeligt kraftig til at bevirke ændring i aktørers adfærd. På baggrund af empiri fremstår det således plausibelt at Schein underkender den potentielle effekt af artefakterne i en krisetid.

Her er det nødvendigt at forholde sig til elitesportens dynamik, som i højere grad giver lederen mulighed for at bryde med den eksisterende kultur. Allerede ugen efter skal atleterne i kamp igen. Her har lederen mulighed for at tilgodese atleter, som reagerer på artefakterne. I Sportskarate kan dette eksempelvis komme til udtryk gennem deltagelse i holdfinaler. Anderledes formuleret giver artefakterne mulighed for at bringe primærindlejringsmekanisme 3 og 4 i spil. Som beskrevet i kapitel 2, *Teori*, relaterer disse sig til henholdsvis lederens ressourcefordeling og fordeling af belønning/straf. Mere præcist er atleterne i dette domæne i højere grad nødt til at forholde sig til artefakterne, hvilket lederen kan benytte konstruktivt.

I forlængelse af ovenstående er det interessant at belyse kontrasten til den kulturelle ledelse under 'almindelige' organisatoriske præmisser. Her er det i høj grad værdier,

som er styrende for den kulturelle ledelse og symbolet på det kulturelle mål. I Sportskarate kommer dette eksempelvis til udtryk gennem værdier som 'trivsel er omdrejningspunkt for udvikling' og 'indstilling slår klasse'. På denne baggrund kan det siges at kulturel ledelse under forskellige præmisser antager forskellig karakter. Dette bevirker dog implicit en signalforvirring i den måde målene udtrykkes på. I præstationskrisen bliver det gennem artefakterne i højere grad overfladiske signaler. Dermed bliver det aktuelt, hvorvidt Scheins perspektiv reelt giver mulighed for at indfange værdilaget i forbindelse med det kortsigtede præstationsmål. Anderledes formuleret kan det diskuteres om manifestationerne på krisen – som i høj grad afspejler artefakter – giver mulighed for at afdække de antagelser, som sportschefen er styret af.

7.1.1 Er 'den lærende kultur' løsningen?

Indtil nu er det belyst at Scheins perspektiv på kultur bestemt kan bidrage til forståelsen af den organisatoriske virkelighed i en elitesportsorganisation. Det er dog ligeledes belyst, hvordan perspektivet på kulturel ledelse fremstår mangelfuldt i relation til at kunne håndtere præstationskrisen. Mere præcist kan det i en krisesituation være nødvendigt at sende modstridende signaler, for derigennem at overvinde krisen hurtigt. Da præstationskriser er en præmis i elitesport er det antageligt ikke usædvanligt med divergens i de kulturelle signaler. Her er det essentielt at Scheins perspektiv på kulturel ledelse ikke umiddelbart bidrager med løsninger på sådanne situationer. Formuleret med andre ord kan man ud fra Scheins (2010) teori *forstå* organisationens dilemma, men perspektivet på kulturel ledelse bidrager ikke med nogen løsning på problematikken.

For at imødekomme ovenstående er det nødvendigt at kunne understøtte ledere, som befinder sig i en situation uden et reelt valg om at kompromittere målet for kulturen. Anderledes formuleret skal et perspektiv på kulturel ledelse i elitesport kunne rumme præmissen om modstridende kulturelle signaler. Dette kunne eksempelvis aktualiseres ved at benytte de modstridende signaler som afsæt til konstruktivt at præge den kulturelle læring. Muligvis besidder Scheins teoriapparat allerede selv denne løsning i perspektivet på 'den lærende kultur'.

Som beskrevet i kapitel 2, *Teori*, er den lærende kultur bygget op omkring fleksibilitet og forandringsparathed. Schein identificerer dette som særligt relevant for organisationer, der befinder sig i turbulent omskiftelige miljøer. Da elitesport i særdeleshed afspejler en dynamisk kontekst, er det med problemformuleringen for øje

interessant at forholde sig til dette perspektiv. Muligvis kan den lærende kultur være pejlemærket for elitesportsorganisationer, såfremt modstridende kulturelle signaler kan anvendes konstruktivt.

Den lærende kultur er ifølge Schein et realistisk mål, såfremt lederens adfærd afspejler 10 karakteristika. Disse karakteristika er uddybet i afsnit 2.7, *Den lærende kultur*, og opstilles derfor blot i punktform her:

1. Proaktiv adfærd i forhold til fremtidige udfordringer
2. Forpligtigelse til kontinuer læring
3. Positiv antagelse om menneskets natur
4. Tro på at det omgivende miljø kan håndteres
5. Forpligtigelse til sandhed
6. Forpligtigelse til åben kommunikationsform
7. Forpligtigelse til at tilgodese organisationskulturel diversitet
8. Balanceret orientering mellem nær og fjern fremtid
9. Forpligtigelse til systemisk tænkning
10. Antagelse om kulturanalyse som et værdifuldt værktøj for praksis

For at eksemplificere hvordan ovenstående kan komme i spil, er det relevant at vende tilbage til specialets empiri. Her kan manifestationen benyttes, hvor sportschefen prioriterer en sejr fremfor kulturel værdi.

Til et træningspas umiddelbart efter konkurrencen kunne sportschefen italesætte hvorfor han prioriterede en sejr fremfor kulturen; at sportschefen er bevidst om signalforvirringen, men at Sportskarate som organisation har brug for sejren. Samtidigt at atleterne besidder et ansvar for den aktuelle præstationskrise, og at de derfor er *nødt* til at tage mere ansvar. Ydermere kunne sportschefen forklare hvordan dette ville afspejle sig positivt i deres præstationsniveau; at sportschefen således ikke i samme grad ville befinde sig i et dilemma mellem et kortsigtet mål om præstationer og et langsigtet for kulturen. Formuleret med andre ord ville 'diskussionen' om kulturel forvirring blandt atleterne blive afvæbnet, og læring ville være resultatet af interaktionen. På denne baggrund fremstår det muligt at anvende den lærende kultur som overordnet ramme for elitesportslederens kulturelle ledelse.

I specialet har omdrejningspunktet været de kulturelle indlejningsmekanismer, og ikke den lærende kultur. Af samme årsag er det ikke mit mål at fastslå i hvor høj grad

Sportskarates kultur afspejler ovenstående karakteristika. Ikke desto mindre er det på baggrund af empiri tydeligt at sportschefen tilstræber at skabe en kultur i Sportskarate, som resonerer med den lærende kultur. Dette kommer blandt andet til udtryk i følgende citat:

“I Sportskarate er det indprentet i dna’en på kulturen, at vi altid skal tilpasse os de forandringer, der sker omkring os, både i forhold til karate, men også på andre niveauer. Det er min opfattelse at det er nemmere at bygge en kultur op, end det er at ændre på en eksisterende... Det kan godt være man kommer ind som ny sportschef og mener det eller det skal ændres. Men du render panden mod muren, for længere ned i systemet vil folk sige “det kan godt være, men vi har altid gjort tingene på denne måde, og det virker for os”. Det problem har vi ikke, fordi vi fra starten grundlagde en tilgang, hvor vi ALTID skal være innovative og være klar til at forandre os. Det gælder både trænere, kæmpere, bestyrelse og forældre... Så jeg tænker ikke det kommer til at være den helt store omvæltning. Det kommer til at betyde meget, men jeg tror reelt ikke de vil opleve det som at verden falder ned.”

Sportschef (E3_dag1_kat1.4+E4_dag1_kat2.5)

En interessant pointe er at de 10 karakteristika afstedkommer en ændret lederrolle i relation til kulturens udvikling. Da omdrejningspunktet for den lærende kultur er fleksibilitet og åbenhed, overgår lederen til at blive en form for facilitator for kulturens udvikling. At Schein (2010) beskriver hvordan subkulturer i højere grad kan og bør opstå, er ikke mindst årsag til den ændrede lederrolle. Dette er radikalt med tanke på Scheins funktionalistiske afsæt, hvor kultur udgør sociale fakta, som influerer individer på enslydende vis. Men med den lærende kultur bevæger Schein sig mod en symbolistisk kulturforståelse.

Som beskrevet i kapitel 2, *Teori*, anerkender den symbolistiske forståelse at kulturer indvirker på divergerende vis. Ydermere afviser symbolisterne at kultur kan gøres til genstand for ledelse, hvorfor en lederrolle som kultur-*facilitator* i højere grad resonerer med dette perspektiv. I denne forbindelse er det væsentligt at en del af nærværende diskussions kritik, retter sig mod det reducerende i Scheins kulturforståelse.; dette imødekommer det symbolistiske perspektiv. Desuden er det relevant at huske tilbage på kapitel 6, *Analyse*, hvor jeg identificerede en del af kulturen, som Sportskarates aktører ikke opfatter enslydende. Dette fund er interessant i relation til diskussionen mellem det symbolistiske og funktionalistiske perspektivs anvendelighed.

Ovenstående pointe relaterer sig til at udvide forståelsen relateret til anvendeligheden ved Scheins teoriapparat. I denne forbindelse fremstår en symbolistisk kulturforståelse umiddelbart nyttig i relation til 'den lærende kultur'.

7.2 Specialets fund i relation til eksisterende forskning

Som beskrevet i kapitel 1, *Introduktion* inddrager 18 ud af 33 studier om organisationskultur i sport Scheins definition på kultur (Maitland et al, 2014). Af disse 18 studier anskuer de 16 kultur, som et fænomen der kan gøres til genstand for ledelse (ibid). Samtidig beskriver adskillige af disse studier elitesport som en kontekst underlagt særlige præmisser (Cruickshank & Collins, 2012a; 2012b; Schroeder, 2010; Frontiera, 2010; Girginov, 2006; Girginov et al, 2006; Fletcher & Wagstaff, 2009; Fletcher & Arnold, 2011). Det er dog bemærkelsesværdigt at ingen af disse artikler forholder sig til konsekvensen af kriser i relation til muligheden for at bedrive sammenhængende kulturel ledelse. Samtidig er det blot to studier – Schroeder (2010) og Frontiera (2010) – som eksplicit forholder sig til præstationskriser. I denne forbindelse er det relevant at inddrage et citat fra Schroeders (2010, p. 84) studie:

"This study highlights the need for coaches to clearly establish the direction and values of their teams. By subsequently orienting all organizational actions and symbols toward those values, coaches can change culture. If coaches consistently connect their actions to team values, such change can occur rapidly."

Dette er ikke mindst et interessant citat som konsekvens af at Scheins (2010) indlejningsmekanismer er inddraget i studiet. Med andre ord forholder Schroeder (2010) sig til krisernes anvendelighed for den kulturelle ledelse, men ikke til hvorvidt det realistisk er muligt at efterleve. Gennem specialet er det netop afdækket at det tilsyneladende *ikke* er muligt for elitesportslederen at være konsistent i de kulturelle signaler.

Frontiera (2010) tager ligeledes afsæt i Scheins funktionalistiske kulturforståelse, hvor lederen er kulturbæreren. Dette studie er interessant, da præstationskriser anskues som et potentielt afsæt til at skabe en organisationskulturel ændring. Det er dog afgørende at Frontiera beskriver, hvordan lederen for at udnytte krisens potentiale skal agere i overensstemmelse med målet for kulturen. Derfor forholder Frontiera (2010) sig *ikke* til den potentielle konflikt med elitesportens præmis om et umiddelbart præstationskrav.

Som det er beskrevet i analysen er sportschefen i Sportskarate eksempelvis tvunget til at prioritere umiddelbare resultater, for derved at muliggøre den følgende sæsons målsætning.

Cruickshank og Collins (2012a; 2012b) fokuserer i deres studier på potentialet i ændringen af elitesportsorganisationers eksisterende kultur. Disse studier tager ligeledes afsæt i Scheins definition af kulturforståelse, men forholder sig ikke eksplicit til indlejningsmekanismene. Derimod understreger både Cruickshank & Collins (2012a), Fletcher og Wagstaff (2009) og Fletcher og Arnold (2011) behovet for yderligere viden om organisationskultur og kulturel ledelse i elitesport.

Ingen tidligere studier har forholdt sig til den reelle mulighed for at benytte præstationskrisen konstruktivt i kulturens udvikling. Dette kan forklare hvorfor begrænsningen ved Scheins perspektiv på kulturel ledelse ikke er identificeret. Som beskrevet ovenfor kan 'den lærende kultur' dog muligvis være løsningen, hvilket må undersøges nærmere.

I forhold til den lærende kultur er Frontieras studie (2010) interessant. Her bringes tre forskellige former for organisationskultur i spil, som tager afsæt i Kotter & Heskett (1992):

- 1) Stærk kultur, som omfatter en tydelig og fastcementeret praksis
- 2) Strategisk passende kultur, der er passende i forhold til det *nuværende* interne og eksterne miljø
- 3) Adaptiv kultur, der understøtter anticipering og tilpasning til omgivende ændringer

Ifølge Frontiera (2010) er den adaptive kultur et kendetegn for bedst præsterende organisationer. Samtidigt italesætter studiet som det eneste eksplicit muligheden for en dynamisk organisationskultur i elitesport. Det er dog interessant at Frontiera (2010) inddrager en kulturforståelse baseret på ordet *adaptiv*. Retorisk afspejler 'adaptiv' en nærmest fragmenteret udvikling, hvor kulturen tilpasses som konsekvens af specifikke begivenheder. Dette harmonerer med et funktionalistisk perspektiv, men står i kontrast til den *lærende* kultur, som snarere reflekterer en kontinuer udviklingsproces. Dette bliver ikke mindre interessant ud fra det faktum at Schein allerede i 3. udgave af grundværket *Organizational Culture and Leadership* (2004) beskriver perspektivet

om den lærende kultur. Da Frontieras studie er dateret til år 2010, så har muligheden eksisteret for at forholde sig til Scheins 'version'. Årsagen kan være en distancering fra Scheins grad af tilnærmelse mod en symbolistisk kulturforståelse. Dette fremstår muligt som konsekvens af Frontieras lineære syn på kultur og præstation, hvor kriser ofte er symptomatiske for en dysfunktionel organisationskultur (Frontiera, 2010).

Med afsæt i et funktionalistisk perspektiv knyttes kulturen direkte til præstationer generelt, og dermed også præstationskrisen. Det kan dog diskuteres, hvorvidt det giver mening at anskue adfærd på så reducerende vis. I så fald er det vanskeligt at forklare, hvordan en given organisations præstationer kan skuffe i én sæson, for langt at overstige forventninger i den næste. Eller omvendt, at en elitesportsorganisation oplever en stime af tilfredsstillende resultater, for derefter pludselig at befinde sig i en præstationskrise. Formuleret med andre ord kan det diskuteres om det nødvendigvis er symptom på en dysfunktionel kultur, at der underpræsteres til nogle bestemte konkurrencer. I et funktionalistisk perspektiv er det ikke muligt at ændre kulturen på så kort tid, så andre faktorer må antageligt også være i spil. På denne baggrund fremstår det unuanceret automatisk at sætte lighedstegn mellem kultur og præstation i elitesportens turbulente kontekst.

Pointen kan underbygges gennem Cruickshank og Collins (2012b, p. 341):

"underperforming groups may require either a change in culture (doing what's already being done but better) or a change of culture (introducing new principles/practices)". I denne forbindelse er det væsentligt at disse forskere tager afsæt i Scheins kulturforståelse, men flere gange understreger behovet for yderligere forskning på området.

Ovenstående bringer implicit diskussionen mellem en symbolistisk og funktionalistisk kulturforståelse i spil. Her er det relevant at inddrage en undersøgelse af 59 traditionelle organisationer, som havde arbejdet målrettet på at ændre kulturen (Smith, 2003). 19% kategoriserede resultatet som succesfuldt. I et symbolistisk perspektiv kan denne succesrate tolkes som at kultur *ikke* kan ledes. Succesraten kan dog ligeledes tolkes i et funktionalistisk favør: at kultur *kan* ledes, men at virkelighedens kompleksitet gør det vanskeligt at tilgodese forudsætningerne for at ændre kulturen.

Uanset hvad ligger en endelig afgørelse uden for dette speciales berettigelse. Som det er beskrevet i kapitel 1, *Introduktion*, har specialet desuden ikke til formål at 'vælge side' i denne paradigmatiske kamp. Derimod er formålet at udvide forståelsen om anvendeligheden ved Scheins perspektiv på kulturel ledelse (2010) i elitesportens domæne. I denne sammenhæng fremstår det underbygget at perspektivet kan bidrage til forståelsen, omend det *ikke* kan stå alene. Dette er konsekvensen af at der ikke tilbydes noget konstruktivt afsæt for kulturel læring i situationer, hvor det er nødvendigt at sende modstridende signaler.

Kapitel 8

Konklusion

Formålet med dette speciale var at undersøge om Scheins (2010) perspektiv på kulturel ledelse kan rumme kompleksiteten ved en elitesporsorganisation i præstationskrise.

Scheins kulturteori indgår i 18 ud af 33 studier om organisationskultur i elitesport. Derfor er det væsentligt at undersøge, hvorvidt Scheins perspektiv på kulturel ledelse kan tilgodese elitesportens særlige præmisser. Da ingen tidligere studier har forholdt sig til præstationskrisens betydning for anvendeligheden ved Scheins perspektiv, fremstår dette særligt relevant.

Problemformuleringens besvarelse er baseret på et singlecasestudie. Casen relaterer sig til sportschefen i Sportskarate, og belyser dennes tilgang til at håndtere en præstationskrise. Sportschefen har som mål at overvinde præstationskrisen gennem en ændring af atleternes adfærd. Dette skal afstedkomme umiddelbare resultater og på sigt bevirke en ændring af kulturen.

Specialets videnskabsteoretiske afsæt er socialkonstruktivistisk. Dermed afspejler specialet en fortolkning, som jeg har konstrueret på baggrund af min interaktion med Sportskarates aktører, primært sportschefen.

I Scheins perspektiv på kulturel ledelse udgør seks primære og seks sekundære indlejringsmekanismer lederens kulturelle 'værktøjskasse'; det er gennem disse mekanismer lederen transmitterer kulturelle signaler. Besvarelsen af problemformuleringen afspejler derfor om indlejringsmekanismerne giver mulighed for at håndtere præstationskrisen og på samme tid tilgodese det langsigtede mål for kulturen.

8.1 Besvarelse af problemformuleringen

Problemformuleringen lyder:

Kan Scheins perspektiv på kulturel ledelse rumme kompleksiteten ved en elitesportsorganisation i præstationskrise?

Scheins perspektiv på kulturel ledelse er ikke udviklet med afsæt i elitesportsorganisationer. På trods af dette er perspektivet på flere områder særdeles anvendeligt i relation til at forstå elitesportsorganisationen i en præstationskrise.

Gennem Scheins indlejningsmekanismer kan de kulturelle konsekvenser af sportschefens reaktioner på præstationskrisen anskueliggøres. Dermed kan elitesportsledere gennem indlejningsmekanismerne blive bevidste om reaktioner, der tilgodeser både et kortsigtet resultatmål og et langsigtet mål for kulturen. Således kan indlejningsmekanismerne i udgangspunktet danne afsæt for sammenhængende kulturel ledelse.

Ydermere giver indlejningsmekanismerne mulighed for at identificere og forklare *fravalg* af reaktioner, hvor potentialet for kulturel læring ikke udnyttes. Dette er relevant for elitesportsledere generelt.

Endelig kan indlejningsmekanismerne danne afsæt for at bevidstgøre elitesportsledere om eventuelle modstridende værdier hos dem selv. Herigennem kan et initierende grundlag tilvejebringes for at øge sammenhængen i kulturelle signaler, som lederen transmitterer.

Elitesportens præmisser kan gøre det nødvendigt at tilgodese et kortsigtet mål om resultater på bekostning af et langsigtet mål om kulturen. Sker dette ikke, kan langsigtede sportslige og økonomiske konsekvenser være resultatet. Elitesportsorganisationer rummer således en anden kompleksitet end de organisationer, som Scheins perspektiv på kulturel ledelse tager afsæt i. Denne pointe er essentiel for besvarelsen af problemformuleringen.

Ydermere forudsætter en ændring af organisationskulturen ifølge Schein, at alle indlejningsmekanismer anvendes konsistent i harmoni med målet for kulturen. Men for det første skal elitesportsledere forholde sig til 'næste uges' konkurrence, hvilket i sig

selv er ressourcekrævende; ikke mindst i en præstationskrise. For det andet skal elitesportsledere tilgodese atleternes mulighed for at fokusere på kommende konkurrencer, hvorfor reaktioner og ændringer ikke må være for overvældende. Elitesportens dynamik kan derved vanskeliggøre den ledelsesstrategiske refleksion, som en konsistent anvendelse af indlejningsmekanismerne forudsætter.

Scheins perspektiv på kulturel ledelse kan *ikke* rumme kompleksiteten ved elitesportsorganisationen i præstationskrise. Scheins perspektiv mangler en dimension. Den dimension skal kunne tilgodese at elitesportsledere kan anvende modstridende kulturelle signaler som konstruktivt afsæt for læring. Da kriser er et almindeligt forekommende fænomen i elitesport, er dette kritisk for teoriens anvendelighed i den aktuelle kontekst.

Af de 18 sportspsykologiske studier, som inddrager Scheins kulturforståelse, er det kun to studier – Frontiera (2010) og Schroeder (2010) – som eksplicit forholder sig til præstationskrisen. Her er det centralt at ingen af disse forholder sig til elitesportens præmisser som en begrænsning for anvendeligheden ved Scheins perspektiv på kulturel ledelse. Da ingen tidligere studier har haft præstationskrisen som undersøgelsesfokus, kan dette forklare hvorfor begrænsningen ikke tidligere er identificeret.

Det er relevant for problemformuleringen at artefakter – det fysisk observerbare kulturlag – er dominerende for sportschefens kulturelle ledelse i præstationskrisen. Ifølge Schein har artefakter kun *sekundær* betydning i forhold til at bevirke ændret adfærd. Anderledes formuleret står empiri i kontrast til Scheins beskrivelse af artefakternes potentiale for den kulturelle ledelse.

Her er det afgørende at elitesport udgør et domæne, hvor det i højere grad er muligt for lederen at bryde med den eksisterende kultur. Dette er konsekvensen af den hyppighed, hvormed konkurrencer på eliteniveau gennemføres; såfremt atleter ønsker 'spilletid', er de nødt til at forholde sig til lederens budskab.

Dette er særdeles relevant, da specialet således afdækker elitesportslederens mulighed for at bedrive kulturel ledelse gennem artefakter. Det er dog væsentligt at det overstiger specialets berettigelse at vurdere *effekten* heraf; fokus har ikke været, hvorvidt det lykkes sportschefen at skabe en ændring i kulturen.

Med 'den lærende kultur' beskriver Schein en særligt fleksibel og dynamisk kultur. Med tanke på elitesportens turbulente kontekst kan det være relevant for elitesportsledere at benytte 'den lærende kultur' som overordnet ramme for den kulturelle ledelse.

Herigennem kan modstridende signaler potentielt anvendes konstruktivt som afsæt for kulturel læring. Såfremt dette er tilfældet kan 'den lærende kultur' være den dimension, som Scheins perspektiv på kulturel ledelse aktuelt mangler.

Blot et enkelt af de 18 sportsspsykologiske studier, som tager afsæt i Schein, forholder sig eksplicit til muligheden for en særligt dynamisk kultur: Frontiera (2010). Dette sker gennem begrebet 'adaptiv kultur' fremfor Scheins 'lærende kultur'. Retorisk er der en forskel, som kan afspejle Frontieras konsolidering i det funktionalistiske paradigme. I denne forbindelse er det yderst relevant at Schein med 'den lærende kultur' bevæger sig i retning mod en symbolistisk kulturforståelse. Sat på spidsen bliver muligheden for kulturel ledelse dermed implicit en illusion. Dette skyldes at kultur i en symbolistisk forståelse ikke kan ledes. Blandt andet derfor er det nødvendigt at knytte dette afsnit til konklusionen fremfor perspektivering.

På baggrund af dette speciale er det nødvendigt at supplere Scheins perspektiv på kulturel ledelse; elitesportslederen skal have mulighed for at anvende modstridende kulturelle signaler som konstruktivt afsæt for kulturel læring. Såfremt dette sker, kan Scheins perspektiv fremstå som et værdifuldt værktøj for elitesportsledere, der vil skabe *kultur for succes*.

Kapitel 9

Perspektivering

I dette kapitel identificerer jeg perspektiver, som på baggrund af konklusionen fremstår væsentlige at adressere. Perspektiveringen er bygget op som en diskussion af:

- Specialets begrænsninger
- Konklusionens betydning for problemfeltet

Således har kapitlet til formål at løfte blikket fra selve undersøgelsen, og indplacere den i en større kontekst. Herigennem bliver specialets bidrag præciseret.

9.1 Specialets begrænsninger

Som beskrevet i kapitel 1, *Introduktion*, bevirkede realiteternes udfald at jeg måtte redefinere undersøgelsesspørgsmålet.

Fordelen var at jeg i højere grad fik mulighed for at indtage en position af 'strangeness' (Geertz, 1973), og derved kunne bringe forforståelsen i spil på mere kvalificeret vis. Men som beskrevet i kapitel 5, *Undersøgelsesdesign*, afstedkom usikkerheden om forskningsspørgsmålet en initierende empiriperiode, hvor mit fokus ikke var tilstrækkeligt indsnævret.

I fremtidige studier fremstår det væsentligt at tage afsæt i veldefinerede undersøgelsesspørgsmål. Dette skyldes ikke mindst at forskerens opmærksomhed i høj grad influeres af undersøgelsesspørgsmålet (Brinkmann & Tanggaard, 2010; Kvale & Brinkmann, 2009). Her er det dog relevant at huske på elitesportens dynamiske karakter; det var reelt først ganske få timer inden min undersøgelse blev igangsat, at krisen i Sportskarate indtraf. Derfor kan det ikke nødvendigvis altid lade sig gøre at efterleve denne anbefaling.

Det fremstår som en klar styrke at jeg var med fra dag 1 i krisestyringsprocessen. Dermed fik jeg mulighed for at registrere samtlige sportschefens manifestationer på krisen. Det kan dog ikke afvises at jeg netop *ikke* registrerede alle manifestationer, idet forskningsspørgsmålet ikke var på plads.

I dette speciale har en eksplorativ tilgang været nødvendig. Som beskrevet i afsnit 4.2, *En eksplorativ tilgang*, er formålet med denne type undersøgelse ikke 'universelt' gældende

love. Derimod er formålet initierende forståelse for et fænomen. Til dette formål har jeg anvendt casestudiet som design, hvilket afspejler *'the study of the instance in action'* (Suryani, 2008, p. 118). Denne tilgang anbefaler både Maitland et al (2014) og Cruickshank og Collins (2012b) som relevant i forhold til at generere viden om organisationskultur i elitesport. Casestudiet har således også vist sig anvendeligt i dette speciale.

Ikke desto mindre ville det tilføje substans til undersøgelsens konklusioner, såfremt disse var baseret på eksempelvis et multiple casestudie. Som det er beskrevet i kapitel 4, *Kvalitativ metodologi*, har kvalitativ forskning til formål at sandsynliggøre under hvilke omstændigheder et givent fænomen *formentlig* vil forekomme under. Således kunne det potentielt nuancere undersøgelseskonsklusioner at basere disse på flere studier af det samme fænomen (Ramian, 2012). Dette fremstår ikke mindst relevant i forhold til delkonklusionen om artefakternes betydning for den kulturelle ledelse i præstationskrisen.

Som beskrevet i kapitel 5, *Undersøgelsesdesign*, er sportschefen det primære omdrejningspunkt i empiriproduktionen. Med tanke på mit socialkonstruktivistiske afsæt bliver det således sportschefens konstruktion om organisationen og krisen, der er omdrejningspunktet (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Havde det eksempelvis været atleterne, som gennem fokusgruppeinterview konstruerede fortællingen, ville den empiriske virkelighed blive anderledes. Dette udgør en del af svagheden ved dette speciale. Dog nødvendiggør undersøgelsesspørgsmålet indsigt i sportschefens tanker og handlinger, hvorfor svagheden er specialets præmis (Ramian, 2012). Endvidere er det forsøgt at krydsperspektivere i videst mulige omfang, og dermed inddrage andre aktørers konstruktioner.

I forlængelse af ovenstående er det væsentligt at specialet afspejler en relativt begrænset periode. Dermed har jeg ikke haft mulighed for at følge udviklingen i Sportskarate over eksempelvis et helt år. Reelt kortlægger jeg gennem specialet en umiddelbar respons på en præstationskrise. Men specialet kan ikke belyse, hvorvidt sportschefens manifestationer bevirker en ændring af kulturen på længere sigt. Dette er relevant, da jeg tager afsæt i Scheins (2010) kulturforståelse, men at Schein netop beskriver hvordan ændringer i kulturen sker over tid. Anderledes formuleret kan specialet ikke sige noget om, hvorvidt det trods modstridende kulturelle signaler kan lade sig gøre at ændre

kulturen. Som konsekvens af dette fremstår det relevant at jeg på baggrund af mit bachelorprojekt kan sandsynliggøre, hvordan målet for ændringen resonerer med tidligere kulturelle erfaringer. I kapitel 2, *Teori*, er det beskrevet, hvordan dette ifølge Schein er afgørende for en succesfuld ændring.

I forlængelse af ovenstående er det centralt at jeg *ikke* har haft fokus på om ændringen lykkes eller ej. Derimod er fokus på Scheins perspektiv på kulturel ledelse kan rumme kompleksiteten for elitesportsorganisationen i krise. Alligevel har min forforståelse fra bachelorprojektet umiddelbart været værdifuld for dette speciale; ikke mindst i relation til at identificere det langsigtede mål for kulturen. Dette er belyst yderligere i kapitel 6, *Analyse*.

Endelig er det relevant at diskutere afsættet i en funktionalistisk kulturforståelse, der dominerer den sportpsykologiske forskning om organisationskultur. Som beskrevet i afsnit 2.3, *Funktionalisme vs. symbolisme*, er skævvridningen ikke ualmindelig i den organisationspsykologiske forskning (Askehave & Norlyk, 2006). Dette kan blandt andet forklares ved at funktionalismen tilbyder et perspektiv, hvorigennem kulturens udvikling kan kontrolleres. For individer der ønsker at styre en organisations udvikling, er dette belejligt. Risikoen eksisterer dog for at simplificere organisationskulturens betydning, og dermed den oplevelse medlemmerne har af kulturen. Dette fremstår muligt med tanke på den diskrepans i aktørernes opfattelse, som jeg i kapitel 6, *Analyse*, identificerede i relation til sportschefens tilgang til at uddelegere ansvar.

Som beskrevet i kapitel 1, *Introduktion*, valgte jeg at tage afsæt i Scheins teoriapparat, for derigennem at undersøge om perspektivet på kulturel ledelse kunne rumme en elitesportsorganisation i præstationskrise. På baggrund af konklusionen fremstår en undersøgelse baseret på et symbolistisk perspektiv interessant. At der kan være potentiale i denne tilgang underbygges desuden gennem Maitland et al (2014, p.9):

"There is potential to consider definitions of culture which include ambiguity, difference and conflict in organizational settings, and recognize the temporal potential of this concept. This may yield fresh insights into organizational culture in sport organizations and the influence this has on daily life."

Alternativt kunne det bibringe værdi at udvikle en teori om kulturel ledelse i elitesport ud fra Grounded Theory (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Herigennem ville det blive muligt at skabe en teori med udgangspunkt i elitesportens særlige karakteristika. Dette

ville implicit tilgodese lederens dilemma mellem et kortsigtet præstationsmål og et langsigtet mål for kulturen. I denne forbindelse er det interessant at netop Grounded Theory anbefales af Cruickshank og Collins (2012b) som en hensigtsmæssig forskningsstrategi.

9.2 Konklusionens betydning for problemfeltet

Som konsekvens af konklusionen kan Scheins (2010) perspektiv på kulturel ledelse ikke i sig selv rumme elitesportsorganisationen i præstationskrise. Det er derfor nødvendigt at supplere teorien på en måde, hvorved elitesportsledere får mulighed for at benytte modstridende signaler som konstruktivt afsæt for kulturel læring. Dette bør fremtidige studier adressere.

Som uddybet i kapitel 7, *Diskussion*, kan 'den lærende kultur' være interessant i denne sammenhæng. Muligvis kan dette perspektiv udgøre et pejlemærke for elitesportsledere, der har som mål at arbejde med organisationskulturen. Fremtidige studier kan undersøge, hvorvidt denne del af Scheins teori rummer nøglen til at håndtere elitesportens kompleksitet.

Udover at belyse potentialet forbundet med den lærende kultur, er det nødvendigt at undersøge, hvordan en sådan kultur kan skabes. Som beskrevet i Kapitel 2, *Teori*, forudsætter dette ifølge Schein, at eksisterende antagelser tilgodeser karakteristika for den lærende kultur. Spørgsmålet i denne sammenhæng er, hvordan det kan lade sig gøre at bryde med eksisterende antagelser, der ikke tilgodeser disse karakteristika. Her kan det være interessant at kigge nærmere på 'transformativt lederskab', som gennem tidligere studier er identificeret som anvendeligt i relation til at ændre en given organisationskultur (Veisoh et al, 2014; Bass & Avolio, 1994; Trice & Beyer, 1991).

9.2.1 Transformativt lederskab

Transformativt lederskab relaterer sig til lederens adfærd og evne til at bygge bro mellem individet og visionen for organisationen (Veisoh et al, 2014). Mere præcist afspejler det lederens evne til at forene organisationsmedlemmer, og overbevise dem om potentialet i en given adfærd, uanset at denne divergerer fra den eksisterende kultur. Dette sker blandt andet ved at lederen synliggør individets betydning for det langsigtede mål for kulturen. I en situation, hvor det er nødvendigt at sende modstridende kulturelle signaler, fremstår dette særligt relevant.

Transformativt lederskab baserer sig overordnet på fire karakteristika (Gardner & Avolio, 1998). Disse relaterer sig til:

- Motivation; lederen formår på inspirerende vis at tydeliggøre udbyttet
- Intellect; lederen udfordrer eksPLICIT eksisterende antagelser
- Individ; lederen præciserer individets betydning for udfaldet
- Udstråling; lederen afspejler gennem sin adfærd og holdninger budskabet

På baggrund af ovenstående fremstår det relevant at undersøge effekten af transformativt lederskab som supplement til Scheins perspektiv på kulturel ledelse. Samtidig er det interessant at både Frontiera (2010) og Cruickshank og Collins (2012b) argumenterer for dette perspektivs anvendelighed i elitesportens domæne. Dette skyldes ikke mindst at eliteatleter typisk er motiverede for at udvikle deres potentiale. I denne sammenhæng udtrykker Cruickshank og Collins (2012b, p. 344):

"There is now burgeoning evidence supporting transformational leadership's value for creating environments conducive to success. The approach offers much promise for harboring a group that is highly motivated to maximize its potential."

I forlængelse af ovenstående er det væsentligt at hverken et fokus på kultur eller transformativt lederskab tilsyneladende kan stå alene. Ifølge Cruickshank og Collins (2012b) er et fokus udelukkende på lederen utilstrækkeligt: forståelse for effektivt lederskab er vigtigt i relation til at fastslå, hvordan udviklingen af kulturen kan faciliteres. Men denne viden er praktisk taget værdiløs uden viden om hvilken forandring lederen skal skabe; med andre ord viden om kulturens essens. Derfor er det nødvendigt for lederen at opnå forståelse for de kulturelle normer, før ændringer besluttet. Her er Scheins kulturforståelse som tidligere belyst særdeles relevant.

I specialet er det anskueliggjort at kriser er en præmis i elitesport, endvidere at det i denne forbindelse kan være nødvendigt at sende modstridende kulturelle signaler. Transformativt lederskab er tilsyneladende en strategi, hvorigennem det kan lade sig gøre at 'overtrumfe' disse modstridende kulturelle signaler. Fremtidige studier kan adressere, hvorvidt dette med fordel kan supplere Scheins perspektiv på kulturel ledelse i elitesportens domæne.

9.2 Afslutning

Dette speciale er med til at understrege, at elitesportsledere ikke blot kan anskue sportslig succes som resultatet af det der sker 'på banen'. Sportslig succes er ligeledes konsekvensen af den omgivende organisation, heriblandt kulturen. Denne kultur er ledere nødt til at forholde sig til. Derigennem har de mulighed for at gøre sig påvirkningen bevidst, og tilrettelægge udvikling med afsæt heri.

Specialet havde til formål at udvide forståelsen om anvendeligheden ved Scheins perspektiv på kulturel ledelse i elitesport. På baggrund af konklusionen er det nødvendigt at supplere Scheins perspektiv, for derigennem at tilgodese kompleksiteten i elitesportens domæne. For at kunne imødekomme dette, er det nødvendigt at undersøge og besvare flere centrale spørgsmål. Det er med andre ord oplagt at fortsætte den sportspsykologiske forskning i kulturel ledelse. For at understrege hvordan dette kan være relevant for elitesportsledere, afslutter jeg specialet med at citere sportschefen en sidste gang:

"Nu er der en forandringsproces skudt i gang. Jeg ved hvor vi starter og hvor vi skal hen, men jeg er endnu ikke 100% i stand til at sige hvilken vej der skal lede der til... Jeg synes jo det ku' være spændende hvis du gennem nogle teorier ku' være med til at belyse vejen, for hvor jeg har det store praktiske overblik, har du måske nogle teorier der ku' være spændende i denne situation. Jeg har værktøjskassen, men det her er ikke bare et søm der skal bankes ind, det er en smuk skulptur der skal udformes, og der kan det jo godt være en udfordring for mig i den enkelte situation at vurdere, hvorvidt jeg skal bruge hammeren, saven eller sandpapiret. Det ville jeg synes var spændende."

Sportschef E1_dag3_kat2_4

Referenceliste

Artikler:

- **Askehave, I. og Norlyk, B.** (2006), *Culture in a business context [Meanings and messages – Intercultural Business Communication]*
- **Bass, B. & Avolio, B.** (1994), *Transformational leadership and organizational culture*, International Journal of Public Administration, 17, p. 541-554
- **Bruce, T. & Tini, T.** (2008) *Unique crisis response strategies in sports public relations; Rugby league and the case for diversion*, Public Relations Review (34), p. 108-115
- **Coombs, W.T.** (2002) *Deep and surface threats: Conceptual and practical implications for "crisis" vs. "problem"*, Public Relations Review, 28, p. 339-345
- **Coombs, W. T.** (2006). *Crisis management: A communicative approach*, i Botan & Hazleto, *Public relations theory II* (pp. 171–197)
- **Cruickshank, A. & Collins, D. & Minten, S.** (2014) *Driving and sustaining culture change in olympic sport performance teams: A first exploration and grounded theory*, Journal of Sport and Exercise Psychology, 36, p. 107-120
- **Cruickshank, A. & Collins, D.** (2012a), *Change management: The case of the Elite sport Performance Team*, Journal of Change Management, 12:2, p. 209-229
- **Cruickshank, A. & Collins, D.** (2012b), *Culture change in elite sport performance teams – Examining and advancing effectiveness in the new era*, Journal of Applied Sport Psychology, 24, 338-355
- **Day, D. V., Gordon, S. & Fink, C.** (2012), *The Sporting Life: Exploring organizations through the Lens of Sport*, The Academy of Management Annals, 6:1, 397-433
- **Delatte, J. M.** (2003), *How should sports organizations handle a crisis? A Focus on Collegiate institutions*, Manship School of Masscommunications
- **Durand-Bush, N. Og Salmela, J. H.,** (2001), *The development of talent in sport*, Handbook of Sport Psychology, 2, p. 269-289
- **Dwyer, S. C. og Buckle, J. L.** (2009), *The Space Between – On being an insider-outsider in qualitative research*, International Journal of Qualitative Research, 8 (1), p. 54-63
- **Elder-Vass, D.** (2012), *Towards a Realist Social Constructionism*, Sociologia, Problemas E Practicas, N.70, p. 9-24
- **Enguix, B.** (2014), *Negotiating the field; rethinking ethnographic authority, , experience and the frontiers of research*, Qualitative Research, Vol. 14 (1) p. 79-94
- **Fast, M.** (2008) *Kvalitativ metodologi & vidensproduktion*, Department of Business Studies, No 14
- **Feilberg, C.** (2012), *Eksistentiel fænomenologi – betegnelsen, stilen og begrebet*, Aalborg Universitetsforlag
- **Fletcher, D. & Arnold, R.** (2011), *A qualitative study of performance leadership and management in elite sport*, Journal of Applied Sport Psychology, 23, 223-242
- **Fletcher, D. & Wagstaff, C.R.D.** (2009) *Organizational psychology in elite sport: Its emergence, application and future*. Psychology of Sport and Exercise, 10, 427-434
- **Flint, S. W., Plumley, D. D. & Wilson, R. J.** (2014), *You don't know what you're doing! The impact of managerial change on club performance in the English Premier League*, Managing Leisure, 19:6, 390-399

- **Fortunato, J.A.** (2008), *Restoring a reputation: The Duke University lacrosse scandal*, Public Relations Review, 34, p. 116-123
- **Frontiera, J.** (2010), *Leadership and organizational culture transformation in professional sport*, Journal of Leadership & Organizational Studies, 17, 71-86
- **Gardner, W. L. & Avolio, B.** (1998), *The Charismatic Relationship: A dramaturgical perspective*, Academy of Management Review, Vol 23, p. 32-58
- **Girginov, V.** (2010), *Culture and the study of sport management*, European Sport Management Quarterly, 10(4) 397-417
- **Girginov, V., Papadimitriou, D. & D'Amico, R.L.** (2006), *Cultural orientations of sport managers*, European Sport Management Quarterly, 6:1, p.35-66
- **Guba, E.** (1981) *Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries*, ECTJ, vol: 29; 2, p. 75-91
- **Hatch, M. J. & Schultz, M.** (1997), *Relations between organizational culture, identity and image*, European Journal of Marketing, vol. 31, Nr. 5/6
- **Hatch, M.** (1993), *The dynamics of organizational culture*, Academy of Management Review, 18, p. 657-693
- **Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K.** (2010a). *Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu*. Psychology of Sport & Exercise, 11(3), 212–222.
- **Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K.** (2010b). *Successful talent development in track and field: Considering the role of environment*. Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports, 20, 122–132.
- **Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K.** (2011). *Riding the wave of an expert: A successful talent development environment in kayaking*. Sport Psychologist, 25(3), 341–362.
- **Holmwood, J.** (2009), *Functionalism and its critics*, Historical developments and theoretical approaches in Sociology, (2)
- **Høstrup, H., Schou, L., Poulsen, I., Larsen, S og Lyngsø, E.** (2009), *Vurdering af kvalitative studier*,
- **Kamsteeg, F., Ybema, S. og Jong, M.** (2013) *Ethnographic strategies for making the familiar strange: Struggling with “distance” and “immersion” among Moroccan students*, Journal of business anthropology, 2(2), p. 168-186
- **Kaiser, S., Engel, F., & Keiner, R.** (2009), *Structure-dimensional Analysis. An experimental approach to culture in sport organisations*. European Sport Management, 9(3), 295–310.
- **Kotter, J. & Heskett, J.** (1992), *Corporate culture and performance*, New York: The Free Press
- **Krupa, G.** (1998), *Fund helps athletes win at the game of charity*, Boston Globe
- **Pettigrew, A.** (1979), *On studying organizational culture*, Administrative Science Quarterly, 24.4, 570-581
- **Schroeder, P. J.** (2010b). *Changing team culture: The perspectives of ten successful head coaches*. Journal of Sport Behavior, 33(1), p. 63–88.
- **Smith, M. E.** (2003) *Changing an organisation's culture: correlates of success and failure*, Leadership & Organization Development Journal; 24, 5/6
- **Stavros, C., Wilson, B. & Westberg, K.** (2007) *Crisis in sport: Managing the sponsor reaction*, RMIT, p. 34-36
- **Trice, H. & Beyer, J.** (1991), *Cultural leadership in organizations*, Organization Science, 2, p. 149-169
- **Tuttle, M** (2002), *A Review and Critique of Van Maanen and Schein's "Toward a Theory of*

Organizational socialization" and Implications for Human Ressource Development, Human Ressource Development Review, Vol 1, no 1, 2002, p. 66-90

- **Veisesh, S., Mohammadi, E., Pizadian, M., Sharafi, V.** (2014), *The relation between Transformational Leadership and Organizational Culture*, Business Studies Quarterly, 5.3, p. 113-124
- **Verhoeven, P., Tench, R., Zerfass, A., Moreno, A. & Vercic, D.** (2014) *Crisis? What Crisis? How European professionals handle crisis and crisis communication*, Public Relations Review, 40, p. 107-109
- **Wagner, U. Og Nissen, R.** (2015), *Enacted ambiguity and risk perceptions: making sense of national elite sport sponsorships*, Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics

Bøger:

- **Andersen, I.** (2006), *Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*, Samfundslitteratur, 3. udgave
- **Bakka, F. & Fivelsdal, E.** (2008). Max Weber. I: Bakka, F. & Fivelsdal, E. (Red.) *Organisationsteoriens klassikere. Fra Clausewitz og Weber til Simon og Drucker*, p. 51-69.
- **Brinkmann, S. Og Tanggaard, L.** (2010), *Kvalitative metoder – en grundbog*, Hans Reitzels forlag, 1. udgave
- **Coombs, W.T.** (2012) *Ongoing crisis information. Planning, managing and responding*, 3rd edition, Sage
- **Coughlan, D & Brannick, T.** (2005), *Doing action research in your own organization*, Sage Publications, 2nd edition
- **Elting, M. & Hammer, S.** (2009), *Ledelse og organisation – forandringer og udfordringer*
- **Geertz, C.** (1973), *The Interpretation of cultures*, New York, Basic Books
- **Graton, C. & Jones, I.**, (2009) *Research methCods for sports studies*, 2nd edition
- **Habermass, J.** (1972). *Knowledge and human interests*, J. J. Shapiro Trans., London: Heinemann.
- **Harboe, T.** (2006), *Indføring I samfundsvidenskabelig metode*, Forlaget Samfundslitteratur, 4. Udgave
- **Hassmén, P., Hassmén, N., Plate, J.** (2005), *Idrætpspsykologi*, Frydenlund
- **Henriksen, K.** (2011), *Talentudviklingsmiljøer i verdensklasse*, Dansk Psykologisk Forlag
- **Kegan, R. Og Lahey, L. L.** (2010) *Forandring – Ja Tak!* Gyldendal Business, 1. udgave
- **Kristiansen, S. og Krogstrup, H.K.** (1999), *Deltagende observation: introduktion til en samfundsvidenskabelig metode*, Hans Reitzel
- **Kvale, S. og Brinkmann, S.** (2009), *Interview – introduktion til et håndværk*, Hans Reitzels Forlag, 2. udgave
- **Lindahl, M. og Juhl, C.** (2010), *Den sundhedsvidenskabelig opgave – vejledning og værktøjskasse*, Mungsgaard Danmark, 2. udgave
- **Lofland, J. Snow, D. Anderson, L. og Lofland, L. H.** (2006) *Analyzing social settings – A guide to qualitative observation and analysis*, 4th edition, Wadsworth/Thomson Learning
- **Olsen, P. B. og Pedersen, K. P.** (2011), *Problembaseret projektarbejde – en værktøjsbog*, Roskilde Universitetsforlag, 3. udgave
- **Ramian, K.** (2012), *Casestudiet i praksis*, Hans Reitzels Forlag, 2. Udgave
- **Rossing, N., Ryom, K, Henriksen, K.** (2015) *Talentudvikling i sport – Reflekterede organisationer, gode teams og stærke atleter*, Aalborg Universitetsforlag
- **Schein, E.** (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass,
- **Schein, E.** (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 3rd edition
- **Schein, E.** (2010) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 4th Edition

- **Schultz, M.** (1990), *Kultur i organisationer. Funktion eller symbol.*
- **Stambulova, N.B & Ryba, T.V** (2013), *Athletes' Careers Across Cultures*, Routledge
- **Tyler, E. B.** (1871), *Primitive culture*,
- **Weinberg, R. S. og Gould, D.** (2011), *Foundations of Sport and Exercise Psychology*, Human Kinetics, 5th edition
- **Wenneberg, S. B.** (2000), *Socialkonstruktivisme: Positioner, problemer og perspektiver*, samfundslitteratur

Rapporter:

- **Kulturministeriet** (2003) *Eliteidræt i Danmark*, Kulturministeriet