Organisationskultur – från ideell till kommersiell

En kvalitativ studie om organisationskultur i en organisation med ideell, professionell och kommersiell idrott

Av: Elin Holm & Mårten Kevesäter

Handledare: Fotis Theodoridis
Södertörns högskola | Institutionen för Samhällsvetenskaper
Kandidatuppsats 15 hp
Organisationskultur | VT terminen 2020
Sport Management programmet med inriktning företagsekonomi
Förord

Sammanfattning

Historiskt sett har idrotten i Sverige utövats dels efter ett amatörideal i syfte att bekämpa ohälsa, dels efter eget idrottsintresse. Idrotten har sedan den etablerade sig, följt samhällsutvecklingen och anpassat sig därefter. När amatörregeln togs bort på 60-talet genomgick idrotten en förändring mot professionalisering vilket bland annat innebär att anställda inom professionella idrottsorganisationer erhåller ekonomisk ersättning för deras arbete och utövarna kunde tjäna pengar på sin idrott. Idrotten utvecklades i samhället och kommersialisering blev ett fenomen som har gett bestående inslag inom idrottswälden, där det nu återfinns flera kulturella värdegrunder som består av ideell, professionell och kommersiell idrott. Syftet med studien är att undersöka om de olika kulturella värdegrunderna kan förenas inom en idrottsorganisation och om det då uppstår några problematiska situationer, spänningar, när de förenas. Studien är en kvalitativ fallstudie där tre semistrukturerade intervjuer har genomförts. Resultatet utgick ifrån Schein’s organisationskultursmodell samt de kulturella värdegrundernas identiteter och visade på att organisationskulturen formas och integreras av ideell, professionell och kommersiell idrott samt att det uppstår spänningar när dem förenas i en organisation. I detta fall blir den professionella och kommersiella verksamheten mer dominerande i organisationskulturen.

Nyckelord: Organisationskultur, idrottsorganisation, ideella föreningar, professionalitet, kommersialisering, företagskultur, subkultur.
Abstract

Historically, sports in Sweden have been practiced either according to an amateur ideal for the purpose of combating ill-health or and in accordance with the athletes own sports interest. Since its establishment, sport has followed social development and adapted accordingly. When the amateur rule was removed in 1967, the sport underwent a change towards professionalization. It is primarily sports organizations that compete at the highest level and with a focus on team sports that have embraced this professionalization. The professionalization meant that employees in sports organizations were paid a salary and that the athletes could make money from their sports. Development in sport has since continued in line with society and commercialization has become a phenomenon as well as a lasting element that has taken over parts of the power in the sports world. This has created different cultural values in sports. We now talk about non-profit -, professional - and commercial sports. This study investigates whether these values can work together within an elite organization and what tensions may arise between them. The study is a qualitative case study in which three semi-structured interviews have been conducted. The analysis was based on Schein's organizational culture model, which focuses on the levels of artifacts, espoused beliefs and values and basic underlying assumptions. The result showed that organizational culture is shaped and integrated by the different cultural values.

Keywords: Organizational culture, sports organization, non-profit organizations, professionalism, commercialization, corporate culture, subculture.
# Innehållsförteckning

**Förord**

**Sammanfattning**

**Abstract**

## 1. Inledning

1.1 Bakgrund

1.2 Problemdiskussion

1.3 Syfte

1.4 Avgränsting

## 2. Teoretisk referensram

2.1 Organisationskultur

2.2 Schein's modell

2.2.1 Artefakter

2.2.2 Åtagna övertygelser och värderingar

2.2.3 Grundläggande antaganden

2.3 Schein’s subkulturer

2.4 Kulturella värdegrundnas identiteter

2.4.1 Ideell idrott

2.4.2 Professionell idrott

2.4.3 Kommersiell idrott

2.5 Teoretisk utgångspunkt

## 3. Metod

3.1 Forskningsstrategi och forskningsdesign

3.2 Datumsamlingsmetod och genomförande

3.3 Urval

3.4 Trovärdighet

3.5 Etiska överväganden

3.6 Analysmetod

## 4. Resultat och analys

4.1 HV71

4.2 Artefakter
4.3 Åtagna övertygelser och värderingar ................................................................. 34
4.4 Grundläggande underliggande antaganden ...................................................... 38
4.5 Spänningar ........................................................................................................... 42

5. Slutfiskussion och slutsats ..................................................................................... 46
5.1 Slutfiskussion ......................................................................................................... 46
5.2 Slutsats .................................................................................................................... 49
5.3 Framtida forskningsförslag ................................................................................... 50
Litteraturförteckning ................................................................................................. 51

Bilaga 1 - Intervjuguide Agne Bengtsson, Klubbdirektör ........................................ 54
Bilaga 2 - Intervjuguide Simon Önerud, Lagkapten herrlaget ......................... 56
Bilaga 3 - Intervjuguide Johan Forsander, Ideell ledare .................................... 58
Bilaga 4 Följdfrågor .................................................................................................... 60
1. Inledning

I det inledande kapitlet presenteras en bakgrund om idrottens historia och organisationsformer. Fortsättningsvis följs bakgrunden upp av en problemdiskussion som problematiserar ideell, professionell och kommersiell idrott. Avslutningsvis återfinns studiens syfte som följs av avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Den moderna idrottsrörelsen växte fram i Sverige under 1800-talet. Framförallt under de två sista decennierna tog den fart genom bildande av olika idrottsföreningar. Idrotten var i första hand ett medel för att bekämpa ohälsa, utbrändhet, stillasittande och andra olägenheter som människor drabbades av på den tiden på samma sätt som idag. Det var ett begränsat tävlande och en väldigt liten jakt på resultat (Yttergren 2003, s. 9). Idrottsföreningarna var på den här tiden rätt få och de var framförallt lokalerade till storstäderna där den största idrotten var friidrott. Redan i början av 1900-talet bildades det som vi idag känner till som Riksidrotsförbundet (RF). Antalet medlemsföreningar i förbundet ökade snabbt vilket visade på den centrala roll förbundet fick inom den organisera idrotten (Riksidrottsmuseet u.å.). Idrottsrörelsens genombrott som massrörelse skedde under mellankrigstiden. Antalet utövare och föreningar sköt i höjden och idrotten spred sig till hela landet. Idrott var fortfarande till stor del en manlig företeelse, endast en tiondel av utövarna var kvinnor.

statsmakterna setts som en av de bästa generella insatser man kunnat göra för att ge ungdomen demokratisk fostran och en meningsfull fritid. Idrottsrörelsen har, tillsammans med skolgymnastiken och företagshälsovården ansetts gynna ungdomen (Peterson 2002, s. 401).


Idrottsföreningar styrs genom olika varianter av kulturella värdegrunder. Exempel på kulturella värdegrunder är ideella föreningar med fokus på att sätta folk i rörelse, professionella organisationer som har elitsatsning samt kommersiella organisationer som arrangerar tävlingar för att gå med vinst. Den kommersiella idrotten är en väldigt liten del av idrottsrörelsen i Sverige, men den har stora effekter som spiller ända ner till den ideella idrotten.


En professionalisering kan beskrivas som en förändring av en verksamhet från lek till allvar. Professionalisering innebär en organisation som är rationell och innehåller yrkesroller som är kopplade till en formell utbildningsverksamhet och utövas på heltid. För detta krävs ofta stora ekonomiska resurser. (Peterson 2003, s. 61 f.).

Det är här kommersialiseringen blir aktuell. När amatörreglerna avskaffades öppnade sig folkrörelseorganisationen mot det moderna samhället och dess två största aktörer - staten och marknaden. Man fick tillgång till avlönade funktionärer istället för gratisarbete. Den successiva förändringen från en amatör- och folkrörelsebaserad verksamhet till en lönarbets-
och marknadsbaserad verksamhet innebär att en fritidsaktivitet gradvis kapitaliseras (Peterson 2003, s. 62). Kommersialisering kan beskrivas som att göra något till föremål för vinstdrivande verksamhet. Det är inte för utövarna och åskådarna som kommersiell idrott anordnas i första hand, utan för att ge vinst. En kommersiell idrott är en produkt som skapas för att säljas på en marknad, och det blir inte idrott som styr förutsättningarna längre. Det läggs in pauser mitt i matcher, en serie spelas på en vecka alla dagar, speltider kan vara när som helst på dygnet och spelare värvas in från andra länder. Elitidrottarna syns i olika sammanhang, både i underhållnings- och modevärlden, och kan tjäna lika mycket pengar som välbetalda direktörer i stora internationella företag. Det tydligaste tecknet på kommersialisering är nog media, och framförallt TV-sändningarna med olika rättigheter (Peterson 2003, s. 62).

Kommersiella sporter är organiserade och arrangeras för att generera vinst. Deras framgång beror framförallt på biljettförsäljning, sponsring, försäljning av rättigheter för mediasändningar och andra inkomster förknippade med föreningen eller utövare. De finns vanligtvis i samhällen som har stora, tätbefolkade städer med många potentiella åskådare. Kommersiell idrott kan anses vara en lyprodukt, som blomstrar först när levnadsstandarden är tillräckligt hög och människor har tid och resurser att titta på evenemang. Det krävs stora mängder kapital för att bygga och underhålla arenor där man kan spela och se på evenemang. Kommersiella sporter trivs som bäst i sådana kulturer där livsstilar betoner symboler för konsumtion och materiell status (Coakley 2015, s. 352 f.).


En stor förändring inom idrottsrörelsen skedde 1999 då det på Riksidrottsmötet beslöts att det är tillåtet att bedriva idrottsverksamhet i bolagsform, exempelvis ett aktiebolag (AB). Med den typen av företagsform inom idrottsrörelsen blir det tydligt att föreningarna säljer idrott för att

1.2 Problemdiskussion


Som den moderna idrottshistorien presenteras var ideella idrottsorganisationer skapade för att motverka ohälsa i samhället och därav var organisationernas ändamål att få folk i rörelse. Detta har förts vidare i generationer och bland annat Fahlén (2006, s. 4) belyser att de flesta idrottsorganisationerna i Sverige drivs som ideella föreningar. Enligt Riksidrottsförbundet (2019, s. 15) ska idrott som inte bedrivs med elitinriktning främja hälsa, trivsel och välbefinnande vilket kan ses som den ideella idrottens värderingar. Professionella organisationer är ansiktet utåt för elitsatsande idrottsverksamhet och ska inrikta sig mot
prestationsförbättring samt att goda tävlingsresultat sätts i fokus (Riksidrottsförbundet 2019, s. 15).

Den svenska idrotten har kommersialiserats allt mer både på ideell och professionell idrottsevén där fler och fler aktörer har som mål att göra en vinstdrivande affär på idrott (SISU idrottsutbildarna u.å., s. 8). Enligt Riksidrottsförbundet (2019, s. 17) har idrottens kommersialisering en betydande roll i samhället och har en enorm dragningskraft. Syftet med att kommersialisera organisationer handlar framförallt om att stärka organisationens resurser för att bättre uppfylla organisationens mål. Kommersialisering kan även främja betydelsefulla samarbeten med andra aktörer med gemensamma intressen. Riksidrottsförbundet (2019, s. 17) menar även på att när idrotsevenemanäger rum ger evenemanget positiva effekter på besöksnäringen och för samhället i närområdet.


Fahlén (2006, s. 37) presenterar i sin studie som handlar om den svenska ishockeyns professionalisering att elitsatsande idrott påverkas mycket av samhället både genom omgivningen och samhällsutvecklingen. Vidare presenterar Fahlén (2016, s. 37) att idrottliga organisationer påverkas av rådande normer och värderingar som anses vara legitima i samhället.

Ideell och professionell idrott har således skilda roller i idrottsrörelsen där ideella organisationer kan ses som idrottens skelett. Kommersialisering kan inträffa både inom ideell och professionell idrott. Dessa tre kan ses som kulturella värdegrunder genom att de utgör olika kulturella värden genom deras värderingar och ändamål. Således är ideell, professionell och kommersiell idrott på vården vilket genomhyrres dess karakter. Intressant är dock att undersöka hur och om dessa olika vården kan samspele i en organisation. Ett sätt att undersöka detta fenomen och samspelet är genom organisationskultur eftersom kulturen bland annat bär på
organisationens värderingar (Schein 2010, s. 24). Organisationskultur är ett väl omtalat och utforskat forskningsområde där begreppet definieras och undersöks på olika sätt vilket enligt Smith och Shilbury (2004, s. 135 f.) handlar om att dess definition varierar mellan olika forskare. Således utgör organisationskultur ett väl undersökt forskningsfält vilket delvis representeras av idrottsliga organisationer.


Ett annat perspektiv inom organisationskulturens forskningsfält är hur organisationskulturen ser ut i olika typer av organisationer där bland annat Hogan och Coote (2013, s. 1614) undersöker organisationskultur i relation till innovation inom advokatbyråer. Författarna använder sig av Schein's organisationskulturmodell för att undersöka tre lager av organisatoriska nivåer där studien vidare presenterar att innovation kan skapas genom organisationskulturen vilket i sin tur gör att organisationen blir konkurrenskraftig på marknaden (Hogan & Coote 2013, ss. 1615–1618).

Som nämnt ovan är det av intresse att undersöka organisationskultur som består av flera olika organisationsstrukturer. Tidigare forskning inom detta område studerar framförallt organisationskulturen i en typ av struktur det vill säga antingen i en ideell, professionell eller kommersiell verksamhet. Exempelvis studerar Givens (2012, s. 239) organisationskultur inom ideell verksamhet i form av kyrkliga organisationer där han undersöker kulturen genom Denisons modell som fokuserar på fyra områden; engagemang, konsekvens, anpassningsbarhet och uppdrag. Studien undersöker även förhållandet mellan organisationskultur och organisationens prestanda där Givens (2012, s. 258) menar på att organisationens prestanda påverkas av organisationskulturen där det är givet att denna typ av organisation ska främja kontinuerlig förbättring av humana resurser och kunskapshantering.
Frontiera (2010, s. 71) undersöker professionella verksamheters organisationskultur där hans studie omfattar hur kulturen ser ut och hur den kan förändras inom professionella idrottsorganisationer. Studien behandlar olika typer av idrotter såsom basket, amerikansk fotboll och baseboll där samtliga organisationer är professionella. Frontiera (2010, s. 84) menar i sin studie på att organisationskulturen inom professionella verksamheter är otroligt viktig eftersom organisationens “produkt” är människor. För att organisationskulturen ska förändras menar studien på att ledare kan applicera nya värden inom en kultur, om ledaren har kunskap om den (Frontiera 2010, s. 84).

Ytterligare perspektiv inom forskningen pekar på att det kan uppstå krockar inom organisationskulturen där exempelvis Campbell & Göritz (2014, s. 291) studerar korrupta organisationer där bland annat idrottsorganisationer är förekommande. Deras studie presenterar att medlemmar som är verksamma inom dessa typer av organisationer vanligtvis inte har en gemensam uppfattning av organisationens kultur där det framförallt skiljer sig mellan organisationens ledning och de anställda vilket härleds till att de strävar efter olika mål i organisationen (Campbell & Göritz 2014, s. 294). Författarna framhäver att det uppstår motsägelsefulla företeelser när det kommer till etiska överväganden vilket utgör en krock mellan organisationskulturens medlemmar. Denna krock består av att ledningen uttalar sig formellt att de inte tillåter korruption samtidigt som de främjar korruption internt i organisationen. Detta gör att de anställda implementerar arbetssätt som främjar korrupt beteende samtidigt som organisationen utåt sett inte tillåter korrupta beteenden. Det framkommer även att korrupta beteenden inte alltid ifrågasätts av de anställda då dem inte ser att dem använder denna typ av beteende vilket betyder att de har etisk blindhet (Campbell & Göritz 2014, s. 307).

Som det påvisas ovan har organisationskultur och idrottens kulturella värdegrunder forskats på olika sätt där det framförallt ur ett idrottsligt perspektiv handlar om hur organisationskulturen ger prestanda till organisationen. I och med att forskningen även visar på att det kan uppstå problematiska företeelser såsom krockar i kulturen blir det intressant hur dessa krockar skulle uppstå om ideella, professionella och kommersiella verksamheter agerar inom samma organisationskultur. Således, med detta som grund, blir det vidare intressant att undersöka hur organisationskulturen kan se ut inom en idrottsorganisation som involverar de olika kulturella värdegrunderna samt även undersöka om det uppstår spänningar när de ska förenas i samma organisation eftersom de syftar till olika ändamål och bär på olika värden.
1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur organisationskulturen formas och integreras i en organisation som innehar ideell, professionell och kommersiell idrott samt utforska om det uppstår några spänningar när de kulturella värdegrunderna förenas inom en organisation.

1.4 Avgränsning

Studien avgränsar sig till svensk lagidrott där en ishockeyförening undersöks. Föreningen har både ideell, professionell och kommersiell idrottsverksamhet.

2. Teoretisk referensram

Kapitlet presenterar studiens valda teoretiska referensram som omfattas av Schein’s modell för organisationskultur samt även definitioner av de kulturella värdegrundernas identiteter. I det inledande avsnittet presenteras en orientering av en del organisationskultursdefinitioner, -teorier och -modeller för att inkludera det väl utforskade organisationskultursfältet.

2.1 Organisationskultur

Alvesson (2013, s. 112 f.) presenterar däremot många fenomen inom organisationskultur där han blandandet beskriver att organisationskultur kan användas på många olika sätt. Ur ett centralt perspektiv handlar det om att en grupp visar på faktorer som används regelbundet och ses därmed som stora och viktiga inom organisationen. Enligt Alvesson (2013, s. 112 f.) kan kulturbegreppet användas för att påvisa och förstå sociala fenomen inom en grupp. De sociala fenomenen uppstår på olika nivåer vilka är skapade av en större grupp såsom ett samhälle eller en organisation. En kultur är därmed socialt konstruerad som växer fram över tid vilket för med sig viktiga värden såsom traditioner och vanor. Alvesson (2013, s. 113 f) menar även på att vid studerande av organisationskulturer bör fokus vara att undersöka medlemmarnas tankar och värderingar av verkligheten och se hur de skiljer sig mellan medlemmarna. Han påtalar även att de är viktigt att komma ihåg att kultur inte handlar om beteenden i sig, utan om det underliggande beteendet (Alvesson 2013, s. 114).


och agera i olika situationer och därmed vilka beteenden som är acceptabla och oacceptabla 
inom kulturen. Kulturen ger även en bild till gruppmedlemmarna om den sociala verkligheten 
och hjälper dem att förstå och tolka dess innebörd vilket i sin tur påverkar hur de agerar och 
hanterar situationer. Han belyser även att värderingar, normer och verklighetsuppfattningarna inte 
är direkt synliga. De kommer i uttryck genom olika symboliska processer, strukturer och 
handlingar inom organisationen och kallas kulturtutryck eller artefakter. Dessa kulturtutryck är 
synliga, observerbara produkter (Bang 2013, s. 332). Bang (2013, s. 326 f.) slår även fast att 
kulturen skapas genom interaktion mellan gruppmedlemmar och att kulturen därmed är en 
biproduct av interaktion.

Bangs definition är delvis överensstämmande med Schein’s definition av organisationskultur 
där Schein (1983, s. 13) ser till att organisationskulturen skapas genom att människor 
interagerar med varandra i syfte att uppnå mål inom deras gemensamma miljö. Enligt Schein 
(1983, s. 13 f.) bildas organisationskulturen både genom grundaren till organisationen och dess 
medlemmar där kulturen ger lösningar till hur man löser problem inom organisationen. Vidare 
menar Schein (1983, s. 14) på att organisationskulturen utgörs av tre kulturella nivåer vilka 
påvisar organisationskulturen både synligt och osynligt. Schein (1996, s. 2) presenterar även att 
det kan finnas underliggande kulturer i en organisationskultur såsom subkulturer, mikrokulturer 
och makrokulturer.

Således finns det ett antal teorier, definitioner och modeller där man både ser på och analyserar 
organisationens kultur på olika sätt. Utifrån syftet med denna studie, att undersöka hur en 
organisation integrerar och formar en kultur med flera kulturella värdegrunder samt undersöka 
om det uppstår spänningar när det förenas i en organisation, finns det därmed starka skäl att 
applicera en teori som ger en så god analys som möjligt utifrån syftet. De teorierna, modellerna 
och definitionerna som presenterades ovan kan delvis ses som likartade där de har gemensamma 
faktorer såsom att kulturen består av antaganden som görs av medlemmarna. Däremot skiljer 
dem sig genom att de fokuserar på olika särskilda faktorer där speciellt kulturdimensionteorin 
av Hofstede skiljer sig gentemot de andra forskarna genom att den behandlar liknelse och 
jämförelse mellan kulturer.

Med denna studies syfte i fokus kommer den här undersökningen vidare behandla Scheins 
organisationens kultursmodell där fler utgångspunkter från hans forskning kommer adderas såsom 
kulturegenskaper och subkulturer. Valet är väl övervägt och genom att använda Schein’
definitioner och modeller kan analysen komma att innefatta såväl synliga som osynliga fenomen samt även se organisationskulturen i sin helhet. Detta samtidigt som den eventuellt kan analyseras på djupare nivåer vilket hans modell bidrar till. Däremot belyser inte Schein’s modell vanliga organisationskultur fenomen såsom ritualer, ceremonier och traditioner där han istället inkluderar dem i de tre olika nivåerna vilket gör att de blandas med andra faktorer. Ytterligare ett val som har gjorts är att denna studie fokuserar på Schein’s subkulturperspektiv, vilket betyder att mikro- och markokulturer inte kommer undersökas i denna studie eftersom studien ämnar studera om det uppstår spänningar mellan olika verksamheter.

Dessa val har innefattat en övervägning av de andra teorierna, modellerna och definitionerna eftersom de delvis berör samma fenomen. Genom att inte använda de andra forskarnas perspektiv utesluter studien delar av de andra teorierna, modellerna och definitionerna vilket kan ses som en nackdel. Denna studies författare anser dock att Scheins modell omsluter relevanta fenomen utifrån studiens syfte, exempelvis då Schein framhåver subkulturer, vilket utgörs av olika enheter som i denna studie eventuellt kommer kunna ses som de olika kulturella värdegrundens verksamheter.

Att påtala är även att Hofstede kulturdimensionsteori utesluts helt eftersom den inte harmonierar med denna studies syfte. Med detta teoretiska val som grund kommer studiens teoretiska referensram bestående av Scheins modell, kulturens egenskaper och subkulturer samt även de kulturella värdegrundens identiteter vilket vidare presenteras nedan.

### 2.2 Scheins modell

Enligt Schein (2010, s. 7) är organisationskultur ett tvetydigt begrepp, där kultur ses som en abstraktion som bygger på krafter som uppkommer i sociala och organisatoriska situationer. Kultur är ett ständigt återkommande fenomen som påverkas av interaktioner mellan organisationsmedlemmarna som skapar och formar kulturen. Organisationskulturer ses ibland som väldigt stabila och starka vilket påverkas av dess innehåll och historia (Schein 2010, s. 3). Kulturens krafter är väldigt starka vilket grundar sig i att de verkar utanför människans medvetenhet, samtidigt som människan behöver förstå dess betydelse för att förstå och förklara förbryllande fenomen i det sociala och organisatoriska livet (Schein 2010, s. 7).


Schein (2010, s. 23 f.) belyser att kulturen kan analyseras genom tre kulturella nivåer där nivå avser hur pass synligt fenomenet är för observatören. Nivåerna omfamnar såväl synliga, djupt inbäddade, underliggande och omedvetna fenomen samt även åtnämn värderingar, normer och beteenderegler. De tre kulturella nivåerna illustreras nedan (Fig. 1).
2.2.1 Artefakter


Vidare menar Schein (2010, s. 24 f.) på att det är väldigt riskabelt att göra antaganden om artefakternas betydelse då artefakternas är en produkt av den sociala gruppen. Anledningen till detta härleds till att individers personliga tolkningar påverkas av egna känslor och reaktioner vilket då påverkar artefaktens betydelse. Schein (2010, s. 25) menar att individer har egna referensramar och tolkar fenomen på skilda sätt vilket utgör att det är riskabelt. För att kunna göra antaganden om artefakternas betydelse behöver observatören få tillgång till bakomliggande information från gruppmedlemmar. Om observatören får tag i denna typ av information möjliggör detta att analyser av dess betydelse kan göras. Schein (2010, s. 25) menar då att artefakternas underliggande normer, värden och regler som styr i organisationen på daglig basis kan träda fram vilket utreds inom nästa kulturella nivå.

2.2.2 Åtagna övertygelser och värderingar


Värderingar förkroppsligas vanligtvis genom ideologier som bygger på lösningar av svåra och okontrollerbara händelser (Schein 2010, s. 27). Sammanfattningsvis ger värderingar trygghet
till organisationskulturen genom att de ses som lösningar av problem och uppgifter som både kan vara svåra och ostabila. Vid dessa situationer kan lösningen vara ett specifikt beteende utefter organisationens värderingar. Schein (2010, s. 27) påtalar att åtagna övertygelser och värderingar kan ge en bra bild av organisationskulturen, men det behövs en djupare analys vilket ges i den tredje nivån.

2.2.3 Grundläggande underliggande antaganden

Den tredje nivån, grundläggande underliggande antaganden förklarar Schein (2010, s. 27 f.) som lösningar på problem, som fungerar upprepade gånger vilket gör att gruppmedlemmarna tar för givet att lösa problemet på det sättet. Detta betyder alltså att en lösning på ett problem appliceras och fungerar som en bra lösning vilket gör att gruppmedlemmarna tar lösningen för given. Schein (2010 s. 28) menar på att denna nivån är central inom organisationskulturen då de skapas genom att värderingar och övertygelser har implementerats och accepteras upprepade gånger av gruppmedlemmarna. Spektakulärt med nivån är att antaganden ses som icke ifrågasättbara, det vill säga inte kan ifrågasättas vilket gör dem svåra att förändra (Schein 2010, s. 28).

Kultur ses som en uppsättning grundläggande underliggande antaganden som definierar för individen vad den bör uppmärksamma, vad saker och ting betyder, hur man reagerar känslomässigt på vad som händer och vilka åtgärder som ska vidtas i olika slags situationer. När individen har utvecklat och integrerat en uppsättning av sådana antaganden kommer det att ha skapats en typ av "mental karta". Det innebär att människorna kommer då att vara mest bekväma med andra individer som delar samma uppsättning antaganden och blir mycket obekväma och sårbara i situationer där olika antaganden figurerar eftersom individen då inte förstår vad som händer (Schein 2010, s. 29).

Det mänskliga sinnet behöver kognitiv stabilitet, som innebär att varje utmaning eller ifrågasättande av ett grundläggande antagande kommer att frigöra ångest och försvar. På så sätt kan de delade grundläggande underliggande antagandena betraktas både på individ- och gruppnivå som psykologiska kognitiva försvarsmechanismer som gör det möjligt för en grupp att fortsätta att fungera. Samtidigt ger kultur på denna nivå sina medlemmar en grundläggande känsla av identitet och definierar de värden som ger självkänsla (Schein 2010, s. 29).
2.3 Schein’s subkulturer

Ett ytterligare perspektiv inom Scheins forskning om organisationskultur är kulturdimensioner som han definierar som makro-, sub- och mikrokulturer (Schein 2010, s. 55). Schein (2010, s. 2) beskriver att makrokulturer är kulturer som inkluderar nationer, etiska och religiösa grupper eller globala yrkesgrupper. Mikrokulturer är mikrosystem som berör små grupper inuti och utanför organisationer och subkulturer ses som yrkesgrupper inom organisationer (Schein 2010, s. 2). Nedan presenteras subkulturperspektivet mer djupgående eftersom de andra två kulturdimensionerna utesluts från denna studie vilket presenterades tidigare.


Schein (1996, s. 12) beskriver att de kan uppstå samarbetsvårigheter i organisationer med flera subkulturer eftersom medlemmarna från de olika subkulturererna bär på speciella antaganden vilket i sin tur kan göra de svårt att kommunicera och samarbeta med andra medlemmar. Schein (1996, s. 12; 2010, s. 56) beskriver ytterligare ett perspektiv där han menar på att subkulturer kan återspeglpa gemensamma upplevelserna av olika givna nivåer inom en hierarki. Beslut som fattas på en högre nivå inom hierarkin kan komma att behöva översättas så att det blir förståeligt för de anställda på en lägre nivå som har en helt annan subkultur. Detta kan dock leda till att informationen förvrängs längs vägen och i slutändan inte alls beskriver vad beslutsfattarna på den högre nivån ville (Schein 1996, s. 12). Inom de olika nivåerna i hierarkin skapas det egna antaganden om hur de ska lösa uppgifter vilket i sin tur lärs ut av de äldre och erfarna till det yngre och nya medlemmarna. På så sätt figurerar det antaganden om hur man löser situationer och händelser på bästa sätt vilket de äldre och erfarna bestämmer om organisationen är framgångsrik (Schein 2010, s. 56).


Denna subkultur utgörs vanligtvis av en organisations verkställande direktör och dennes underchefer. Den kan även bestå av chefer från olika branscher och organisationer som vanligtvis har liknande miljöer och problem (Schein 2010, s. 63). Chefernas huvudsakliga uppgift är att upprätthålla den ekonomiska hälsan inom organisationen där deras uppgifter kommer ifrån styrelser, investerare samt kapitalmarknaderna (Schein 2010, s. 63). Inom offentliga och ideella företag är det viktigt att cheferna arbetar med frågor om överlevnad och tillväxt, medans de i privat företag behöver ägna sig åt frågor kring vinster och avkastning.
Finansiella organisationer som är framgångsrika har en ständig kamp mot sina konkurrenter. Organisation och ledning utgör en hierarki där man mäter status och framgång. Ledare och grundare av organisationer har vanligtvis ett bredare fokus samt uppvisar olika typer av antaganden som framförallt härrör den ekonomiska hälsan (Schein 2010, s. 64). Individer som är högt uppsatta i en organisation har mer ansvarsskyldighet vilket ökar deras behov av information och kontroll av den dagliga verksamheten. Därmed behöver denna generiska subkulturen samarbeta med teknik- och design kulturen.

Den exekutiva subkulturen behöver även förlita sig på och samarbeta med operatörens subkultur vilket enligt Schein (2010, s. 64 f.) har att göra med att cheferna paradoxalt måste erkänna att det är de anställda som driver organisationen. Slutligen menar Schein (2010, s. 65) på att dessa tre generiska subkulturer bör undersökas för att förstå organisationskulturen i syfte att identifiera hur konflikter hanteras i organisationer. Organisationskulturen består vanligtvis av en anpassning mellan subkulturerna där det även är viktigt att undersöka den övergripande organisationskulturen för att omsluta hela organisationen (Schein 2010, s. 65).

2.4 Kulturella värdegrundernas identiteter.

De olika kulturella värdegrunderna identifieras genom att de har olika ändamål och bär med sig olika värderingar och förutsättningar. Här presenteras Riksidrottsförbundets definitioner eftersom de är den svenska idrottens högst bestämmande organ. Utöver deras framställningar av ideell, professionell och kommersiell idrott används kompletterande litteratur för att utveckla identiteterna.

2.4.1 Ideell idrott


Enligt Riksidrottsförbundet (2019, s. 14) ska barnidrott fokusera på att ge barnen en allsidig idrottsutveckling där tävling alltid ska ske på barnens villkor. Inom ungdomsidrott och
vuxenidrotten skiljer Riksidrottsförbundet (2019, s. 15) på breddidrott och elitinriktad idrott. Uppdelningen av bredd- och elitidrott har för avsikt att låta idrottaren själv bestämma över sin idrottsliga karriär. Inom ungdoms- och vuxenidrott ska verksamheten främja den idrottsliga utvecklingen ur ett hållbart perspektiv oavsett kön.

Fahlén (2006, s. 3) beskriver att idrotten i Sverige har utvecklats från lek och rekreation för några få lyckliga till den största fritidsaktiviteten för många svenskar. Idrott idag betyder mycket för många människor och få fenomen i samhället kan skapa ett liknande intresse. Fahlén (2006, s. 4) förklarar att de flesta idrottsorganisationerna i Sverige är ideella vilket betyder för allmänheten att de skall drivas utan ekonomiskt vinstintresse och till förmån för alla. En ideell idrottsorganisation är vanligvis förknippad med idrott på amatörnivå även om utvecklingen mot professionalism ökar. Amatöridealet som låg till grund för idrotten fram till den avskaffades betonade enligt Fahlén (2006, s. 4) laganda, ärlighet och glädje. I dagens ideella idrottsorganisationer är det inte ovanligt att man ser spår av professionalitet eller till och med har både ideell och professionell verksamhet inom samma organisation (Fahlén 2006, s. 6).

Ideella organisationer kan trots att de normalt har en lägre ekonomisk omsättning än professionella och kommersiella organisationer vara mer framgångsrika på flera olika områden. Nowy et al. (2015, s. 155) har med hjälp av en teori jämfört skillnader i prestanda mellan ideella och icke ideella organisationer på olika områden inom tysk hästsport. De undersökte fyra olika dimensioner inom organisationerna, finansiell-, produkt-, kund- samt strategisk och kvalitet-dimension. De menar på att ideella organisationer inte nödvändigtvis visar lägre organisationsprestanda när man jämför flera dimensioner (Nowy et al. 2015, s. 171). Den ideella verksamheten är klart sämre inom övergripande ekonomiska resultat och kvalitetsaspekter, men klart bättre när man jämför prissstruktur. Författarna belyser även att ideella organisationer drivs främst av frivilliga som kanske nödvändigtvis inte har samma kompetensnivå som betalda anställda med specifika kvalifikationer (Nowy et al. 2015, s. 162).

2.4.2 Professionell idrott

Riksidrottsförbundet (2019, s. 15) definierar professionell idrott med att den skall vara prestationsförbättrande och fokusera på resultat. Att fortlöpande lära sig är en förutsättning för att utvecklas inom professionell elitidrott. Idrottsliga framgångar är viktiga både för utövaren själv men även för nationen. Det finns ett värde i att investera i professionell idrott då
internationella framgångar inspirerar nya generationer och bidrar till en aktiv befolkning. Även om elitidrotten utgör en liten del av svensk idrott, spelar den ändå en viktig roll för många människor som följer idrottstävlingarna (Riksidrottsförbundet 2019, s. 15).

I professionell idrott utvecklas leken och tävlingarna till mer allvar. Fokus flyttas från att enbart delta till att istället vara framgångsrika inom idrotten. Den stora skillnaden mellan elitidrott och professionell idrott är att i den professionella idrotten är personalen anställd och avlönad samt att idrottsutövarna tjänar pengar på sin idrott, vilket inte behöver vara en förutsättning inom ideell elitidrott (Coakley 2015, s. 368). Kostnaderna för att vara professionell är således mycket högre än för ideella föreningar utan elitsatsning, och det är svårt för många föreningar att hitta en balans där intäkterna är större än kostnaderna. Det är ofta endast de större idrottsorganisationerna och de som spelar i de högsta serierna som kan generera vinster. Professionella organisationer längre ner i seriesystemen får vara nöjda om de inte redovisar förlust (Coakley 2015, s. 368).

Den snabba utvecklingen i samhället under 1900-talet har även inkluderat idrottsrörelsen som idag är något helt annat än vad den var för hundra år sen. Amatöridealerna har delvis förskjutits mot en professionalisering med aspekter av effektivitet, vinstmarginaler och kontrakt (Fahlén 2006, s. 4). Fahlén (2006, s. 4) belyser att i Sverige har denna utveckling mest synts i manliga idrotter på toppnivå, och framförallt i lagidrotter. Ur ett internationellt perspektiv beror utvecklingen på ökande konkurrens i samhället generellt med minskande avstånd, större kulturell förståelse och ökad kompetens. Utrymmet för amatörism har minskat på grund av effektivisering och rationalisering (Fahlén 2006, s. 5). En annan aspekt som ligger bakom professionaliseringen är den svenska regeringens stöd till idrotten som på 1970-talet och 1980-talet skulle subventionera den ökade professionaliseringen. Stödet har inte följt med i utvecklingen i samma takt som kostnaderna för idrottsrörelsen, vilket har lett till att organisationer måste leta efter resurser på annat håll. Detta har lett till en ökande takt mot professionalisering och kommersialisering inom idrottsrörelsen (Fahlén 2006, s. 5).

Denna utveckling har påverkat många aspekter av svensk idrott, som har resulterat i en förändring i förutsättningarna för riktning, ledning och genomförande för idrottsrörelsen. För att kunna bibehålla idrottsliga aktiviteter på en godtagbar nivå har det blivit nödvändigt att förskaffa sig mer och flera resurser (Fahlén 2006, s. 5). Mer resurser och ökad handel genererar ett behov av affärsmässiga arbetsmetoder och professionell kompetens som leder till ökad
professionalisering (Fahlén 2006, s. 5). Fahlén (2006, s. 6) menar att dessa förändringar innebär helt nya omständigheter för de organisationer som är engagerade i svensk idrott, framförallt för de organisationerna som bedriver både traditionell ideell idrott samt professionell idrott. Sådana omständigheter blir då inte helt lätt att relatera till. Dessa organisationer förväntas fortsätta vara verksamma mot de traditionella idealen och samtidigt vara konkurrenskraftiga både i ligatabellen och ekonomiskt (Fahlén 2006, s. 6) Dess organisationsform, arbetsmetoder och mål kan ha svårt att sammanfoga de två olika identiteternas olika behov samtidigt.

2.4.3 Kommersiell idrott


Eftersom äganderätten i kommersiella organisationer ofta innehås av privata ägare som driver verksamheten för att försörja sig, har dessa ett ekonomiskt incitament att generera intäkter och tjäna vinst. Således är vinstgenereringen ett kraftfullt incitament för chefer som verkar i kommersiella organisationer att söka lägre produktionskostnader och använda resurserna på ett optimalt sätt (Nowy et al. 2015, s. 159). Kommersiella organisationer är ofta mer framgångsrika när det gäller den totala ekonomiska utvecklingen, och har större fokus vid programkvalitet, anställdas kvalifikationer och strategier vilket dock gör de mer dyra i drift. De kommersiella organisationerna försöker även ofta ta marknadsandelar från den ideella verksamhetens domäner (Nowy et al. 2015, s. 171 f.).

Kommersiella upplevelser har fått en viktigare roll i vårt samhälle, och har blivit en av de hotaste råvarorna marknaden har att erbjuda (Eriksson & Ingelsson 2016, s. 230). Författarna menar på att kundvärdet inom kommersiella organisationer är väldigt viktigt att arbeta med då det är kunderna som gör det möjligt att gå med ekonomisk vinst. Kundupplevelsen behöver därmed vara stark och påverkar kundens känslor och sinnen, för att skapa långvariga och minnesvärda händelser. För att kunna leverera detta krävs det exakt kunskap om vad kunden efterfrågar vilket gör att kundens behov behöver vara identifierad där kunden ständigt förväntar sig något nytt samtidigt som de gamla finns kvar (Eriksson & Ingelsson 2016, s. 232). Detta går även att applicera till den kommersiella idrottsvärlden som fokuserar mer på att gå med vinst än sportsliga resultat. Exempelvis idrottsorganisationer och mediebolag är beroende av ett högt kundvärde och behöver kontinuerligt söka nya lösningar för att stimulera kunderna.

2.5 Teoretisk utgångspunkt

I den följande analysen av det empiriska materialet används den teoretiska referensramen för att undersöka organisationskulturen. Scheins organisationskulturmodell används i syfte att undersöka organisationskulturens synliga och underliggande fenomen där analysen utgår ifrån de tre nivåerna artefakter, åtagna övertygelser och värderingar samt grundläggande underliggande antaganden. Inom artefakt-nivån är det av sin vikt att påtala att analysen av artefaktens betydelse har varit möjlig i och med att den grundar sig i respondenternas information. Detta påtalas i och med att Schein (2010, s. 25) ser att denna information behövs för att undvika felaktiga och riskabla tolkningar av artefakterna. Inom nivåerna inkluderas även Schein’s (2010, s. 23 f.) organisation kulturegenskaper, och även subkulturer som är mer framträdande i den tredje nivån eftersom subkulturerna bygger på underliggande
grundläggande antaganden. Modellen har även använts vid undersökning av spänningar. De kulturella värdegrundernas identiteter används för att analysera nivåernas innehåll och betydelse, samt även för att utforska om det uppstår några spänningar i och med att organisationen har flera kulturella värdegrunder. Schein’s (2010, s. 55) subkulturperspektiv och egenskaper inkluderas även i avsnittet spänningar.

3. Metod

I detta kapitel presenteras val av forskningsstrategi, forskningsdesign, datainsamlingsmetod, genomförande och urval. Studiens trovärdighet och etiska överväganden presenteras och kapitlet avslutas med val av analysmetod.

3.1 Forskningsstrategi och forskningsdesign

3.2 Datainsamlingsmetod och genomförande

Uppsatsens primära empiriska material består av tre stycken semistrukturerade intervjuer. Antalet intervjuer har påverkats av den pågående samhällspandemi, viruset Covid-19, som drabbat hela världen och inte minst idrottsföreningar. De konsekvenser som specifikt har påverkat uppsatsens forskningsfält är bland annat inställda serier och slutspel, permitterade anställda och ekonomiska förluster eftersom verksamhet inte kan bedrivas som vanligt. Detta har därmed påverkat antalet intervjuer samt dess genomförande vilket nedan kommer presenteras. Syftet med semistrukturerade intervjuer är att ge respondenten möjlighet att utveckla sina svar.

För att genomföra de semistrukturerade intervjuerna skapades tre stycken olika intervjuguidider (bilaga 1, 2, 3) vilket Denscombe (2018, s. 269) beskriver som ett stöd för intervjuaren för att motverka att intervjun tappar sitt huvudsakliga ämne. Anledningen till de olika intervjuguiderna är att samtliga respondenter har olika roller inom organisationen samt är verksamma inom de olika kulturella värdegrunderna. Följaktligen har en intervju genomförts med den professionella och kommersiella verksamheten, en intervju med den ideella verksamheten samt med föreningens klubbdirektör som är ansvarig för hela organisationen. Samtliga intervjuer grundas på Scheins modell för organisationskultur, och det som skiljer mellan intervjuguiderna är att frågorna är anpassade beroende på vilken värdegrund som respondenten är verksam inom. Klubbdirektören som är aktiv både inom de ideella, professionella och kommersiella verksamheterna fick även ytterligare frågor om organisationskulturen i hela organisationen. Intervjuerna inleddes med inledande frågor om respondenterna och dess roll i föreningen.

Samtliga intervjuer genomfördes per telefon där ingen visuell interaktion var möjlig. Telefonintervjuer är väldigt resurseffektiva och kräver inte några speciella hjälpmedel. Intervjuerna genomfördes på ett mycket harmoniskt och trevligt sätt där respondenterna själva tog för sig och utvecklade svaren på såväl frågor som ämnen vilket Denscombe (2018, s. 33 f.) påpekar är vanligt med telefonintervjuer då respondenten känner sig trygg. Således kan intervjuer genomförda per telefon främja intervjueras innehåll i de avseendet att respondenten är mer öppen och ärlig (Denscombe 2018, s. 33 f.). Samtliga respondenter gav medgivande att svara på eventuella följdfrågor. Vid undersökning av empirin framkom några följdfrågor (bilaga 4) som ställdes och besvarades över mejl. Studien omfattar även till viss del
sekundärdatal som består av internetbaserade källor såsom föreningens hemsida, sociala medier och årsredovisning.

3.3 Urval

När det kommer till val av studieobjekt genomfördes ett bekvämlighetsurval vilket betyder att den organisation som först fanns till hands användes (Denscombe 2018, s. 71). För att nå en organisation som har flera av de kulturella värdegrunderna söktes studieobjekt inom två av de största lagidrottarna i Sverige, fotboll och ishockey. En förfrågan om att delta i undersökningen skickades via mejl till de berörda organisationernas klubbcchefer. Det ställdes inga krav på organisationens struktur eller ägandeform. Det var många organisationer som svarade och tackade nej på grund av rådande omständigheter men en av Sveriges största ishockeyorganisationer, HV71, ville gärna delta som studiens studieobjekt. Den sekundärdatal som har kompletterat primärdatal valdes ut genom ett målinriktat urval där fokus var att observera artefakter.


3.4 Trovärdighet

För att säkerhetsställa studiens kvalité och trovärdighet har kriterium för kvalitativ forskning används. Dessa kriterier är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman
Studiens konfirmering kan ses som god eftersom författarna till denna studie har under hela processen frångått egna värderingar och åsikter och därav kan studien anses som pålitlig eftersom resultatet hade kunnat blivit likartat vid en andra undersökning. Kriteriet överförbarhet innebär hur väl studien kan tillämpas inom andra kontexter och situationer samt även i samma kontext vid senare tillfälle (Bryman & Bell 2017, s. 382). För att uppnå detta kriterium har studien utgått från att beskriva fallet på ett så tydligt och utförligt sätt som möjligt. Studien presenterar även de metodval som har gjorts för att ge en ökad möjlighet att överföra och tillämpa den inom andra kontexter.

3.5 Etiska överväganden

Denna studie har inkluderat de etiska riktlinjerna som finns inom intervjuforskningen, det vill säga informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser och forskarens roll (Kvale & Brinkmann 2009, s. 84; Bryman & Bell 2017, s. 146). Således har denna studies författare tydligt informerat respondenterna om studiens allmänna syfte, dess utformning, vilka fördelar och risker som kan vara konsekvenser av deltagande samt att de deltar frivilligt. Respondenterna fick även vetskap om att studien kommer publiceras vilket gör att den empiriska datan kommer kunna ses av andra personer. I somliga fall blir respondenterna medvetna om det informerade samtycket i slutet av intervjuerna, vilket delvis kan ge positiva effekter på intervjuens innehåll. Detta då respondenterna inte aktivt kan svara mot studiens syfte, vilket i sin tur gör att de talar utifrån sin egen ståndpunkt (Kvale & Brinkmann 2009, s. 88). I denna studie blev respondenterna informerade i början av intervjuerna då de genomfördes via telefon och där respondenterna blev introducerade till studiens ämne och syfte. Detta kan medföra att respondenterna beaktade studiens syfte vid svar på intervjufrågorna.

Konfidentialiteten i denna studie har övervägts noga, och i samråd med den aktuella organisationen presenteras såväl organisationen och respondenterna vid namn, vilket betyder att deras identiteter inte är anonyma. Konfidentialitet innebär vanligtvis att respondenterna ska
vara anonyma, vilket betyder att deras identiteter inte ska gå att spåra i syfte att skydda intervjupersonerna (Kvale & Brinkmann 2009, s. 88 f.). Denna studie har därmed frångått denna etiska riktlinje eftersom respondenterna benämns vid namn. Att påpeka här är att det finns studier där respondenterna inte är anonyma där orsaken till det är att respondenterna själva påtalar att deras identitet ska offentliggöras, vilket är vanligt när respondenten tillfört stora delar till det empiriska materialet (Kvale & Brinkmann 2009, s. 88 f.). I denna studie har respondenterna och organisationen benämnts med deras identiteter eftersom studien behandlar stora mängder empiriskt material utifrån en organisation, där dess organisationskultur undersöks. Om denna studie inte hade valt att ange respondenterna så hade det troligen varit enkelt att spåra deras identiteter utifrån den kultur som beskrivs.

Den tredje etiska riktlinjen som denna studie har beaktat är konsekvenser där denna studies författare har övervägat om studiens tillförande i vetenskapen är mer värdefull än den skada som den kan ådra studieobjektet och respondenterna (Kvale & Brinkmann 2009, s. 89 f.). I detta fall bidrar denna studie till en ny infallsvinkel i vetenskapen där det både utreds hur kulturen integreras och formas genom idrottens olika identiteter samtidigt som respondenterna och organisationen har varit positiva till denna studie och vad den kan ge för erfarenheter tillbaka till organisationen. Således har denna studie följt den princip inom konsekvenser där fokus har varit att göra gott för samtliga parter (Kvale & Brinkmann 2009, s.89).

Den sista berörda etiska riktlinjen är forskarens roll som omfattar hur forskaren har påverkat studien i avseende på etiska beslut och den vetenskapliga kvaliteten. Som detta avsnitt behandlar presenteras de etiska överväganden som denna studie har gjort vilket därmed har påverkats av oss föresakes identiteter och erfarenheter (Kvale & Brinkmann 2009, s. 90). Vi som författare och forskare till denna studie har god erfarenhet från den svenska idrottsrörelsen både inom ideell, professionell och kommersiell verksamhet vilket har medfört att det har funnits en insikt i de aktuella verksamheterna och medföljande förståelse för problematik inom organisationerna. Däremot finns det ingen tidigare kunskap om den aktuella organisationen, HV71, vilket gör att vi som författare genomfört denna studie med öppna sinnen och ögon med fokus på studiens syfte. Aktuella för och nackdelar med vår tidigare kunskap inom området kan vara att vi söker efter faktorer som är tydlig återspeglande på de olika kulturella värdegrunderna, samtidigt som vi eventuellt använder termer som är idrottsrelaterade vilket kan medföra nackdelar som hanteras genom att termerna förklaras.
3.6 Analysmetod


4. Resultat och analys

Kapitlet innehåller studiens resultat och analys som utgår ifrån den empiriska datan samt den teoretiska referensramen. Inledningsvis presenteras organisationen HV71 som varit studiens studieobjekt.

4.1 HV71

HV71 har ett stort engagemang i samhället och framförallt för barn och ungdomar. De har bland annat startat upp en gratis hockeyskola för att få fler barn att prova på sporten. Det finns även ett samarbete med 22 stycken kommuner som ger mer än 5,000 barn, ungdomar och vuxna chansen att få titta på ishockey för första gången. Man har även engagemang i en lokal barnklinik samt i Barncancerfonden (HV71 u.å). HV71 och dess olika bolag är helt medlemsstyrda utan externa ägare.

4.2 Artefakter

Utifrån det empiriska materialet har flera artefakter identifierats. Några av artefakterna genomsyrar hela organisationen, medans andra artefakter är mer synliga inom de olika kulturella värdegrunderna. De artefakterna som har identifierats illustreras i fig. 2.

Figur 2. Egen illustration av identifierade artefakter.

inom samtliga kulturella värdegrunder. Klubbdirektören menar att märket bland annat skapar klubbtillhörighet vilket enligt Schein (2010, s. 16 f.) ses som organisationskulturengrenkapen bredd vilket kan göra kulturen mer sammanhållen.

Artefakten används som en länk mellan de olika verksamheterna för att återspegla organisationens identitet. Schein (2010, s. 23 f.) menar på att organisationer skapar synliga produkter för att manifestera sin kultur. I och med att klubbmärket skapar gemenskap och en identitet kan de ses som HV71’s synliga produkt för att sammanvåva de olika kulturella värdegrunderna. Därmed har klubbmärket en sammanhållande funktion som kan ses vara organisationskulturens ansikte utåt. Samtliga individer som berörs av klubbmärket är en del av organisationskulturen, vilket inkluderar de kulturella värdegrunderna, supportrar, sponsorer och flera.

Den andra artefakten som blev påtaglig är klädkoder där både klubbdirektören och den professionella verksamheten presenterar att det finns olika kläder för olika tillfällen. Här menar klubbdirektören på att den professionella och den ideella verksamheten har olika klädkollektioner vilket grundar sig i att spelarna har olika åldrar och kön. Klubbdirektören hävdar att samtliga kläder inom organisationen har klubbmärket på bröstet för att påvisa vilken organisation individerna tillhör. Dock skiljer sig klädkoderna mellan de olika kulturella värdegrunderna vilket Önerud förklarar i sin intervju. Han beskriver att spelarna inom den professionella verksamheten har krav på sig att följa aktuella klädkoder beroende på vilket sammanhang de befinner sig i. Därmed kan det tolkas att HV71 manifesterar en del av sin organisationskultur genom att de kräver att spelarna använder olika kläder vid olika tillfällen (Schein 2010, s. 24).

Ovanstående fenomen påtalas inte inom den ideella verksamheten där inga klädkoder kunde identifieras utifrån det empiriska materialet. Här menar dock Önerud på att med hans erfarenhet från HV71’s ungdomsverksamhet är att barnen i de lägsta åldrarna köper klubbtillhörande kläder. Detta påtalas även Forsander från den ideella verksamheten och menar att spelarna har klubbtillhörande kläder som de får bekosta på egen hand. Därmed kan kläderna utgöra synlig gruppidentitet, vilket då aktualiserar Schein’s (2010, s. 16) organisationskulturegenskap strukturrell stabilitet vilket är viktigt för organisationsmedlemmarna.

Artefakterna klubbmärke och klädkoder har ett tydligt samspel mellan varandra för att skapa klubbtillhörighet. Klädkoder ses som en viktig symbol inom den professionella verksamheten i och med att det där ställs krav på att spelarna klär sig eftersom och i den professionella verksamheten. Utifrån den teoretiska referensramen påtalas Schein (2010, s. 24) att organisationens klimat uttrycks genom artefakterna och i det här fallet kan klädkoderna i den professionella verksamheten uttrycka att organisationen är ordentlig, vilket i sin tur kan ge ett seriöst intryck. Att den professionella verksamheten har klädkoder, medan den ideella inte har det, kan liksom klubbmärket härledas till att den professionella verksamheten är kommersialiserad vilket innebär stor exponering, exempelvis i samband med matcher eller vid möten med sponsorer. Detta exempel påpekade Önerud i intervjun där han förklarade att de klär sig på ett specifikt sätt när de träffar sponsorer. Här kan det tolkas vara viktigt att de professionella spelarna gör ett seriöst intryck eftersom de representerar en organisation som är kommersialiserad där vikten av sponsorintäkter är betydande vilket påpekas utifrån kommersialiseringens identitet (Coakley 2015, s. 352 f.).
Ytterligare en artefakt som identifierades är HV71’s huvudsponsor Husqvarna vilket klubbdirektören anser vara en av organisationens mest betydelsefulla symboler. Husqvarna har varit HV71’s huvudsponsor sedan 70-talet med något års mellanrum och syns framförallt i den professionella verksamheten. Huvudsponsorn får stor exponering på kläder som används inom samtliga kulturella nivåer och även i HV71’s hemmaarena. Anledningen till att organisationen presenterar Husqvarna som en synlig och viktig symbol kan kopplas till att de har en långvarig historia av samarbete, men kan även härledas till den professionella och kommersiella idrottens identiteter där vitken av ekonomiska resurser är betydelsefull (Coakley 2015, s. 352 f.). Professionella och kommersiella verksamheter präglas vanligtvis av höga kostnader och för att hantera dessa kan organisationer använda sig av sponsorsamarbeten för att öka intäkterna (Coakley 2015, s. 368). På så sätt är sponsorer betydelsefulla för kommersiella idrotnorganisationer.

Mönster som kan utläsas av de ovanstående artefakternas klubbmarke, klädkoder och Husqvarna är att de representerar en organisation som integrerar och formar en organisationskultur där samtliga kulturella värdegrunder identifieras och kommer fram. Den ideella verksamheten är inte berörd av artefakerna i samma utsträckning som den professionella verksamheten speciellt med avseende på klädkoder och huvudsponsorn då dessa har en tydligare koppling till just den professionella och kommersiella verksamheten. Återkommande fenomen är att klubbmärket ska vara en del av det material som används för att presentera HV71 vilket i sin tur ger uttryck för organisationens klimat (Schein 2010, s. 24).

Kärnvärdena grundar sig i flera av de kulturella värdegrundernas identiteter. Exempelvis representeras den ideella idrottens identitet framförallt av passion, tillit och laganda eftersom den ideella idrotten syftar till att främja hälsa, trivsel och välbefinnande (Riksidrottsförbundet 2019, s. 15). Även Fahlén (2006, s. 4) beskriver laganda som en identitet för den ideella idrotten men betonar även ärlighet och glädje. Den professionella och kommersiella idrottens identitet representeras i första hand av framgång och passion i och med att dess identiteter åsyftar att se till idrottsliga resultat och prestationsskicklighet (Fahlén 2006, s. 6).


I både den ideella och den professionella intervjun presenterades det att många av de professionella spelarna ses som förebilder vilket i sin tur kan vara en artefakt, eftersom många individer, såväl barn, ungdomar som vuxna ser en eller flera spelare som sina symboler för både ishockeyn och organisationen. Således kan förebilderna ses som en produkt av organisationskulturen, som är skapad av dess medlemmar (Schein 2010, s. 23 f.) I och med den höga mediebevakningen av organisationen får spelarna stor exponering i media vilket Önerud beskriver i sin intervju, där han i sin roll som lagets kapten vanligtvis får representera laget i medierna. De spelarna som exponeras i media blir igenkända vilket i sin tur kan göra att de ses som förebilder.
Forsander tar upp att förebilder är betydelsefulla för den ideella verksamheten. Barnen och ungdomarna följer och tittar på A-lagens matcher så spelarna i representationslagen blir personer som de ser upp till. Spelarna i den professionella verksamheten ser inte sig själva som förebilder men är medvetna om sin betydande roll. Som nämnt tidigare har media en stor roll i och med att de exponerar idrotten samt vissa spelare, vilket kan förstärka dessa som förebilder. Exponeringen återkopplas i första hand till den kommersiella idrottens identitet, där media har en betydande roll för organisationens framgång (Coakley 2015, s. 352 f.).

Av intervjuerna att tolka har förebilderna en väsentlig roll och har blivit en synlig produkt både genom att media och den ideella verksamheten har framställt dem som viktiga individer. Organisationens artefakter kan ses ur Schein’s (2010, s. 16 f.) beskrivning av begreppet kultur där artefakterna med hjälp av kärnvärdena skapar integration. Schein (2010, s. 17) menar på att integration handlar om att organisationen för samman de olika verksamheterna till en helhet vilket i sin tur skapar en kultur som är övergripande för hela organisationen. I HV71’s fall utgör artefakterna en kultur som inkluderar de olika kulturella värdegrunderna och för de samman till en enhet. Detta kan därmed även härledas till organisationskulturegenskapen bredd eftersom varje artefakt berör samtliga delar inom organisationen men har olika betydelser utifrån de olika kulturella värdegrunderna.

4.3 Åtagna övertygelser och värderingar

HV71 har ett antal åtagna övertygelser och värderingar som framkommer i intervjuerna med klubbdirektören, den ideella verksamheten och den professionella verksamheten. De åtagna övertygelser och värderingarna som identifierats illustreras i fig. 3.

Figur 3. Egen illustration av identifierade åtagna övertygelser och värderingar.

HV71 vision ska således genomsyra den ideella, professionella och kommersiella verksamhet där det kan tolkas att deras vision är påtaglig utifrån den kommersiella identiteten vilket därmed ska genomsyra hur hela organisationen fungerar. Visionen ska även användas för att bedriva den dagliga verksamheten. Som klubbdirektören menade ses visionen som ett framtida mål, vilket betyder enligt Schein’s (2010, s. 26) modell att visionen inte går att ifrågasättas genom den process som övertygelser och värderingar vanligtvis genomgår. Enligt modellen testas organisationers mål genom konsensus vilket betyder att HV71’s vision har accepterats av samtliga gruppmedlemmar och därmed har medlemmarna en samsyn på att sträva efter visionen.

Utöver visionen har HV71 en tydlig struktur för hur organisationen ska fungera vilket representeras i organisationens stadgar. I och med att organisationen är verksam i Sverige berörs de av Riksidrottsförbundet som har det övergripande ansvaret för idrotten. Klubbdirektören beskrev Riksidrottsförbundets påverkan som:

Då skulle jag vilja säga att organisationskulturen i en idrottsförening i Sverige är ju RFs stadgar om man börjar där i toppen. Det är de som styr det, hur den skall fungera. I och med att vi har den typen av ägande vi har då, alltså medlemmarna är de som styr och vi har inga externa ägare, då blir det ännu mera tydligt hos oss. Så man kan säga att genom vår styrelse och valberednings arbete så har vi direktiv att vi jobbar för medlemmarna och vi skall inte
vara ägda av några andra. Så det kan man säga är en styrande parameter i vår organisationskultur. (Bengtsson 2020)


Organisationsreglerna kompletteras med riktlinjer för HV71’s olika verksamhetsdelar. För den ideella verksamheten, det vill säga ungdomsverksamheten finns ”Den blå vägen”. För den professionella och kommersiella verksamheten där herrlag, damlag och juniorlag inräknas finns ”Synsätt och Färdplan” (HV71 u.å). De olika kulturella värdegrunderna har på så sätt olika dokument som ger tecken på att värdegrunderna formar organisationen och därmed även kulturen. Forsander från den ideella verksamheten beskriver att dokumentet ”Den blå vägen” består av värderingar som organisationen vill att den ideella verksamheten ska följa. Arbete med detta dokument sker genom att ungdomsspelarna får diskutera värderingarna och dess

Den professionella verksamheten använder sig av dokumentet “Synsätt och färdplan” (HV71 u.ä.). Önerud från den professionella verksamheten beskriver att dokumentet handlar om värderingar i organisationen som används för att utbilda samtliga professionella spelare. I huvudsak menar Önerud att organisationen vill se de professionella spelarna som goda kamrater, vara förebilder för barn, ungdomar och supportrar, uppvisa artighet och ödmjukhet samt utveckla sig själv och andra. Även här används dokumentet när nya spelare kommer till organisationen eftersom det är utifrån värderingarna som gruppen formar de nya spelarna samtidigt som det är en grund om någon spelare inte följer dem. De professionella spelarna förväntas följa dokumentet och dess värderingar och därmed använda beteenden i enlighet med dem. På så sett kan värderingarna ses som regler vilka appliceras och används i deras verksamhet (Schein 2010, s. 24 ff).

Både den ideella och den professionella verksamhetens dokument påvisar de kärnvärden som organisationen har. Kärnvärdena ses som en synlig produkt i organisationen men kan även ses som en åtagen övertygelse och värdering eftersom organisationsdokumenten och gruppmedlemmarna uppvisar beteenden som kärnvärdena står för. Följaktligen är kärnvärdena både artefakter, samtidigt som de är åtagna övertygelser och värderingar för samtliga culturella värdegrunder (Schein 2010, ss. 23–26) Som tidigare nämnt återfinns kärnvärdena mer eller mindre inom de olika verksamheterna. I och med att både den ideella, professionella och kommersiella verksamheten har åtagit sig att följa värderingarna har de övertygats om att de är det bästa sättet att hantera den dagliga verksamheten, på så sätt har även dokumenten beprövats vilket Schein (2010, s. 26) menar på är ett krav för att de ska ses som åtagna övertygelser och värderingar. De värderingar som har accepterats genom att denna process speglar såväl den
ideellas och den professionellas idrottens identiteter. Organisationen skapar därmed en kultur som integrerar de kulturella värdegrunderna, samtidigt som kulturen formas av identiteterna. Kulturen formas genom att gruppmedlemmarna åtar sig beteenden som grundar sig i värderingarna.

Värderingarna genomsyrar hela organisationen vilket kan påvisa organisationskulturegenskaperna stabilitet och bredd (Schein 2010, s. 16). Stabilitet uppkommer genom gruppidentitet vilket HV71 har skapat med sina värderingar. Dels kan stabilitet återfinnas inom de enskilda kulturella värdegrunderna i och med att de har egna dokument, dessutom uppstår det en övergripande stabilitet i hela organisationen, där samtliga värdegrunder ingår i form av visionen, stadgarna och kärnvärdena. De övergripande åtagna värderingarna representerar även egenskapen bredd, genom att den påverkar och inkluderar både den ideella, professionella och kommersiella verksamheten vilket gör att den genomsyrar hela organisationen (Schein 2010, s. 16 ff.). Klubbdirektören belyser även att det är viktigt att de värderingar som finns efterföljs då klubben i sina avtal med partners förbinder sig till denna värdegrund. Företag vill inte förknippas med en klubb utan värdegrund vilket gör HV71’s värdegrund än viktigare för organisationen vilket klubbdirektören menade på.

4.4 Grundläggande underliggande antaganden

I det empiriska materialet framkommer flera grundläggande underliggande antaganden inom HV71. De grundläggande underliggande antagandena som identifierats (fig. 4) genomsyrar inte hela organisationen utan är specifika för respektive kulturell värdegrund.

Figur 4. Egen illustration av identifierade grundläggande underliggande antaganden
Inom den professionella verksamheten återfinns antagandena som beteendemönster hos spelarna. Önerud beskriver exempelvis ett beteende som är sammankopplat med aktivitet på isen. Beteendet handlar om att spelarna har en lättstämning utanför isen, medan klimatet på isen kan vara tufft och hårt. Detta beteende uppkommer framförallt i samband med matcher där spelarnas beteenden är avslappnade och lätt sama innan match, men när det närmar sig matchstart går de in i ett tävlingsmode där vinarmentalityt kommer fram. Schein (2010, s. 28 f.) menar på att kultur är en uppsättning grundläggande underliggande antaganden vilket definierar vad som ska uppmärkas, vad betyder, hur individen reagerar känslomässigt och vilka åtgärder som ska vidtas i olika slags situationer. Vid applicering av Schein’s (2010, s. 28 f.) tredje nivå för organisationskultur speglas de professionella spelarnas beteenden hur de ska uppföra sig vid olika situationer. I och med att spelarna förändrar sina beteenden när de kliver ut på isen samt när de förbereder sig för match har varje speleare vidtagit grundläggande underliggande antaganden om hur de ska hantera situationen. Önerud påpekade att det är ett tufft och hårt klimat på isen, även i samband med träning, men efteråt beter sig spelarna respektfullt och visar på kamratskap. Det grundläggande underliggande antagandet blir då att spelarna på isen kan ha ett tufft klimat, men när de inte är på isen återfinns en sammanhållning där det som hänt på isen inte påverkar relationerna mellan spelarna.

Ovanstående beteenden är direkt kopplade till den professionella verksamheten vilket ger möjlighet att applicera Schein’s (2010 s. 55) subkulturperspektiv eftersom subkulturer är delande antaganden som endast berör en viss enhet inom en organisation. Dessa enheter, så kallade subkulturer, skapas vanligtvis genom att subkulturmedlemmarna har likheter i deras utbildningsbakgrund, om de har en delad uppgift och / eller liknande organisatoriska erfarenheter (Schein 2010, s. 55). Således kan den professionella verksamheten utgöra en subkultur genom att de medlemmarna har skapat antaganden om hur de ska agera och bete sig i olika situationer. Att den professionella verksamheten utgör en subkultur kan ses naturligt eftersom de professionella verksamhetsmedlemmarna strävar efter en gemensam uppgift.

Ytterligare antaganden som har identifierats utifrån det empiriska materialet som berör den professionella verksamheten är att spelarna ställer krav på varandra med fokus på att utveckla laget. Enligt Önerud handlar detta om att de professionella spelarna behöver anta att diskussionsklimatet är öppet och tillåtande där alla individer har möjlighet att uttrycka sin personliga åsikt och fokusera på sin egen utveckling. När relationerna i gruppen stärks, på grund av upprepade beteenden skapas grundläggande underliggande antaganden (Schein 2010, s. 27
f.). Med detta menas att diskussionerna och relationerna är en lösning på att utveckla laget och dess medlemmar. Önerud beskriver dessutom ett annat beteendefenomen som uppstår vid varje ny säsongstarts. Detta fenomen handlar om att de nya spelarna ska lära känna varandra vilket sker genom en slags trygghetsfas, där alla försöker hitta sin plats.

Schein (2010, s. 56; 1996, s. 12) beskriver en typ av subkultur som återspeglar de vanliga upplevelserna av givna nivåer inom en hierarki. Kultur uppstår genom delade erfarenheter av framgång. Om en organisation är konsekvent framgångsrik bygger det gradvis upp en uppsättning delade antaganden hur saker och ting skall genomföras. De äldre och erfarna kommer då att fungera som en mentor för de yngre och nya medlemmarna hur de skall utföra sina roller. Alla nivåer inom hierarkin skapar sina egna delade antaganden (Schein 2010, s. 56).

I den här processen i HV71 får spelarna möjlighet att skapa de grundläggande underliggande antagandena som i sin tur ska bidra till lagets utveckling och prestation. När antaganden så småningom tas för givna och blir underliggande, menar Schein (2010, s. 28) på att det inte kommer uppstå någon speciellt stor variation inom den sociala gruppen. Detta betyder att när spelarna under säsongen har vidtagit de olika antagandena kommer det inte ske några förändringar, om inte gruppens medlemmar byts ut vilket inte är helt osannolikt inom ishockey.

Inom den ideella verksamheten återfinns grundläggande underliggande antaganden som framförallt handlar om hur spelarna behandlar varandra men även spelarna som representanter för organisationen. Forsander från den ideella verksamheten belyser beteenden som är observerbara, vilket bland annat är att spelarna är goda kamrater och hanterar situationer som en grupp. Här påtalar han att det är ett fenomen som spelarna sköter på egen hand. Dessa beteenden kan ses som att spelarna vidtagit antaganden om hur de ska hantera och agera i både förutsedda och oförutsedda situationer. Precis som inom den professionella verksamheten har de ideella spelarna tagit för givet hur de ska hantera situationerna vilket gör att antagandena återupprepas och det uppstår ingen större förändring i den sociala gruppen (Schein 2010, s. 28).

Inom den ideella verksamheten förändras inte lagen i lika stor utsträckning som i den professionella vilket gör att den sociala gruppen inte förändras lika ofta då det professionella laget förändras mer frekvent under och mellan säsongerna. På samma sätt som inom den professionella verksamheten kan den ideella verksamheten utgöra en subkultur inom organisationskulturen. Dels eftersom den ideella verksamheten har en gemensam uppgift, men även genom att de skapar antaganden om hur de ska hantera deras dagliga verksamhet (Schein 2010, s. 55; Schein 1996, s. 12)
Utifrån intervjuerna märks det av att samtliga respondenter gör grundläggande underliggande antaganden som härleds till organisationens vision. Exempelvis blir det påtagligt när Forsander från den ideella verksamheten beskriver deras arbete med beteenden, där det framställs hur de arbetar för att skapa kvalité och bra ungdomsspelare både när det gäller idrottandet och deras beteenden. Inom den professionella verksamheten blir det påtagligt när Önerud förklarar hur deras beteenden förändras när de kliver ut på isen. Visionen bidrar med antaganden om hur samtliga gruppmedlemmar ska bete sig för att sträva mot målet. Även om de olika verksamheterna arbetar utefter visionen har det även skapat egna antaganden inom de olika enheterna vilket utgör att de är subkulturer (Schein 2010, s. 55)

Inom kategorin subkulturer fängar Schein (2010, s. 57) upp tre generiska subkulturer där de aktiva individerna inom de olika verksamheterna kan ingå i den så kallade operatörinella subkulturen som utgörs av de individer som driver organisationen framåt. Inom HV71 återfinns den operatörinella subkulturen inom den ideella, professionella och kommersiella verksamheten där de olika verksamheterna i sig kan ses som tre olika kulturer eftersom de skapar egna antaganden (Schein 2010, s. 55). De individer som är verksamma inom de olika kulturella värdegrunderna behöver samarbeta och kommunicera för att hantera den dagliga verksamheten vilket gör att de bär på egenskapen “praktisk drift”, som innebär enligt Schein (2010, s. 59) att de lösningarna som appliceras i den formella arbetsprocessen lärs ut till nykomlingar.

Inom både den ideella och professionella verksamheten är beteenden som överensstämmer med värderingarna ett betydelsefullt antagande då kulturen till viss del formas genom problemlösningar och upprepade beteendemönster. Däremot skiljer sig beteendena och hur de hanteras mellan verksamheterna. De grundläggande underliggande antagandena kan på så sätt appliceras inom organisationen då de ses som lösningar på problem som fungerar upprepade gånger (Schein 2010, s. 23). Ett beteendemönster skapas och förändras genom upprepning, och blir en viktig process för både den ideella och professionella verksamheten då de bland annat fängar in felaktiga beteenden så att alla arbetar på samma sätt och mot samma uppsatta mål.

Ingen av de tidigare nämnda grundläggande underliggande antagandena i HV71 går att ifrågasättas eftersom gruppmedlemmarna tar för givet att antagandet är det bästa sättet att lösa situationen på. Som Schein (2010, s. 29) beskriver i sin modell utvecklar alla individer en så
kallad mental karta för hur situationer ska hanteras med hjälp av antaganden vilket även gör att gruppmedlemmarna trivs i miljöer där andra individer gör samma antaganden. Inom HV71 blir det tydligt att samtliga gruppmedlemmar gör antaganden som liknar varandra som till exempel när de utgår från visionen i sina lösningar. Schein (2010, s. 29) beskriver detta fenomen som psykologiska kognitiva försvarsmechanismer som uppstår när grupper eller individer gör liknande antaganden vilket skapar trygghet i organisationskulturen. De grundläggande underliggande antagandena representerar även organisationskulturegenskapen djup, vilket enligt Schein (2010 s. 16 f.) handlar om att gruppmedlemmarna gör antaganden omedvetet som inte är synliga. HV71’s organisationskultur påvisar därmed ett djup genom att organisationsmedlemmarna gör sådana antaganden.

4.5 Spänningar

När de kulturella värdegrunderna förenas i en organisation blir det påtagligt att det uppstår spänningar i organisationskulturen. Dels uppstår spänningarna i och med att de olika verksamheterna har olika ändamål men även genom att de kulturella värdegrunderna utgör subkulturer inom HV71’s organisationskultur. Enligt Schein’s kan spänningar bland annat uppstå när de olika subkulturerna ska agera inom samma fält, där han fokuserar på de tre generiska subkulturerna operatörer, teknik och design samt exekutiv kultur (Schein 2010, s. 65). Vidare presenteras de spänningar som har identifierats i HV71 både utifrån Schein’s subkulturer men även genom de kulturella idrotternas identitet.

Ett återupprepande mönster i det empiriska materialet är att den professionella och kommersiella verksamheten påverkar den ideella verksamhetens ursprungliga identitet. Den ideella verksamheten blir därmed påverkad genom att den bland annat får högre kostnader, där klubbdirektören beskrev att om man har flera av de olika kulturella värdegrunderna i en idrottsorganisation, behöver de ideella medarbetarna såsom tränare och andra ledare vara avlönnade. Han påpekar att några av ledarna som arbetar med de yngsta lagen inte får någon ersättning av organisationen. Orsaken till att en del ledare är avlönnade, medans andra inte är det handlar om att HV71 använder sig av externa huvudtränare, från att ungdomarna är 13 år gamla vilket betyder att ledaren då inte får ha någon anknytning till laget såsom exempelvis en förälder.

Spänningen som är relaterad till kostnader uttryckte organisationens klubbdirektör på egen hand, och har inte påpekats av de andra respondenterna. På så sätt blir spännningen påtaglig framförallt i organisationens ledning men inte inom de specifika värdegrunderna vilket därmed kan härledas till en Schein’s (2010, s. 63) generiska subkulturer, den exekutiva. Den exekutiva kulturen består vanligtvis av organisationens verkställande direktör och dennes underchefer. Anledningen till att denna spänning som behandlar ekonomiska företeelser uppkommer och blir synlig från ett ledningsperspektiv är eftersom de sköter organisationens ekonomiska hälsa (Schein 2010, s. 63). Inom HV71 som både strävar efter ekonomisk vinst och avkastning, den professionella identiteten, samtidigt som den strävar efter överlevnad, den ideell identiteten, utgör det en unik situation som kan göra upphov till spänningar vilket det bevisligen gör i HV71. Däremot finns det tecken på att HV71 hanterar denna spänning utifrån den professionella idrottens identitet.

När den ideella, professionella och den kommersiella verksamheten förenas uppkommer det ytterligare en spänning som kan relateras till att den ideella verksamheten påverkas av den professionella. Denna spänning kan utläsas genom att den ideella verksamheten har tilldelade dokument med tydliga instruktioner om hur ungdomstränningarna ska genomföras. Forsander från den ideella verksamheten förklarar att det finns tydligt beskrivet hur mycket tid av
träningen som skall läggas på skridskoåkning, spelövningar med mera, vilket har som syfte att HV71 vill skapa och utbilda bra spelare.

I förhållande till den ideella idrottens identitet där ändamålet är att främja hälsa, trivsel och välbefinnande blir det påtagligt att HV71 har en professionalism inom den ideella verksamheten där det fokuseras på att utbilda bra spelare som kan vid senare tillfälle representera deras professionella och kommersiella verksamhet (Fahlén 2006 s. 4 ff.). Att påpeka är att organisationens kärnvärden tillsammans med den ideella verksamhetens dokument med riktlinjer, fokuserar delvis på att sträva emot den ideella idrottens ändamål. Således resulterar detta i att den ideella verksamheten influeras av den professionella när det kommer till hur deras träningar ska genomföras, samtidigt som de strävar mot ideella verksamhetsmål såsom att främja gemenskap och tillit (Riksidrottsförbundet 2019, s. 14 f.; Fahlén 2006, s. 4). Spännningen som blir påtaglig är att den ideella verksamheten återigen anpassar sig efter den professionella verksamheten, med tanke på träningarnas upplägg. Om inte HV71 hade haft en stor professionell och kommersiell verksamhet, hade den ideella verksamheten eventuellt kunnat se annorlunda ut och haft möjlighet att forma sin verksamhet på egen hand. Oavsett påpekar både den ideella respondenten och klubbdirektören att alla barn och ungdomar är välkomna till den ideella verksamheten vilket enligt Fahlén (2006 s. 4) är en grundsten i den svenska, ideella idrottens identitet.

I intervjun med klubbdirektören påpekar han att den ideella verksamheten har genomgått en förändring där verksamheten tidigare har haft två lag per årskull, vilket menas med att varje åldersgrupp har varit uppdelade efter hur bra spelarna har varit. Spelarna har därmed blivit jämförda med varandra och selekterade i tidig ålder där ungdomspelarna blivit klassade i A-respektive B-lag där de bästa ungdomspelarna spelade i A-laget. Denna process med uppdelning av ungdomspelarna är historia inom organisationen och idag är samtliga ungdomspelare indelade efter ålder där alla spelar i samma lag.

Alla spelare har därmed samma möjligheter och förutsättningar oavsett talang. Följaktligen har organisationen eliminerat en eventuell spänning i den ideella verksamheten i och med att de förändrade upplägget för ungdomslagen. Däremot kan denna spänning återfinnas vid övergången mellan den ideella och professionella verksamheten. Övergången mellan de olika verksamheterna sker vid 16 års ålder där ungdomarna selekteras och jämförs med varandra enligt klubbdirektören. Delvis kan denna spänning härledas till Schein’s (2010, s. 60 ff.)
subkultursperspektiv genom att den eventuellt skulle kunna ses skapas inom den generiska kulturen teknik och design. Denna generiska subkultur skapar processer, strukturer och produkter för att öka organisationens effektivitet (Schein 2010, 60 ff.) Selekteringen skulle kunna ses som en process för att skapa produkter, det vill säga professionella ishockeyspelare som ska i huvudsyfte ge goda framgångar till organisationen. I det empiriska materialet blir det dock inte tydligt vilka individer som tillhör denna generiska kultur, men det är tydligt att den påverkas av den professionella verksamheten eftersom de eftersöker nya talanger till den professionella verksamheten.

Spänningen består således av att spelarna jämförs med varandra där de bästa spelarna premieras, medans resterande spelare erbjuds platser i stadens andra ishockeyföreningar. Klubbdirektören menar på att de spelarna som inte platsar i den professionella verksamheten får lämna organisationen. I och med att spänningen berör ungdomar kan den uppfattas som känslig eftersom de fortfarande betraktas som barn och är i en känslig ålder. Därav finns det en risk med att jämföra ungdomarna mellan varandra vilket i sin tur kan skapa fler spänningar såsom att gruppmedlemmarna kan se varandra som hot. Detta i sin tur kan leda till att deras beteenden inte följer i enlighet med organisationens värderingar vilket kan medföra att organisationens åtagna övertygelser och värderingar ifrågasätts och därmed kan organisationskulturens strukturella stabilitet minska (Schein, 2010 ss. 16–26).

De ungdomar som får spela i den professionella verksamheten, ska från och med nu fokusera på att uppnå goda sportliga resultat vilket betyder att de därmed får möjligheten att representera HV71 och att bidra till att organisationen blir framgångsrik (Fahlén 2006, s. 6). Organisationens professionella verksamhet är kommersialiserad vilket medför spänningar som blivit påtagliga i det empiriska materialet. Bland annat påtalas HV71’s huvudsponsors varumärke på olika typer av kläder, HV71 uppvisar bland annat huvudsponsorn och andra sponsorer på ungdomarnas kläder, såsom deras matchtröjor (HV71 u.ä.). Därmed kan ungdomsspelarna ses som reklambärare vilket kan utgöra en eventuell spänning eftersom det blir en moralisk fråga huruvida organisationen vill att den ideella verksamheten ska profilera andra företag. Inom den professionella verksamheten uppstår inte denna spänning på samma sätt eftersom det inte är barn i fråga, dock figurrar det ungdomsspelare inom den professionella verksamheten där spänningen kan bli märkbar. Spänningen kan anses vara väldigt känslig då de berörda ungdomarna är minderåriga. Utifrån
idrottens identiteter är det vanligt att organisationer som är kommersialiserade förknippas med sponsorer och reklam vilket betyder att det inte är onaturligt att kommersiella organisationer är bärare av reklam (Coakley 2015, s. 352).


5. Slutfuskussion och slutsats

I detta kapitel diskuteras resultatet och analysen vilket avslutas med de slutsatser som studien visar på. Det presenteras även intressanta framtida forskningsförslag.

5.1 Slutfuskussion

Denna uppsats har analyserat organisationskulturen i en organisation med tre kulturella värdegrunder. Analysen har utförts med stöd från Schein’s organisationskulturmodell samt de kulturella värdegrundernas identiteter. Den teoretiska referensramen har varit väl anpassad för att analysera det empiriska materialet som denna studie samlad in. Organisationskulturen i HV71 sammanflätas och representeras av såväl artefakter som åtagna värderingar och grundläggande underliggande antaganden där samtliga kulturella värdegrunder integrerar och
formar kulturen. Schein (2010 s. 7) belyser att organisationskultur är ett tvetydigt begrepp som kan undersökas genom de tre nivåerna där kulturens synlighet varierar.

Inom den första nivån blir kulturens artefakter synliga, vilka för HV71 är klubbmärket, klädkoder, upprepade beteenden, Husqvarna, kärnvärden och förebilder. Artefakterna har sitt ursprung ur de olika kulturella värdegrunderna där det bland annat kan ses att klubbmärket är och hade varit densamma oavsett hur många kulturella värdegrunder som organisationen innehår.


Således härrörer artefakterna från de olika kulturella värdegrunderna där det kan tolkas att den professionella idrottens identitet framhåvs mer än den ideella i och med att den professionella verksamheten är kommersialiserad och blir därmed mer synlig för omvärlden.

Utifrån det empiriska materialet är det intressant att samtliga respondenter påtalade samma artefakter vilket delvis kan påverkas av att intervjupersonerna är ledare i organisationen. Om studien hade inkluderat fler respondenter som inte har en ledande position i HV71 finns möjligheten att andra artefakter hade synliggjorts. De artefakterna som organisationen använder på fysiskt material, det vill säga kläder, Husqvarna, klubbmärke och kärnvärdena har även återfunnits inom den aktuella sekundärdatora som studien omfattar. Dock påvisar organisationens artefakter på att HV71 har en organisationskultur där gemenskap är en stor del i och med att de återfinns över hela organisationen på olika sätt.

Den andra nivån som analyserades speglar att organisationskulturen bär på ett antal åtagna övertygelser och värderingar där HV71’s vision och stadgar är centrala för samtliga kulturella värdegrunder. Det empiriska materialet omfattar flera lösningar som används i den dagliga verksamheten för att hantera såväl förutsedda som oförutsedda situationer. Lösningarna grundar sig i värderingar där organisationsmedlemmarna har blivit övertygade och därmed accepterat lösningen som det bästa sättet att hantera situationer. Både den ideella och
professionella idrottens identitet inkluderas och formar värderingarna vilket betyder att organisationskulturen bygger på ideella som professionella värderingar. Däremed har de kulturella värdegrunderna även integrerats i organisationskulturens övertygelser och värderingar. Av vikt att poängtera är att visionen, som samtliga medlemmar har åtagit sig, kan återges med värden från den professionella och kommersiella idrottens identiteter.

Den tredje nivån som analyserade är grundläggande underliggande antaganden där de olika kulturella värdegrunderna presenterade olika antaganden som görs i kombination med värderingar. Som det kan utläsas i avsnittet är att den professionella verksamhetens antaganden analyseras delvis mer än den ideellas vilket kan härledas till att ingen spelare inom den ideella verksamheten blev intervjuad. Däremed kan respondenternas roller påverka resultatet, samtidigt som den ideella ledaren presenterade de ideella spelarnas beteenden, vilket i sin tur kan sammankopplas med värderingarna där det kunde utläsas grundläggande underliggande antaganden om hur de ideella spelarna hanterar olika situationer. Den professionella verksamheten innehar flera antaganden som är sammanlänkade med beteendemönster vilka innehåller en psykologisk kognitiv försvarsmekanism som utgör trygghet inom den professionella sektorn. För att förtydliga är den professionella verksamhetens grundläggande antaganden baserad endast på herrlaget då ingen intervju med damlaget har gjorts. Med detta sagt kan flera antaganden återfinnas inom damlaget, som inte har undersömts i denna studie. Däremot har damlaget inkluderats i de andra två nivåerna genom intervjuerna med befintliga respondenter.

Spänningarna som uppstår i organisationskulturen har en tydlig anknytning till den professionella och kommersiella verksamheten, vilket belyser att den ideella verksamheten får stå tillbaka då den professionella framstår som den dominerande. Däremot pågår en maktkamp mellan de olika kulturella värdegrunderna i och med att samtliga identiteter integreras i organisationskulturen. Spänningarna kan vara svåra att eliminera ur organisationen i och med att de uppstår när verksamheterna förenas i en organisation, däremot behöver inte samtliga spänningar vara negativa för organisationen. De kulturella värdegrunderna utgör även subkulturer inom organisationskulturen där man kan se dem som operatórinella kulturer som driver organisationen framåt. Däremot blir det påtagligt inom organisationens spänningar att de påverkas av de andra två generiska subkulturen, teknisk och design samt den exekutiva kulturen. Organisationskulturen utgörs således av en sammanvävning mellan de tre generiska kulturerna, där spänningsarna uppstår när de ska sammankoppla idrottens identiteter.
Metoden för denna studie är relevant men har samtidigt medfört begränsningar i det empiriska materialet. Begränsningarna härrör av bland annat att metod valts som baseras på intervjuer som har medfört att studiens material baseras på respondenternas upplevelse av kulturen. Det i sin tur utgör en risk eftersom allt som planeras och upplever fenomen på olika sätt. Däremot är respondenterna deltagare i organisationskulturen, vilket i sin tur medför att de är en del av den kulturella nivån. För att inkludera fler individer, och studera organisationskulturen mer djupgående, hade det varit relevant att addera deltagande observationer som metod vilket är en relativt vanlig metod att undersöka organisationskultur på eftersom den fängar den sociala verkligheten. Att addera deltagande observationer var ett övervägande från denna studies författare, men på grund av rådande omständigheter i samhället och att deltagande observationer är resurskrävande valdes detta bort vilket i sin tur medförde begränsningarna i det empiriska materialet. Valet att inte inkludera deltagande observationer gjordes även genom att Schein (2010, s. 25) menar på att kulturen kan undersökas om forskare får tillträde till djupare information av organisationsmedlemmar. Denna studies resultat hade eventuellt kunnat blivit annorlunda, och ännu mer djupgående, om deltagande observationer hade inkluderats. Således finns det begränsningar med det empiriska materialet och även val av metod vilket vi som författare hade förändrat om vi skulle genomföra studien igen.

5.2 Slutsats

Syftet med studien var att undersöka hur organisationskulturen formas och integreras i en organisation som innehar ideell, professionell och kommersiell idrott samt utforska om det uppstår några spänningar när de kulturella värdegrunderna förenas inom en organisation.

Utifrån resultatet och analysen kan det utläsas att HV71 integrerar och formar en organisationskultur genom de tre kulturella värdegrunderna. Organisationskulturen genomsyras framförallt av deras professionella och kommersiella verksamhet där den ideella verksamheten delvis träder fram men får anpassa sig efter professionalismen och kommersialismen. När de kulturella värdegrunderna förenas i en organisation kan det konstateras att det uppstår olika typer av spänningar som är direkt kopplade till värdegrundernas identiteter.
5.3 Framtida forskningsförslag

Med denna studie som grund vore det intressant att göra en utförligare forskning med flera idrottsorganisationer som har flera kulturella värdegrunder för att vidare undersöka hur de kan integreras med varandra och om spännningarna ser annorlunda ut i andra organisationer. Det skulle även vara spännande att studera en stor organisation inom en annan lagidrott för att undersöka om det finns likheter och skillnader inom organisationskulturen i jämförelse med HV71. Ytterligare perspektiv på framtida forskningsförslag är att undersöka organisationskulturen i organisationer som inte bedriver sin verksamhet i Sverige.
Litteraturförteckning


HV71 (u.å).
https://www.hv71.se/p/ [2020-05-27].

HV71 (u.å). Historia.
https://www.hv71.se/om-hv71/historia [2020-04-22].


https://www.hv71.se/om-hv71/medlem/arsredovisningar [2020-04-22].


52

Riksidrottsförbundet (2019-12-04). *Idrotten vill - idrottsrörelsens idéprogram.*
https://www.rf.se/omriksidrottsforbundet/idrottsrorelsensstyrandedokument/idrottenvillidrottsrörelsensideprogram/ [2020-05-12].

https://www.rf.se/idrottisamhallet/vardetavideelltarbete [2020-05-12].


Bilaga 1 - Intervjuguide Agne Bengtsson, Klubbdirektör

Inledande frågor

- Presentera dig själv, beskriv din roll och hur länge du varit verksam inom föreningen? Haft aktuell tjänst?

Ideell/Ungdom och professionell (dam/herr)

- Hur ser er ideella (ej elitsatsande) organisation ut?
- Hur ser det ut med ersättning till tränare osv?

- Hur ser er professionella (elitidrottande) verksamhet ut?
- (Är alla era spelare anställda med ersättning? Både inom dam och herr.)

Organisationskultur

- Vad betyder organisationskultur för dig? Och för organisationen?
- Hur ser er organisationskultur ut?
  - Hur ser ert diskussionsklimat ut? Högt i tak? Öppet att ifrågasätta?
  - Hur fångar ni upp idéer och förslag som kan komma från medarbetarna?

- Vad har ni för mål med organisationen utifrån organisationskultur?

Artefakter (Symboler för organisationen)

- Finns det några symboler inom er organisation? (ex klädkod, beteenden, språk mm)
- Hur visar ni era förenings symboler (klubbmärke, lagfärgar mm) för omvärlden? (ex via media, lagen, ungdomslagen)
- Skiljer sig symbolerna mellan professionell och ideella verksamheten?

Åtagna Värderingar

- Vad har ni för mål med organisationen (ej sportsliga)?
  - Hur får ni de anställda inom organisationen att tillsammans jobba mot dessa mål?
- Vad är er vision om organisationskultur inom organisationen?

Grundläggande underliggande antaganden
• Vad har ni för värderingar inom organisationen? (glädje, gemenskap, respekt, allas rätt att vara med, engagemang)

• Hur arbetar ni med problem och eventuella förändringar som kan uppstå i samband med värderingarna?

• Hur tar ni emot nyanställda, och på vilket sätt används deras tidigare erfarenheter i er befintliga organisationskultur?

Organisationskulturen i hela organisationen
• Hur arbetar ni med att få er organisationskultur att fungera genom hela organisationen, både inom professionell och ideell verksamhet?
• Ser ni några skillnader mellan dessa?

• Finns det svårigheter med att ha både professionell idrott och ideell idrott i samma förening?

• Upplever ledningen några spännningar mellan den professionella och ideella verksamheten och hur påverkas organisationskulturen av spänningarna i så fall?
  • Hur hanteras dessa om de uppstår?

• Genomsyrar organisationskulturen hela organisationen?
  • eller finns det något som kan förbättras?
Bilaga 2 - Intervjuguide Simon Önerud, Lagkapten herrlaget

Inledande frågor

- Presentera dig själv och beskriv din roll i föreningen och hur länge du varit verksam inom den.

Organisationskultur

- Vad betyder organisationskultur för dig?
- Hur ser er organisationskultur ut inom organisationen?
- *Hur ser ert diskussionsklimat ut?*
- *Har ni någon speciell jargong inom organisationen och hur ser den i så fall ut?*
- Har ni några mål uppsatta inom organisationen utifrån organisationskulturen?

Symboler/Artefakter för organisationen

- Finns det några symboler inom er organisation? (ex klädkod, beteenden, språk etc)
- Hur visar ni era föreningssymboler för omvärlden? (via media, lagen etc)
- Skiljer sig symbolerna mellan den professionella - och ideella/ungdomsverksamheten?

Åtagna Värderingar

- Vad har ni för värderingar inom organisationen (ex beteende, gemenskap, respekt, engagemang etc)?
- Har ni inom herrlaget några uppsatta mål kopplade till föreningens värderingar?
Hur arbetar du i din roll som lagkapten med att få alla inom laget att jobba tillsammans mot dessa mål?

Hur går ni tillväga inom laget för att få nya spelare att anpassa sig till organisationens värderingar?

Grundläggande underliggande antaganden

- Hur arbetar ni i organisationen med beteenden och hur ni bemöter andra, både internt och externt?

- Finns det något beteende som du observerat som spelare gör utan att man tänker på det (ex att man agerar på ett visst sätt i en viss situation)?

- Hur arbetar ni med problem och eventuella förändringar som kan uppstå i samband med värderingarna?

Avslutning

- Hur ser ert samarbete ut med ungdomslagen, i form av att vara förebild etc?

- Känner du att det finns det en gemenskap genom hela organisationen?
- Tar de båda verksamheterna (professionella samt ungdom/ideella) hjälp av varandra eller jobbar ni separerat?

- Genomsyrar organisationskulturen hela organisationen?
  · eller finns det något som kan förbättras?
Bilaga 3 - Intervjuguide Johan Forsander, Ideell ledare

Bakgrund

- Presentera dig själv och beskriv din roll i föreningen och hur länge du varit verksam inom föreningen.

- Kan du kort beskriva hur er verksamhet ser ut, den del av föreningen du är verksam i?

- Hur påverkas ni av den professionella verksamheten inom organisationen?

Organisationskultur

- Vad betyder organisationskultur för dig?

- Hur ser er organisationskultur ut inom organisationen?

- *Hur ser ert diskussionsklimat ut?*

- *Har ni någon speciell jargong inom organisationen och hur ser den i så fall ut?*

- Har ni några mål uppsatta inom organisationen utifrån organisationskulturen?

Symboler/Artefakter för organisationen

- Finns det några symboler inom er organisation? (ex klädkod, beteenden, språk etc)

- Hur visar ni era föreningssymboler för omvärlden? (ex via media, lagen etc)

- Skiljer sig symbolerna mellan den professionella - och ideella/ungdomsverksamheten?

Åtagna Värderingar
• Vad har ni för värderingar inom organisationen (ex beteende, gemenskap, respekt, engagemang etc)?

• Har ni inom er del av organisationen några uppsatta mål kopplade till föreningens värderingar?
  • Hur arbetar du i din roll med att få alla inom laget att jobba tillsammans mot dessa mål?
  • Hur går ni tillväga inom laget för att få nya spelare att anpassa sig till organisationens värderingar?

Underliggande grundläggande antaganden

• Hur arbetar ni i organisationen med beteenden och hur ni bemöter andra, både internt och externt?

• Finns det något beteende som du observerat som spelare gör utan att man tänker på det (ex att man agerar på ett visst sätt i en viss situation)?

• Hur arbetar ni med problem och eventuella förändringar som kan uppstå i samband med värderingarna?

Avslutning

• Känner du att det finns det en gemenskap genom hela organisationen?

• Tar de båda verksamheterna (professionella samt ungdom/ideella) hjälp av varandra eller jobbar ni separerat?

• Anser du att ni får tillräckligt med fokus från ledningen i föreningen för att kunna bedriva er verksamhet efter förväntningarna?

• Genomsyrar organisationskulturen hela organisationen?
  • eller finns det något som kan förbättras?
Bilaga 4 Följdfrågor

Agne Bengtsson

1. Hur viktiga är de spelare samt ledare som varit länge i organisationen som bärare för organisationskulturen, och används dessa personer för att säkerställa att rätt kultur når även till nya i föreningen?

Viktigt ha viss kontinuitet för vår egen identitet och egna utveckling. Gäller både ledare och spelare. Också viktigt med nya medarbetare och spelare för att ta tillvara externa influenser, dvs utveckling i omvärlden tillvaratas.

2. Upplever du att externa parter såsom sponsorer, supportrar mfl påverkar organisationskulturen inom föreningen, och i så fall på vilket


Simon Önerud

1. När du blev utnämnd till lagkapten hade du samtal då med HV71 om vad som förväntas av en lagkapten i HV71 eller har du format din roll mer efter dig själv?

Ja, det hade jag, men samtidigt blir man ju utnämnd till lagkapten för den man är. Så man ska inte ändra på sig utan det är egentligen att du ska fortsätta som innan men med lite uttalat större ansvar.