

## KAPITTEL 2

# Organisasjonsutvikling i toppidretten: Storhamar-prosjektet

Per Øystein Hansen Universitetet i Innlandet, Norge

Lars Bjerke Universitetet i Innlandet, Norge

**Abstract:** The literature on leadership of and in elite sport organizations have, to this day, primarily focused on dyadic forms of leadership – especially in the coach-athlete relationship. There are very few studies that specifically investigate the role of leadership in developing the elite sport organization. The present chapter presents findings from an organizational development project in Storhamar Håndball. The organizational development project was initiated by the board, and the main purpose was to improve the organization and its leadership to achieve international success. The planning and execution of the project were assisted by the authors and designed as an action research project. Using the concept of sensemaking, the chapter illustrates how different understandings of the organization, and its ambitions are dependent upon what role the actors have within and outside the club. A key finding is how tensions between voluntarism and professionalization influence organizational development of, at least, Norwegian sports clubs.

**Keywords:** organizational development, leadership, handball, action research

Sitering: Hansen, P. Ø. & Bjerke, L. (2026). Organisasjonsutvikling i toppidretten: Storhamar-prosjektet. I S. A. Sæther & R. Høigaard (Red.), *Toppidrett i Skandinavia: En samfunnsvitenskapelig forskningsantologi om utviklings- og prestasjonsmiljø* (Kap. 2, s. 51–69). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/cdf.282.ch2>

Lisens: CC BY-NC-ND 4.0

## Innledning

Organisasjoner hvor det bedrives toppidrett er utviklingsorganisasjoner. Idealet er at disse er organisert og ledet på måter som styrker kontinuerlig utvikling av deres kjerneprosesser. Studier av norsk toppidrett de siste 15 årene fremhever at måten organisasjonen ledes og organiseres på, er av stor betydning for prestasjonsutvikling (jf. Andersen, 2010; Andersen & Ronglan, 2012; Hansen et al., 2021). Samtidig som man i organisasjoner hvor det bedrives toppidrett skal jobbe for å styrke sine forutsetninger for sportslig utvikling og suksess, må de også drives på måter som er i tråd med de forventninger idrettsbevegelsen og samfunnet for øvrig har til idretten. Selv om den sportslige virksomheten i idrettsorganisasjoner profesjonaliseres, må denne utviklingen fortsatt skje ut fra forventningene idrettsbevegelsen har til organisasjonsleddene. På denne måten danner den norske idrettsmodellen og «idrettsdemokratiet» bakteppet for all organisasjonsutvikling.

Den norske idrettsmodellen vektlegger at topp- og breddeidretten er integrert i samme idrettsbevegelse, på både et ideologisk og et organisatorisk nivå (Breivik, 2011; Hanstad & Hansen, 2024). Selv om man i flere idrettslag har valgt å skille ut toppidrettssatsingen i egne juridiske enheter i allianseidrettslag, har fortsatt medlemmene av idrettslagene stor formell innflytelse over egen klubb og dens prioriteringer. Når det skal drives organisasjonsutvikling i idrettslag, spiller dermed medlemmene, de frivillige og de profesjonelle aktørene (ansatte innenfor administrasjon og sportslig virksomhet i tillegg til sponsorer og samarbeidspartnere) viktige roller. Vi har derimot lite kunnskap om hvordan organisasjonsutvikling bedrives i organisasjonsledd i norsk idrett for å styrke toppidrettsarbeidet. Hensikten med dette kapittelet er derfor, ved hjelp av Storhamar Håndball Elite (SHE) som case, å belyse erfaringer fra et organisasjonsutviklingsprosjekt som involverte «hele» klubben. Mer presist utforsker vi hvilke oppfatninger ulike aktører i og i tilknytning til klubben hadde av klubben, før vi diskuterer hva som potensielt kan ha påvirket aktørenes virkelighetsforståelser. Organisasjonsutviklingsprosjektet var forankret i klubbens styre og involverte både interne og eksterne aktører, herunder styremedlemmer, administrasjonen, sportslig ledelse, trenere, støtteapparat, spillere, frivillige og sponsorer. Den brede involveringen gir oss mulighet til å studere empirisk hvordan både personer med ulike roller og ansvarsområder innenfor klubben og klubbens eksterne interessenter opplever både klubben og det nevnte organisasjonsutviklingsprosjektet fra sine respektive posisjoner.

I det neste avsnittet gir vi en kort beskrivelse av historien om Storhamar Håndball Elite gjennom de siste årene, samt av hvordan og hvorfor utviklingsprosjektet ble en realitet. Deretter redegjør vi for kapittelets teoretiske rammeverk, før den metodologiske fremgangsmåten blir drøftet som grunnlag for å forstå studiens resultater, drøftinger og implikasjoner.

## **Historien om Storhamar Håndball Elite: fra skifteretten til Champions League**

Storhamar Håndball Elite (SHE) har de siste årene hatt betydelig sportslig fremgang. Fra å være en solid norsk klubb i flere sesonger tok klubben seg til åttedelsfinale i Champions League i sesongen 2022–2023. Den sportslige fremgangen har skjedd parallelt med at klubben lyktes med å komme seg ut av en svært krevende økonomisk situasjon, som toppet seg med degradering til førstedivisjon i 2015. Innenfor klubben omtaler man denne reisen som «fra skifteretten til Champions League». Klubben drives i dag av en administrasjon bestående av daglig leder, markedssjef og arrangementsansvarlig samt et valgt styre med fem medlemmer. Klubben er videre kjennetegnet av et stort antall frivillige. Budsjettet til klubben har de siste årene ligget på 13–15 millioner. Til sammenligning ligger budsjettene til topplagene i Champions League på fra 30 millioner og oppover.

Utviklingsprosjektet ble etter etablert etter at aktører i SHE henvendte seg til førsteforfatter våren 2023. Henvendelsen kom på grunnlag av førsteforfatters kompetanse om hva som kjennetegner toppidrettsorganisasjoner som lykkes over tid. Andreforfatter ble deretter invitert av førsteforfatter på grunnlag av hans kompetanse på praksisnær forskning og erfaring fra tilsvarende prosjekter. Bakgrunnen for henvendelsen fra SHE var at enkelte i styret hadde sett seg lei av å være en god nummer to i norsk håndball, og man ønsket å identifisere og gjennomføre tiltak som bidro til å til å gjøre klubben til nummer én i Norge (prosjektet ble gjennomført før Vipers gikk konkurs). I tillegg ble det på planleggingsstadiet i klubben gitt uttrykk for et mål om å bli en topp 4-klubb i Champions League ved å nå sluttspillet. Ut over muligheten til å innhente data til forskningsformål hadde vi forfattere ingen særinteresser for prosjektet, og vi har ingen tilknytning til klubben. Prosjektet ble drevet frem som et utviklingsprosjekt, ikke som et forskningsprosjekt. Samtidig ble det opplyst om at vi ønsket å forske på utviklingsprosessen (se metododelen for nærmere beskrivelse av forholdet mellom utviklingsprosjektet og forskningsprosjektet).

Prosjektet ble høsten 2023 vedtatt på et av klubbens styremøter, men etter store utskiftninger i styrets sammensetning ble det sommeren 2024 vedtatt at prosjektet ikke skulle videreføres. Denne studien er dermed basert på data innhentet fra det første året av det som var tenkt som et flerårig prosjekt.

## Meningsskapning i organisasjoner

Alle i en organisasjon (spesielt ledere) må, på ulike måter, forholde seg til hvilke virkelighetsforståelser som råder i organisasjonen. For å undersøke hvordan de ulike aktørene i SHE oppfattet klubben, benytter vi oss av begrepet *sensemaking* eller «meningsskapning» (Logeman et al., 2019; Weick, 1979; Weick et al., 2005). Dette begrepet er mye anvendt innenfor studier av organisasjonslæring og -utvikling, og omhandler hvordan aktører i og i tilknytning til en organisasjon forstår organisasjonen. Meningsskapning som analytisk begrep gjør det mulig å analysere hvordan deltageres meningsdannelse i prosjektet kan forstås i lys av deres roller, tidligere erfaringer og samhandling i forbindelse med utviklingsprosjektet i SHE.

Hvilken forståelse man har av en organisasjon, og hvordan man tolker situasjoner og hendelser, avhenger av hvilken posisjon, rolle eller stilling man har i den aktuelle organisasjonen (Weick et al., 2005). Som Goffman (1974) påpeker, kan det som er lek for golferen, være arbeid for caddien. At personer med ulike roller har ulike virkelighetsforståelser, betyr imidlertid ikke at noens virkelighetsforståelse er «feil», men snarere at personer i ulike deler av organisasjonen oppfatter og tolker situasjoner og hendelser basert på egen rolle, og ut fra hvilket informasjonsgrunnlag denne gir. I tilfeller hvor ulike individer eller aktører i eller i tilknytning til en organisasjon ikke har en felles forståelse av organisasjonens mål, strategier, prioriteringer, kultur eller arbeidsmetodikk, er premisene for utvikling på organisasjonsnivå svært krevende fordi det i liten grad eksisterer en grunnleggende felles forståelse av organisasjonen eller organisasjonens situasjon. Dette kan ytterligere forsterkes ved arbeidet som gjøres i de ulike avdelingene eller undergruppene (i idrettsorganisasjoner er dette typisk styre, administrasjon og sportslig virksomhet), blir fragmentert og løst koblet fra det som ellers gjøres i organisasjonen (Weick, 1976). Med andre ord skapes en forståelse av organisasjonen basert på hvordan individer samhandler innenfor en avdeling eller gruppe (og hva de er opptatt av), og som ikke gjenfinnes i andre avdelinger eller grupper i organisasjonen.

Sensemaking handler om meningsdannelse (Hernes, 2016), og nærmere bestemt om hvordan individer i ulike situasjoner alltid forsøker å tolke hva som skjer, i den hensikt å skape mening for seg selv. Hva en person

er opptatt av, påvirkes av hens kognitive skjemaer (Bartunek, 1984), og av hvordan ulike kognitive skjemaer aktiveres i en fortolkningsprosess.

Kognitive skjemaer er rammer («frames») for fortolkning og kan sammenlignes med å tolke situasjonen ved hjelp av ulike «briller». Man kan for eksempel tenke seg at en spiller typisk vil være opptatt av det som direkte påvirker sportslige prestasjoner, mens man i administrasjonen gjerne vil være opptatt av økonomi, prosedyrer eller forpliktelser overfor styret. Et annet viktig element i meningsskapning er at hvordan vi forstår «dagens situasjon», er avhengig av hva vi har erfart tidligere, ettersom all meningskapning er retrospektiv. Når vi står overfor situasjoner eller hendelser vi søker å forstå, leter vi ofte ubevisst etter signaler eller informasjon som kan minne om situasjoner vi har stått overfor tidligere (jf. begrenset rasjonalitet [Simon, 1955]), med andre ord: Hva vi er opptatt av, og hva vi har erfart tidligere, påvirker og dels begrenser vår egen meningsskapings-prosess.

Sentrale egenskaper ved meningskapning er ifølge Weick (1995) at den er (1) forankret i aktørenes identitet, (2) de kognitive rammene er et resultat av hvilke omgivelser (og dermed nettverk) aktørene befinner seg i, (3) det er ofte små enkelthendelser eller uttalelser som bidrar til fortolkning av hva som foregår (og dermed hvilken virkelighetsforståelse som blir fremtredende), samt (4) at virkelighetsforståelser etableres gjennom hva som oppfattes som plausible tolkning, og ikke nøyaktighet (hva en aktør oppfatter som en rimelig eller troverdig tolkning med hensyn til hvordan organisasjonen forstås, trenger ikke å være «korrekt»).

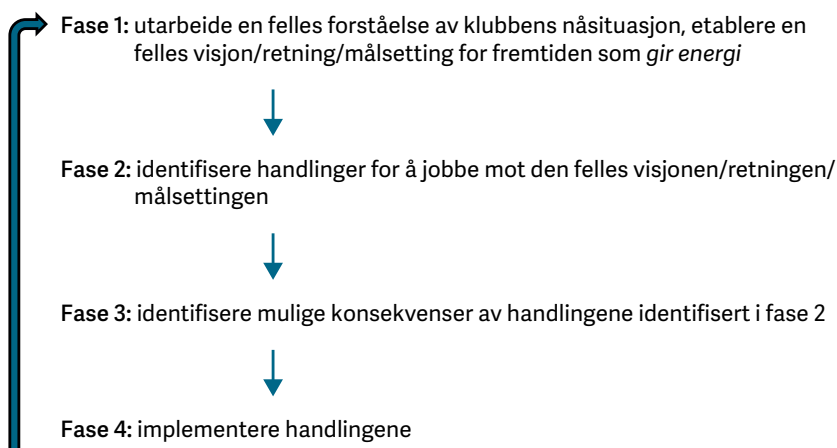
## Metodologi

Storhamar-prosjektet ble designet som et aksjonsforskningsprosjekt. Valget av aksjonsforskning ble gjort av oss i dialog med klubbens styreleder, da et aksjonsforskningsdesign gjorde det mulig for klubbens ledelse å jobbe mot forbedring av forutsetningene for sportslig suksess, parallelt med at det muliggjorde for oss å forske på denne prosessen. Prosjektet er meldt til og godkjent av Sikt og overholder gjeldende forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora [NESH], 2023).

## Design: deltagende aksjonsforskning

Aksjonsforskning er en paraplybetegnelse for ulike tilnærminger hvor man på ulike vis søker å forstå og utvikle eksisterende praksis innenfor en gitt

kontekst. I denne studien benytter vi oss av deltagende aksjonsforskning, som legger særlig vekt på aktiv involvering av praktikerne i endringsprosessen (Carr & Kemmis, 1986). Tilnærmingen hviler på en forståelse av at det er de som selv befinner seg i den aktuelle situasjonen, i dette tilfellet alle de involverte i SHE, som har de beste forutsetningene for å gjennomføre endringer. Samtidig anerkjenner tradisjonen betydningen av at endringsprosessen fasiliteres og støttes av noen «utenforstående», for eksempel forskere eller andre ressurspersoner. I planleggingen av prosjektet utviklet vi et forslag til et design som ble godkjent av styret. Designet besto av følgende fire faser med tilhørende hensikter:



**Figur 1.** Prosjektets sykliske aksjonsforskningsdesign.

Det er viktig å understreke at dette designet, i tråd med aksjonsforskningens natur, må ses på som syklisk og uten en predefinert slutt. Dette innebærer at en ny syklus vil begynne fra fase 1 etter gjennomføring av fase 4. Ettersom prosjektet ble avsluttet etter ett år, er denne artikkelen basert på data innhentet fra primært fase 1 og 2. Tabell 1 gir en oversikt over hvilke aktiviteter som ble gjennomført i løpet av året da prosjektet pågikk.

Alle de fem samlingene ble gjennomført fysisk i lokaler klubben kunne disponere. Her ble spillere, trenere og støtteapparat, styremedlemmer, administrasjon, sponsorer, samarbeidspartnere og frivillige invitert inn. Samtlige av disse fikk etter gjennomført samling tilsendt lenke for å besvare refleksjonsspørsmål knyttet til innhold på samlingen. Totalt ble 41 svar innsendt, hvorav 15 var fra spillere, fem var fra trenere og støtteapparat, fem var fra styremedlemmer, to var fra administrativt ansatte, elleve var fra sponsorer og samarbeidspartnere og tre var fra frivillige.

I etterkant av samlingene møttes første- og andreforfatter for å analysere og sammenstille dataene som hadde kommet inn. Denne analysen dannet grunnlaget for en presentasjon ved neste samling. I samling 4 og 5 ble eksterne ressurspersoner invitert for å gi en benchmarking knyttet til hva det faktisk ville innebære å nå de målsettingene som ble skissert underveis. Ressursperson 1 er en betydningsfull størrelse innenfor håndballen, med lang erfaring og innsikt i hva som kreves for å nå toppen i europeisk håndball. Ressursperson 2 besitter betydningsfull kompetanse tilknyttet ledelse og organisasjonsutvikling i idretten og har lang erfaring med å lede en stor norsk klubb innen lagidrett.

**Tabell 1.** Aktivitetene i prosjektet

Aktivitet	Hvem	Hva
<b>Samling 1</b>	Alle involverte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentasjon av og tilbakemeldinger på prosjektets innhold og struktur.</li> <li>Kjennetegn på vellykkede toppidrettsorganisasjoner.</li> <li>Kjennetegn på gode utviklingsprosesser.</li> </ul>
<b>Individuelle refleksjonsnotater #1</b>	Alle deltagere	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redegjørelse av hvor klubben står i dag, beskrivelse av eget bidrag til klubben, tanker om hvor klubben skal være om fem år, og hvilke konsekvenser dette har.</li> </ul>
<b>Analysemøte 1</b>	Første- og andreforfatter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse og sammenstilling av innsendte refleksjonsnotater.</li> </ul>
<b>Samling 2 og 3</b>	Alle involverte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentasjon av innsendte refleksjonsnotater som utgangspunkt for gruppevisе diskusjoner om klubbens nåsituasjon.</li> </ul>
<b>Individuelle refleksjonsnotater #2</b>	Alle deltagere	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tanker om hva klubben må prioritere i et to- og et femårsperspektiv for å ta videre steg.</li> <li>Refleksjoner rundt utviklingsprosjektet så langt, og over hva som kreves fremover.</li> </ul>
<b>Analysemøte 2</b>	Første- og andreforfatter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse og sammenstilling av innsendte refleksjonsnotater.</li> </ul>
<b>Samling 4</b>	Alle involverte + ekstern ressursperson	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentasjon av innsendte refleksjonsnotater.</li> <li>Benchmarking: Hva kjennetegner, sportslig, de aller beste klubbene i Europa? (Ekstern ressursperson 1)</li> <li>Gruppevisе diskusjoner.</li> </ul>
<b>Individuelle refleksjonsnotater #3</b>	Alle deltagere	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revidering av virkelighetsbeskrivelse og målsettinger i lys av benchmarking.</li> </ul>
<b>Analysemøte 3</b>	Første- og andreforfatter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse og sammenstilling av innsendte refleksjonsnotater.</li> </ul>
<b>Samling 5</b>	Alle involverte + ekstern ressursperson	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentasjon av innsendte refleksjonsnotater.</li> <li>Benchmarking: Hva kjennetegner, organisatorisk, de beste klubbene? (Ekstern ressursperson 2)</li> <li>Gruppevisе diskusjoner.</li> </ul>

## Datamateriale og analyseprosess

Den primære datakilden for denne studien er de anonyme refleksjonsnotatene som ble sendt inn. Disse utgjør om lag 40 000 ord og inkluderer stemmene til alle de 41 involverte.

Gjennom vår aktive deltagelse i utviklingsprosessen er analysene som er gjort for å svare på studiens problemstilling, gjennomført i flere steg. Det første analysesteget må forstås som de pågående analysene vi gjorde gjennom deltagelse på samlinger og i kontinuerlig dialog med de involverte. Selv om disse analysene var mindre systematiske, er det viktig å anerkjenne dem som del av den helhetlige analyseprosessen.

Det neste – og systematiske – analysesteget ble gjennomført etter at prosjektet var avsluttet. Ettersom de foregående analysestegene hadde medført at vi hadde utviklet noen foreløpige tanker og idéer relatert til datamaterialet, må dette steget forstås som en abduktiv prosess hvor vi forsøkte både å utfordre, nyansere og avkrefte våre foreløpige antagelser (Alvesson & Sköldberg, 2018). Særlig var vi opptatt av å være åpne for at datamaterialet kunne inneholde betydningsfulle funn som vi ikke enda hadde vært oppmerksom på. For å analysere de innsendte dataene systematisk benyttet vi oss i det tredje analysesteget av tematisk innholdsanalyse (Thagaard, 2018). For å undersøke hvilke meninger de ulike grupperingene hadde om klubben, bestemte vi oss for å analysere dataene gruppe for gruppe (styret, administrasjon, trenere og støtteapparat, spillere samt frivillige og sponsorer). Først gjennomførte vi hver vår individuelle analyse før vi møttes for å diskutere disse i en analyseworkshop. I denne workshopen prøvde vi å utfordre hverandres analyser for å få et så godt innblikk som mulig i dataene vi hadde, og for å bruke dette som grunnlag for utvikling av tematikker som fanget det mest sentrale for hver gruppe. Gjennom flere runder med diskusjoner og fremskriving av resultater utviklet vi ett tema som viste likheter på tvers av grupper («Når drømmer om internasjonal suksess møter idrettsorganisasjonens realiteter»), og ett tema som viste ulikhetene («En organisasjon 'i strekk': Ulike virkelighetsforståelser av hvor langt unna klubben er å bli en internasjonalt ledende klubb»). Analyseprosessen var gjennomgående empirinær, og teorien ble ikke koblet på før vi begynte å diskutere våre resultater.

## Studiens kvalitet og begrensninger

Det er viktig å understreke at resultatene som presenteres i denne studien, er basert på våre egne subjektive og kollektive fortolkninger av de innhentede dataene i lys av vår valgte teoretiske ramme. Gitt denne posisjonen av

studien innenfor et konstruktivistisk kunnskapsparadigme anses tre kriterier som spesielt relevante for å vurdere kvalitet (se Burke, 2016). Først og fremst bidrar vi i denne studien med ulike aktørers erfaringer fra et klubb-utviklingsprosjekt innenfor toppidretten, et område som i svært liten grad har vært utforsket tidligere. Med andre ord er studiens kunnskapsbidrag signifikant for fagfeltet (Burke, 2016). Videre har vår egen deltagelse i prosjektet over tid bidratt til å styrke studiens kredibilitet, mens vår kollektive analyseprosess har fremmet studiens transparens (Burke, 2016).

## Resultat og diskusjon

I resultatdelens første del, som omhandler felles virkelighetsforståelser, blir det tydelig at aktørenes underliggende kognitive rammer knyttes til deres retrospektive «analyser» som har bidratt til et felles narrativ om hva klubben har måttet prioritere siden den var i skifteretten i 2016 (for hvordan narrativer utvikles i organisasjoner, se gjerne Czarniawska, 1997). I del to, som vektlegger aktørenes ulike virkelighetsforståelser, blir det tydelig at deres rolle i klubben i stor grad påvirker hva de er opptatt av, og følgelig deres virkelighetsforståelse. Årsaken til ulike virkelighetsforståelser knyttes til aktørens profesjonelle identitet, og til hvilken del av organisasjonen eller dens omgivelser de tilhører (styre, administrasjon, sportslig virksomhet eller sponsor) (Weick, 1995). Med andre ord er det som oppfattes som plausibelt for en gruppe aktører, ikke nødvendigvis plausibelt for en annen gruppe aktører i eller tilknyttet organisasjonen (Weick et al., 2005, s. 415).

Tidligere studier av organisasjonsutvikling i norsk toppidrett har i stor grad rettet søkelys på ledere og/eller trenere (jf. Andersen, 2010; Andersen & Ronglan, 2015). Svært få har studert hva andre viktige aktører er opptatt av for å styrke organisasjonens kapasitet til å lykkes internasjonalt. Måter ulike aktører forstår klubben på, og ikke minst hva som ligger til grunn for forståelsen, kan potensielt ha stor innvirkning på endrings- og utviklingsprosesser. I det følgende presenterer vi hvilke forståelser aktørene hadde av klubben. I så måte bidrar diskusjonen til å belyse utfordringer og muligheter tilknyttet organisasjonsutvikling av toppidrettsklubber.

### Når drømmer om internasjonal suksess møter idrettsorganisasjonens realiteter

En utfordring for idrettsorganisasjoner som SHE er hele tiden å finne en god balanse mellom ulike logikker (jf. Gammelsæter, 2016). To av de mest

sentrale logikkene som skaper utfordringer for idrettsorganisasjoner, er den profesjonelle logikken (som bygger på viktigheten av kompetanse, kunnskap og tilpasning til markedsprinsipper) og frivillighetens logikk (som bygger på verdien frivillig innsats har for idrettsbevegelsen, ut over økonomisk vekst og sportslige resultater). Selv om aktørene som deltok i prosjektet, har ulike roller og bakgrunner, kommer det tydelig frem at forståelsen av klubben i stor grad reflekteres i disse to logikkene. Mer presist viser vår analyse at aktørenes virkelighetsforståelser i stor grad sammenfaller med hensyn til følgende dilemma: På den ene siden er klubben svært avhengig av frivillig innsats. På den andre siden, må klubben møte de kravene som følger av å profesjonalisere toppidrettsarbeidet.

Alle aktørene trakk frem at SHE er en veldrevet klubb som har vektlagt å drive virksomheten på en økonomisk forsvarlig måte. Begrensede økonomiske midler og klubbens avhengighet av dedikerte frivillige bidrar til at klubben i større grad driftes som et tradisjonelt norsk idrettslag, ikke som en toppidrettsorganisasjon. Ifølge flere i styret har det sentrale for klubbens ledelse primært omhandlet «driftsspørsmål». Klubbens vektlegging av forsvarlig drift kommer også tydelig frem i refleksjonsnotatene fra to i administrasjonen: «Storhamar Håndball Elite er en veldrevet klubb, men drives fremdeles for mye som en dugnadsklubb» og «[n]år det gjelder området rundt sporten i klubben, klarer jeg ikke å si at vi er en toppidrettsklubb».

I aktørenes refleksjonsnotater fremstår «økonomi» som den mest sentrale kognitive rammen som påvirker aktørenes virkelighetsforståelse. Felles virkelighetsforståelse av betydningen av økonomi for å lykkes internasjonalt kommer til uttrykk på litt ulike måter. Trenerne og det sportslige apparatet mener at man i klubben ikke helt vet hva som skal til (økonomisk) for å lykkes internasjonalt, og en av aktørene i denne gruppen «opplever at slitasjonen kan bli for stor hvis klubben ikke har mulighet å øke stillingsprosentene eller få inn flere folk». Med andre ord: Dersom man skal heve ambisjonsnivået i klubben, kreves langt mer penger. Samtidig representerer søkelyset på økonomi en spenning i norske idrettslag, det vil si ønsket om å profesjonalisere samtidig som profesjonaliseringen ikke «ødelegger» for det frivillige engasjementet. Som vi kommer inn på senere, er det ulike forståelser av årsak-virkning-forholdet mellom økonomi og sportslig suksess.

En annen felles virkelighetsforståelse omhandlet at spillere og det sportslige apparatet har en profesjonell tilnærming til trening og kamp. Spillerne oppfattes som «dedikerte, ambisiøse og målrettet», og refleksjonsnotatene

gir klart inntrykk av at man i klubben er opptatt av å ivareta spillerne. En aktør i gruppen «sportslig apparat» skrev at klubben tar «veldig godt vare på de spillerne som kommer til klubben, og de som leder klubben, er flinke med å se hele menneskene i spilleren». Tilsvarende refleksjoner finner vi også i refleksjonsnotatene til de andre aktørene. Videre opplever også alle aktørene at spesielt trenerne er meget kompetente og at «gode trenere» er en av klubbens styrker.

Aktørenes opplevelser av klubbens markedsarbeid samsvarer også i stor grad. Ikke overraskende var det sponsorene som hadde flest refleksjoner om markedsarbeidet. Mange av disse refleksjonene omhandlet en opplevelse av at man i klubben ikke har prioritert markedsarbeid. En sponsor uttrykte at man i klubben har «lite kjennskap til nettverksarbeid og aktivering av sponsorat», og at det er «mangel på spisskompetanse for å nå hele veien til topps». En annen mente at man i klubben «kan bli bedre på sponsornettverk». Bakgrunnen for forståelsen sponsorene hadde av markedsarbeidet, var i all hovedsak knyttet til at man i klubben ikke hadde definert en tydelig «identitet», og at klubben manglet «særpreg». Sponsorenes opplevelse av markedsarbeidet, og av hva som lå til grunn for deres forståelse (jf. kognitive skjemaer i meningsskaping), kom også frem i de andre aktørenes refleksjonsnotater. Følgende sitat er fra en aktør i administrasjonen: «Jeg mener også vi mangler noe som er oss. Hvem er vi? Hva skal vi utvikle for våre sponsorer og supportere som gir noe tilbake, og som gjør at de velger oss?» Også spillerne undrer seg over hva som gjøres i markedsarbeidet, noe som illustreres i en av spillernes refleksjoner: «Hvor er alle de unge jentene og guttene når det er kamp? En A-lagskamp burde være ukens høydepunkt for unge spillere i Storhamar.» Sitatet sammenfaller godt med at en av sponsorene etterlyser at man i klubben må «tørre å by mer på seg selv, skape engasjement, få med seg media». Profesjonalisering av klubbens markedsarbeid fremstår følgelig som svært viktig for å øke klubbens inntekter.

## **En organisasjon «i strekk»: Ulike virkelighetsforståelser av hvor langt unna klubben er å bli en internasjonalt ledende klubb**

Gjennom analysen fant vi at de ulike aktørene har sprikende syn i deres tro på hvorvidt klubben befinner seg i en posisjon hvor økt ambisjonsnivå er realistisk. Særlig varierer forståelser av årsaksforhold mellom økonomi og resultater. Med utgangspunkt i meningsskapingensbegrepet finner vi at de

ulike virkelighetsforståelsene i hovedsak knyttet til hva man i klubben har prioritert siden degradingen i 2015 (jf. retrospektiv meningsskaping, se Weick et al., 2005, s. 411–412), hvilken kompetanse og kunnskap aktørene har om toppidrett (jf. betydningen av forståelser av kunnskap i organisasjoner, se Patriotta, 2003, s. 352–354), markedsarbeid, betydningen av frivilligheten og klubbdrift (jf. hvordan identitet påvirker meningsskaping, se Weick et al., 2005, s. 416–417) samt hvilken rolle de har, og dermed hvilke nettverk de samhandler tett med.

Styret har klart de største sportslige ambisjonene, og et samstemt styre mener at klubben må øke sitt ambisjonsnivå. Styremedlemmene mener at økt ambisjonsnivå er helt avgjørende for at klubbens elitesatsing skal bestå over tid. Som en i styret skrev: «Vi står ved et veiskille nå, slik jeg ser det. Hvis vi ikke foretar oss noe, så vil vi gradvis bli dårligere.» Alle i styret, bortsett fra én med erfaring fra toppidretten, mente også det var lite som skulle til for at klubben ble en internasjonal toppklubb. Følgende sitat er i stor grad dekkende for majoriteten i styret sin virkelighetsforståelse: «Vi mangler egentlig så lite, bare det siste 'støtet' til å ta det siste steget.» Styremedlemmet som ikke delte denne forståelsen, trakk frem «organisatorisk profesjonalitet», «spillerutvikling», «økonomi», «mediedekning» og «samfunnsengasjement» som områder man var nødt til å gjøre noe med dersom økt ambisjonsnivå skulle være realistisk. Her beskriver styremedlemmet hva hen mener om manglende organisatorisk profesjonalitet: «Begrensninger i antall ansatte og utilfredsstillende treningsfasiliteter og medisinsk støtteapparat hindrer evnen til å konkurrere med de aller beste klubbene.» Styremedlemmet mente derfor at dersom ikke man i klubben har mulighet for å utvikle den sportslige virksomheten, vil det være svært krevende å innfri et høyere ambisjonsnivå. De andre styremedlemmene, derimot, mente det var mulig å forbedre de sportslige resultatene, og at disse bidro til bedre økonomi: «Bedre sportslige resultater vil være med å styrke klubben økonomisk og organisatorisk.»

I administrasjonen, hvor man må forholde seg til både «den norske idrettsmodellen» og de kravene som stilles til å drifte toppidrettssatsingen, ønsker man også å øke ambisjonsnivået ved å «ta ytterligere steg mot å bli en internasjonal toppklubb». En fra administrasjonen begrunner dette med at «[v]i er vel alle lei av å være nest best». I motsetning til de fleste i styret har man i administrasjonen et noe mer langsiktig perspektiv med hensyn til når ambisjonsnivået kan nås. Store ambisjoner må ikke «rokke» ved tilnærmingen i klubben til «å bygge stein på stein»: «Vi må fortsette å styrke økonomi

for å få trygghet til å sette oss de målene vi ønsker. Denne økonomien må forvaltes på korrekt måte og fordeles med mål om langsiktig suksess og ikke kortsiktige ambisjoner.» I refleksjonsnotatene kommer det tydelig frem at man i administrasjonen opplever at man måtte håndtere det man opplever som krysspress fra henholdsvis styret (ovenfra) og spillere, støtteapparat og trenere (nedenfra). Ovenfra handler det i stor grad om kontroll på økonomi og forsvarlig drift. Nedenfra kommer presset i form av ønsker om å bruke penger for å styrke den sportslige virksomheten. I mange tilfeller rapporteres det fra administrasjonens side at man må finne den «riktige» balansen mellom å ta økonomisk risiko for å styrke resultatsjansene og fortsatt ha en forsvarlig økonomi. Klubben må, ifølge administrasjonen, fortsatt driftes økonomisk, og økonomisk risiko først kan tas når inntektene økes på sikt gjennom godt markedsarbeid. Følgelig viser virkelighetsforståelsen i administrasjonen at trygg økonomi er det viktigste, og at denne virkelighetsforståelsen i stor grad kommer av den økonomiske situasjonen som rådet i 2015, og av hva man måtte prioritere i årene som fulgte.

Trenere og aktører i støtteapparatet mener, som profesjonelle aktører med kunnskap om toppidrettens egenart, at klubbens ambisjoner skal innrettes mot å være en internasjonal toppklubb, men de er usikre på om man i klubben vet hva som kreves for å drive toppidrett. De opplever at det finnes ambisjoner i klubben, men at det mangler kunnskap og ressurser til å realisere dem. Aktørene i denne gruppen etterlyser større oppmerksomhet på utvikling i hele klubben, og at man ikke bare sørger for forsvarlig drift. At «drift fordriver utvikling», kommer spesielt til syne i et av refleksjonsnotatene: «Jeg hadde ønsket meg at flere av de sentrale personene [i klubbens ledelsesroller] hadde sett løsninger og unngått å tenke at det er problemer og vanskelig [å få til]». Virkelighetsforståelsen til aktørene i denne gruppen knyttes følgelig til i hvilken grad det i klubben er kultur for å finne løsninger som muliggjør sportslig utvikling. Å nå ambisjonen om å bli en internasjonal toppklubb krever, ifølge en aktør i denne gruppen, at «ledelsen forplikter seg til å drive som toppklubb med alt som det krever både av økonomi, ressurser i form av spillere, trenere og støtteapparat». Gjør man ikke noe med måten klubben organiseres og ledes på, i tillegg til å styrke økonomi, blir det krevende å ta konsekvensene av økt ambisjonsnivå. En åpenbar spenning mellom denne gruppens og andre aktørers virkelighetsforståelse knyttes følgelig til det sportslige apparatets identitet og kunnskap om toppidrett (jf. Patriotta, 2003). Virkelighetsforståelsen til aktører i det sportslige apparatets omhandler ikke primært hva som kan være beste

praksis i klubben, men om hva som er beste praksis i toppidretten generelt. Det sportslige apparatets bevissthet tilknyttet de kravene som stilles i internasjonal toppidrett er langt større enn hva som er tilfellet for spesielt styret (med unntak av styremedlemmet med erfaring fra toppidrett) og dels administrasjonen. Narrativet (jf. Logeman et al., 2019) som påvirker det sportslige apparatets meningsdannelse, knyttes således til hva som kreves i internasjonal toppidrett, mens narrativet til styret og administrasjonen knyttes til hva som kreves for å drifte et idrettslag. Aktørenes profesjonelle «identitet» er således en viktig kilde til virkelighetsforståelsen. Det er derfor ikke overraskende at aktørene tilknyttet det sportslige apparatet opplever noe manglende støtte til at klubben skal drives som en toppidrettsklubb. Når det sportslige apparatet mener andre roller i klubben ser problemer der de selv ser muligheter, gjør mange slike småsaker til at det sportslige apparatet får en forståelse av at klubben i realiteten ikke ønsker å være en toppklubb. Små hendelser over tid styrker deres virkelighetsforståelse ved at deres «domene» ikke får gjennomslag (se Weick, 1995, s. 49–55).

Spillerne, som utgjør både produktet og prosessen i en toppidrettsklubb, er interessant nok den gruppen som, sammen med sponsorene, er mest tilbakeholden med å øke ambisjonsnivået. Selv om enkelte av spillerne definitivt mener at man skal øke ambisjonsnivået i klubben på kort sikt, er de fleste spillerne opptatt av å «ta ytterligere steg mot å bli en internasjonal toppklubb» på lang sikt, med andre ord fortsette å bygge videre på det som er, snarere enn å gjøre større endringer med hensyn til mål og strategier. Hovedårsaken til skepsisen til å øke ambisjonsnivået knyttes i stor grad til økonomi. Ifølge utøverne medfører stram økonomi at mange av utøverne ikke kan være heltidsutøvere, at klubben ikke har midler nok til å holde på de gode spillerne, at den i liten grad kan hente «stjernespillere», og at klubben har et for lite helse-team (spesielt savnes mer tilgang til fysioterapeut). Følgende sitat illustrerer hvorfor spillerne stiller seg noe skeptisk til å øke ambisjonsnivået på kort sikt:

Jeg føler alle planlegger og tilrettelegger for at vi skal ha en best mulig hverdag ved å kombinere flere ting, men samtidig er det ikke det som er det optimale for å være en toppidrettsutøver. Man legger opp hverdagen etter treningene, men senere skal man kanskje videre på skole/jobb, som gjør at det ikke er helt optimalt med tanke på restitusjon, og jeg vet at i noen tilfeller får man ikke hatt behandling fordi det ikke passer med tiden på klinikken, eller at fysioteamet ikke er tilgjengelig når man trenger det.

Ulik «status» mellom spillerne var også et grunnlag for skepsis tilknyttet økte ambisjoner. En av spillerne, hvis svar kunne tyde på at hun ikke var blant de som spilte mest, skrev for eksempel:

En utfordring er at det er et stort sprik i spillernes betingelser når det blant annet kommer til lønn, som kan oppleves belastende eller være en faktor som kan påvirke spilleren på andre måter. I en klubb som har så høye ambisjoner og mål, kan en utfordring være å slippe til spillere slik at alle får en kampbelastning som er nødvendig for å kunne utvikle seg og oppnå personlige målsetninger.

I spillergruppen er det derfor ulike virkelighetsforståelser basert på hvilken rolle spillerne har i laget eller i klubben, og dermed for hvordan økte ambisjoner påvirker deres fremtid i klubben. Ikke overraskende utvikles spillernes virkelighetsforståelser av dynamikken i laget, og av at denne er løst koblet (jf. Weick, 1976) fra klubbens overordnede føringer, og av at den først kommer til syne når klubben vurderer å endre strategi, noe som gjør spillernes rolle enda mer usikker. At personer i samme «avdeling» har ulike virkelighetsforståelser, er på ingen måte overraskende, ettersom personene har ulike roller (jf. Goffman, 1974) som former deres identitet. Samtidig utgjør disse ulike virkelighetsforståelsene et viktig utgangspunkt for å forstå klubbens «nåsituasjon», og hvilke muligheter og utfordringer som oppstår når man skal øke sine ambisjoner i klubben. For noen spillere kan økt ambisjonsnivå til og med oppleves som en trussel, da veien mot mer spilletid kan bli enda lenger, eller det kan til og med påvirke hvorvidt de får fortsette i klubben.

Sponsorene, som besitter kunnskap og kompetanse innenfor markedsarbeid og samtidig kan være avgjørende for det økonomiske fundamentet, er de som er aller mest skeptiske til en ambisjon som retter seg mot det øverste internasjonale nivået. De mente at ambisjonen heller burde være «best i Norge» eller «best mulig internasjonalt». En av sponsorene mente et realistisk ambisjonsnivå ville være å bli «Norges beste lag i 2028». Hovedårsaken til et mer moderat ambisjonsnivå knyttet hovedsakelig til sponsorenes vektlegging av økonomi som viktigste forutsetning, og dertil manglende tro på at næringslivet har mulighet til å øke dets økonomiske bidrag: «Det er neppe realistisk at en klubb i lille Hamar, som også i stor grad konkurrerer med to–tre andre eliteklubber i regionen, skal klare å øke budsjettet med flere titalls millioner årlig.» For å nå en ambisjon om å bli best i Norge kreves «klar strategi, riktige folk i styret, administrasjon og sport samt tilførsel av nye inntekter/inntektskilder gjennom samarbeidspartnere». Mange av sponsorene som deltok i prosjektet, har markedsarbeid som sin profesjon, noe som gjør dem til «eksperter» på å utvikle strategier for å øke inntekter i bedrifter med mål om økonomisk profitt. Selv om man i SHE har profesjonalisert administrasjonen og markedsarbeidet, vurderer sponsorene SHEs tilnærming i lys av hva bedrifter må prioritere for å lykkes.

I tillegg utgjør sponsorenes kunnskap om hvilke muligheter som finnes i sponsormarkedet, en viktig kilde til hvordan de forstår klubben.

I prosjektet, som ble etablert i den hensikt å øke ambisjonsnivået i SHE, bidro sponsorene, dels sammen med spillerne, til «betinget tvil». I organisasjonsutviklingsprosjekter er det viktig at ikke fremtidige mål og ambisjoner blir ønskedrømmer. Som Weick (2006, s. 1776) beskriver, er entusiasme handlingens venn, men visdommens fiende. Sponsorenes kunnskaper om markedsarbeid generelt (profesjonelle identitet) og SHEs sponsormarked spesielt (sponsorenes profesjonelle nettverk (se f.eks. Weick, 1995, s. 38–43) fremstår derfor som viktige innspill for å forstå klubbens nåsituasjon, og hvilke ambisjoner klubben skal ha på sikt. Redegjørelsen om og diskusjonen av de ulike aktørenes virkelighetsforståelse, og hva som lå til grunn for deres oppfatninger av klubben, indikerer at det, selv om det i klubbens øverste ledelse er ønske om å øke ambisjonsnivået, kan være hensiktsmessig å starte med en grundig prosess som belyser klubbens nåsituasjon. I den grad andre toppidrettsorganisasjoner kan trekke direkte lærdom av Storhamar-prosjektet, mener vi dette er det viktigste læringspunktet.

## Konklusjon

Hensikten med dette kapittelet har vært å løfte frem hvilke oppfatninger ulike aktører i og i tilknytning til klubben hadde av klubben, og å diskutere og å diskutere, i lys av meningsskaping som analytisk begrep, hva som påvirket aktørenes virkelighetsforståelser.

Studien viser oppsummert at de ulike aktørene i all hovedsak er samstemt i at SHE er en veldrevet dugnadsklubb, og at de aller fleste opplever at sunn økonomisk drift går foran økt sportslig satsing. Samtidig finner vi, ikke overraskende, at klubbens historie og aktørenes rolle og identitet påvirker hvordan de forstår klubben, særlig med tanke på hva ambisjonsnivået bør være, og hvordan klubben skal komme seg til ønsket nivå.

Selv om toppidretten i Norge ble profesjonalisert utover i 1990-årene, må man i toppidrettsklubber fortsatt forholde seg til at idretten er en medlemsbasert organisasjon som i stor grad bygger på frivillig innsats. Virkelighetsoppfatningene av klubben i denne studien gjenspeiler denne spenningen. Når aktørene har ulike «identiteter» som påvirker forståelsen, blir det uklart hva som er «klubbens identitet», noe som også fremheves i mange av refleksjonsnotatene. Ettersom en viktig forutsetning for å lykkes i internasjonal toppidrett er at organisasjonen ledes og organiseres på

måter som styrker utvikling (på alle nivåer), fremstår en «kartlegging» av hvordan ulike aktører forstår klubben, som meget sentral. Vi finner at det i Storhamar Håndball Elite ikke er en omforent forståelse av i hvilken grad klubben er en utviklingsorganisasjon, og vi tror at dette ikke er unikt i norsk (eller skandinavisk?) idrett. For å kunne konkludere på dette området er det imidlertid behov for flere studier av hvordan ulike aktører i toppidrettsorganisasjoner forstår egen virksomhet, som utgangspunkt for systematisk organisasjonsutvikling.

Til tross for at det ser ut til at aktørene på flere områder har en felles virkelighetsforståelse, er det viktige nyanser som hovedsakelig kan knyttes til to motsetningsforhold: SHE som et tradisjonelt idrettslag hvor frivillighet er hjørnesteinen, og SHE som en profesjonalisert toppidrettsklubb som organiseres og ledes som dels en utviklingsorganisasjon og dels som en markedsrettet bedrift. Denne utfordringen er antagelig ikke unik for SHE, men vil gjelde for alle idrettslag hvor det er ønske om å lykkes i internasjonal toppidrett. Funnene fra organisasjonsutviklingsprosjektet til SHE viser at dersom man i klubber skal øke sitt ambisjonsnivå, kan det være hensiktsmessig å involvere bredt for å få frem hvordan aktører med ulike roller og identiteter forstår klubben. Når det i organisasjoner er etablert en god forståelse av nåsituasjonen, er det mulig å gjøre gode vurderinger av fremtidige ambisjoner og av hvilke organisatoriske konsekvenser som følger av økt ambisjonsnivå. Styret i SHE startet prosjektet med store ambisjoner for klubben. Prosessen som belyste klubbens nåsituasjon, gir sterke hint om at ambisjonene var noe høye. For å finne ut hvem «vi» skal være, må man i klubber derfor først stille seg spørsmålet: «Hvem er vi?»

## Om forfatterne

**Per Øystein Hansen** er instituttleder for Institutt for folkehelse- og idrettsvitenskap ved Universitetet i Innlandet. Hansen har doktorgrad i sport management og forskningsinteressen hans er primært organisering og ledelse i og av toppidrett. De siste årene har han skrevet en lærebok om ledelse i idrett, vært medredaktør på en fagfelleverdert internasjonal antologi om flernivåledelse i toppidrettssystemer og publisert artikler om ledelse av landslag. Han har også over flere år bidratt med undervisning og veiledning tilknyttet organisering og ledelse på Olympiatoppens Elitecoachprogram.

**Lars Bjørke** er førsteamanuensis i kroppsøving og pedagogikk ved seksjon for idrett og kroppsøving ved Universitetet i Innlandet. Han er studieprogramleder for Lærerutdanning i kroppsøving og idrettsfag og Master i kroppsøving og idrettsfag med integrert PPU. Lars sin forskning er hovedsakelig knyttet til refleksjon og refleksive praksiser, samt hvordan utvikling og endring av praksiser kan forstås og støttes. Praksisnære forsknings-tilnærminger, og aksjonsforskning spesielt, er et av hans spesialområder.

## Referanser

- Andersen, S. S. (2010). Stor suksess gjennom små intelligente feil: Erfaringsbasert kunnskapsutvikling i toppidretten. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 50(4), 427–458. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-291X-2009-04-01>
- Andersen, S. S. & Ronglan, L. T. (2012). Same ambitions – different tracks: A comparative perspective on Nordic elite sport. *Managing Leisure*, 17(2–3), 155–169. <https://doi.org/10.1080/13606719.2012.674392>
- Andersen, S. S. & Ronglan, L. T. (2015). Historical paths and policy change: Institutional entrepreneurship in Nordic elite sport systems. *International journal of sport policy and politics*, 7(2), 197–216. <https://doi.org/10.1080/19406940.2015.1031811>
- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2018). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research* (3. utg.). Sage.
- Bartunek, J. M. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 355–372. <https://doi.org/10.2307/2393029>
- Breivik, G. (2011). Norges idrettsforbund som ideologisk maktfaktor og aktivitetskaper. I D. V. Hanstad, G. Breivik, M. K. Sisjord & H. B. Skaset (Red.), *Norsk idrett: Indre spenning og ytre press* (s. 11–27). Fagbokforlaget.
- Burke, S. (2016). Rethinking «validity» and «trustworthiness» in qualitative inquiry: How might we judge the quality of qualitative research in sport and exercise sciences? I B. Smith & A. C. Sparkes (Red.), *Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise* (s. 330–340). Routledge.
- Carr, W. & Kemmis, S. (1986). *Becoming critical: Education, knowledge and action research*. Deakin University Press.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. University of Chicago Press.
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. (2023). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora* (5.utg), revidert 2023. <https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora.pdf>
- Gammelsæter, H. (2016). *Poeng, penger og politikk: Et institusjonelt perspektiv på idrettsledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harper & Row.
- Hansen, P. Ø. & Andersen, S. S. (2014). Coaching elite athletes: How coaches stimulate elite athletes' reflection. *Sports Coaching Review*, 3(1), 17–32. <http://dx.doi.org/10.1080/21640629.2014.901712>
- Hansen, P. Ø., Chroni, S., Skille, E. Å. & Abrahamsen, F. E. (2021). Leading and organising national teams: Functions of institutional leadership. *Sports Coaching Review*, 10(3), 274–294. <https://doi.org/10.1080/21640629.2021.1896213>

- Hanstad, D.V. & Hansen, P.Ø. (2024). *Ledelse i idrett: fra styrerom til treningsfelt*. Fagbokforlaget.
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Logemann, M., Piekkari, R. & Cornelissen, J. (2019). The sense of it all: Framing and narratives in sensegiving about a strategic change. *Long Range Planning*, 52(5), Artikkel 101852. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.10.002>
- Patriotta, G. (2003). Sensemaking on the shop floor: Narratives of knowledge in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(2), 349–375. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00343>
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19. <http://dx.doi.org/10.2307/2391875>
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2. utg.). Random House.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Weick, K. E. (2006). Faith, evidence, and action: Better guesses in an unknowable world. *Organization Studies*, 27(11), 1723–1736. <https://doi.org/10.1177/0170840606068351>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>