

Kulturell dynamik med vision om talangfabrik

En kvalitativ flerfallsstudie om organisationskultur i akademiverksamheten i fotbollsföreningarna IF Brommapojkarna och Hammarby IF Fotbollförening

Abstract: The war for talent is a battle where organizations are fighting to put the right people, with the right skills, in the right place, in order to get a competitive advantage. For this reason, the question of how to manage and develop talent is of great importance for any organization. Within the context of sport, this type of research has increased since the end of the 20st century. One major reason for this is that the world of sports tends to fascinate people, both commercially and because of the pure athletic performance. By studying sports, we can accumulate knowledge which can be applied in other contexts, such as corporate organizations. Research emphasizes dominant features that are crucial for talent to develop and reach full potential, where one of those features is the existence of an appropriate organizational culture. For this reason, it is of interest to see what happens if one combines the findings of organizational culture in talent management with the world of sports.

This study aims to investigate the cultural dynamics in two famous Swedish football academies. One that is successful and has a strong culture, whereas the other one is less successful and therefore is trying to change the organizational culture. The purpose is to understand the (re)production of organizational culture in these two organizations.

Key words: organizational culture, talent management, talent development, culture in sports, cultural dynamics

619 Examensarbete i Management, Handelshögskolan i Stockholm

Niklas Samuelsson (23350) & Jakob Lyckenvik (23466)

Handledare: Stefan Einarsson

Uppsatsframläggning: Maj 2017

Antal ord: 12 509

Stort tack till alla som har bidragit till färdigställandet av denna
uppsats

Stefan Einarsson – för ovärderlig handledning
Martin Carlsson-Wall - för uppmuntran att tillvarata våra intressen
Vår handledningsgrupp – för värdefulla synpunkter
Laurence Romani – för insiktsfulla seminarier

Stort tack för er tid och ert engagemang!

1. Introduktion	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Kunskapslucka	6
1.3 Syfte och forskningsfråga	6
1.4 Avgränsning	7
1.5 Antaganden	7
1.6 Definitionslista	8
2. Litteraturstudie och teoretisk referensram	9
2.1 Tidigare forskning	9
2.1.1 Talent management	9
2.1.2 Talangutveckling i sport	9
2.1.3 Talangutveckling och kultur	10
2.2 Kultur och dess koncept	11
2.2.1 Begränsningar med konceptuella kulturmodeller	12
2.3 En modell för att studera kultur i rörelse	13
2.3.1 Manifestation	14
2.3.2 Realisering	15
2.3.3 Symbolisering	15
2.3.4 Tolkning	16
2.4 Tillämpning av valt teoretiskt ramverk	16
3. Metod	17
3.1 Val av metod	17
3.1.1 Teoribildning och forskningsstrategi	17
3.1.2 Litteraturstudie	18
3.2 Forskningsdesign	18
3.2.1 Semistrukturerade intervjuer	18
3.2.2 Deltagande observation	19
3.2.3 Sekundärkällor	20
3.3 Datainsamling	20
3.3.1 Val av fotbollsföreningar	20
3.3.2 Fotbollsföreningarna	20
3.3.3 Val av respondenter	21
3.4. Metoddiskussion	22
3.4.1 Reliabilitet och validitet	23
4. Empiredovisning	24
4.1 IF Brommapojkarna	24
4.1.1 Akademin målsättning	24

4.1.2 Befintlig värdegrund och värderingar	25
4.1.3 Spelarnas mentalitet	26
4.1.4 Ledarnas roll	27
4.1.5 Betydelsefulla faciliteter	28
4.2 Hammarby IF Fotbollförening	29
4.2.1 Akademin målsättning	29
4.2.2 Befintlig värdegrund och värderingar	30
4.2.3 Spelarnas mentalitet	31
4.2.4 Ledarnas roll	32
4.2.5 Betydelsefulla faciliteter	33
5. Analys	35
5.1. Manifestation	35
5.1.1 Delslutsats	36
5.2. Realisering	37
5.2.1 Delslutsats	38
5.3. Symbolisering	38
5.3.1 Delslutsats	40
5.4. Tolkning	40
5.4.1 Delslutsats	41
5.5 Nya medlemmar	42
5.6 Initiering av kulturprocessen	43
5.7 Slutsats	43
6. Diskussion och implikationer	45
6.1 Studiens bidrag	45
6.2 Begränsningar	45
6.3 Generaliserbarhet och överförbarhet	45
6.4 Epistemologi och kultur	46
6.5 Individsport i lagformat	46
6.6 Framtida forskning	47
Referenslista	48
Bilagor	53

1. Introduktion

Följande kapitel introducerar forskningsfältet inom sport och talangutveckling, för att sedan leda fram till en kunskapslucka. Därefter presenteras uppsatsens syfte och forskningsfråga, samt tillhörande avgränsningar och antaganden.

1.1 Bakgrund

Organisatorisk forskning inom idrott och sport har under 2000-talet blivit ett allt vanligare fält (Gratton & Jones, 2010). Flera erkända forskare i psykologi och management har studerat och undersökt empiri inom sportfältet, såsom lönefördelning relativt prestation i den amerikanska baseballigan (MLB) (Bloom, 1999), relationen mellan identifiering samt utveckling av nya ledare och organisationens prestation i den amerikanska basketligan (NBA) (Pfeffer & Davis-Blake, 1986) och eskalerande ekonomiskt engagemang i den amerikanska basketligan (NBA) (Staw & Hoang, 1995). Utöver det anser flera forskare att studier i sport är utmanande och underhållande, och således leder till hög produktivitet (Wolf et al., 2005). En mer rationell anledning till att studera sport är att företagsledare är fascinerade av händelser och fenomen relaterade till sport, vilka sannolikt medför värdefulla lärdomar (Wolf et al., 2005). Det förstärks av synen att sport kan ses som en miniatyrvärld av samhället i stort (Eitzen & Sage, 1997), vilket är ett återkommande tema inom forskningen. Sport och dess fenomen har även utmärkta förutsättningar att appliceras på studier om konkurrensfördelar och hur företag presterar (Wolf et al., 2005).

Flera faktorer kan påverka huruvida en organisation presterar sportsligt bättre än en annan. Inom lagsporter är det viktigt att ha högpresterande spelare för att kunna leverera bra sportsliga resultat. Spelare kan tas fram på två sätt; genom rekrytering av en färdigutvecklad spelare eller utbildning av egna utvecklade spelare. Just utbildning av egna utvecklade spelare, talangutveckling, har kommit att bli ett stort intresse i flera länder (Abbott, Collins, Martindale & Sowerby, 2002). Ur ett företagsekonomiskt perspektiv är det intressant huruvida utveckling av egna talanger kan leda till en konkurrensfördel. Det är således motiverat att fundera på hur en organisation effektivt kan utveckla egna talanger. Det finns flera faktorer som påverkar utveckling av och eventuell framgång hos en ung talangfull idrottare (Gould, Dieffenbach & Moffett, 2002). En sådan faktor kan vara fysiska och fysiologiska attribut och hur de kan optimeras (Burgess & Naughton, 2010). Bloom (1985) menar däremot att en viktig faktor som påverkar en framgångsrik idrottskarriär är lärandemiljöns kvalitet och lämplighet. Bristen

på forskning inom det området innebär att det är svårt att veta hur miljön i en organisation bör se ut för att effektivt utveckla talanger (Martindale, Collins & Daubney, 2005). Hur kan sociala konstruktioner och grupper i en organisation påverka effektiviteten i talangutveckling? Den frågan är svår att besvara, men skapar däremot förutsättningar för vidare studier kring hur organisationer bör arbeta för att utveckla en fördelaktig organisationskultur.

1.2 Kunskapslucka

Intresset för effektiv talangutveckling skapar anledning till att undersöka hur föreningar och företag kan optimera potentialen hos talanger. Idrottsföreningar är ett exempel på organisationer som aktivt jobbar med talangutveckling och är således intressanta att studera i ett sådant syfte. I flera sporter kan så kallade akademier identifieras, vars syfte är att systematiskt arbeta med att förädla unga talanger. Det som däremot är osäkert är vilka faktorer som påverkar talangutveckling. Tidigare forskning menar exempelvis att miljö och organisationskultur är en faktor som påverkar utfallet (van Rossum & Gagné, 2005). Därför bör det vara av intresse för idrottsföreningarna att identifiera hur de kan arbeta med organisationskultur, vilket dock är understuderat. Den identifierade kunskapsluckan utgör således frågan hur organisationskultur återskapas och förändras i talangutvecklingsmiljöer. Genom ökad kunskap och förståelse kan organisationer bättre kontextualisera och konkretisera arbetet med organisationskultur.

1.3 Syfte och forskningsfråga

Studien syftar till att skapa en förståelse för hur organisationskultur återskapas och förändras i verksamheter som är fokuserade på talangutveckling. Det ska således undersökas hur kultur återskapas och förändras i två fotbollsföreningar, IF Brommapojkarna och Hammarby IF Fotbollförening, med avseende på ungdomsakademin i respektive förening. Enligt förstudien finns en skillnad i organisationskultur mellan de två föreningarna, vilket skapar förutsättningar för att studera och jämföra hur organisationskultur kan återskapas och förändras på olika sätt. Studien ämnar även att skapa förutsättningar för vidare forskning som kan generalisera konceptet och resultaten och därmed applicera det på andra organisationer.

Till följd av studiens syfte ska följande forskningsfråga besvaras:

Hur (re)konstrueras och förändras organisationskultur i en verksamhet inriktad på talangutveckling?

1.4 Avgränsning

Studien avgränsas till föreningarnas ungdomsakademier inom de två organisationerna. Avgränsningen görs för att få djup i empiri, men också för att generera tydliga resultat då kultur kan te sig olika även inom en organisation.

Hantering av talanger innefattar både talangutveckling och talangidentifiering. Studien görs dock endast inom området talangutveckling. Således avgränsas uppsatsen till processen för utveckling av talanger som redan har kommit in i akademien och därmed redan är identifierade.

Empirin består huvudsakligen av utvalda ledares¹ syn på kulturen i respektive förening. Vår upplevelse av kulturen vid deltagande observation används som ett verktyg för att vidare studera deras syn på kulturen.

Ytterligare en avgränsning är att studien endast berör ungdomsakademier för pojkar i fotboll. Anledningen är att förstudien visade att det är vad som är mest etablerat, systematiserat och kommersialiserat av samtliga akademier i Sverige, och skapar således ett stort empiriskt utrymme.

1.5 Antaganden

De utvalda respondenterna i studien antas vara lämpliga för att ge en representativ bedömning för hela akademiverksamheten.

¹ Titeln ledare innefattar även tränare

1.6 Definitionslista

Ord	Förklaring
Kultur	"Det mönster av grundläggande antaganden som en grupp har lärt sig vid problem med extern anpassning eller intern integration, som har fungerat tillräckligt bra för att anse vara giltiga, och därför, blir utlärt till nya medlemmar som det rätta sättet att ta emot, tänka och känna" - Schein (1985)
Talang	"Deltagare med potentialen att utmärka sig i en specifik sport" - Reilly & Williams (2000)
Talent management	"Processer och aktiviteter som innehåller systematisk identifiering av nyckelpositioner för att bidra till organisationens konkurrensfördel" - Collings & Mellahi (2009)
Talent development	"Processen att erbjuda den mest lämpliga lärandemiljön för talanger att uppnå sin potential" - Reilly & Williams (2000)
Allsvenskan	Sveriges högsta serie i herrfotboll
Superettan	Sveriges näst högsta serie i herrfotboll
Elitspelare	Spelare i superettan eller över
Akademi	Selekterad ungdomsverksamhet med fokus på att ubilda medlemmarna att bli elitspelare

Tabell 1: Definitionslista

2. Litteraturstudie och teoretisk referensram

Följande kapitel beskriver tidigare forskning inom området, definitionen av kultur, samt hur kultur, med hjälp av ett konceptuellt ramverk, kan ses som en ständigt pågående process.

2.1 Tidigare forskning

2.1.1 Talent management

Forskningen inom *talent management* har fått ett ökat intresse sedan begreppet *The War for Talent* myntades 1997 av en grupp McKinsey-konsulter, vilket ledde fram till boken med samma titel (Michaels et al. 2001). Området anses vara relativt välutforskat, speciellt med avseende på hur företag ska förädla interna talanger samt identifiera talanger i rekryteringssyfte (Collings & Mellahi, 2009). Det ökade akademiska intresset ledde i slutet av 90-talet till ett skifte inom forskningen från traditionell HR-forskning som främst behandlar konkurrensfördelar, till att idag vara mer anpassad till en modern rekryteringsmarknad, karaktäriserad av hård konkurrens om humankapitalet (Collings & Mellahi, 2009). Ett konkret exempel är att flera företagsledare menar att talent management är för viktigt för att lämnas ensamt till HR-avdelningen (Collings & Mellahi, 2009).

Trots ökat akademiskt intresse råder otydlighet kring definitionen av begreppet *talent management* (Ashton & Morton, 2005). Utöver detta finns det en stor avsaknad av teoretisk utveckling i ämnet (Lewis & Heckman, 2006). Collings & Mellahi (2009) försöker därför att definiera begreppet och menar att *talent management* definieras som "processer och aktiviteter som innehåller systematisk identifiering av nyckelpositioner för att bidra till organisationens konkurrensfördel". Det görs genom att utveckla en talangpool av personer med stor potential och att utveckla en intern struktur som kan möjliggöra träffsäker rekrytering för att säkerställa engagemang och lojalitet mot organisationen.

2.1.2 Talangutveckling i sport

Beträffande forskning om talangutveckling i sport är det mest frekvent förekommande begreppet *talent development*. *Talent development*, som i denna studie kommer att kallas talangutveckling, skiljer sig från *talent management* genom att den inte inkluderar identifiering av talanger (Burgess & Naughton, 2010). Att det är en skillnad mellan talangutveckling och identifiering av talanger är en syn som delas av Reilly & Williams (2000), som menar att det finns fyra nyckelstadier för en talang att nå elitnivå: *detection, identification, selection, development*.

Identification handlar om att identifiera nuvarande deltagare med potentialen att utmärka sig i en specifik sport, medan *development* handlar om att erbjuda den mest lämpliga lärandemiljön för talanger att uppnå sin potential. Således är talangutveckling en delmängd i det bredare begreppet *talent management*.

Det finns flera faktorer som påverkar talangers utveckling i en idrottsförening, och det är således svårt att med säkerhet urskilja en separat faktor som är viktigare än någon annan i talangutveckling (Reilly & Williams, 2000). Genetik är en viktig faktor till hög prestation i en idrott såsom fotboll, men systematiska träning- och utvecklingsprogram ska inte underskattas (Reilly & Williams, 2000). För att närmare förstå vad som driver talangutveckling måste både individuella och omgivningspåverkande faktorer tas i beaktning (Phillips et al. 2010). Tillvägagångssättet för effektiv talangutveckling innebär därmed inte att hitta en optimal gemensam nämnare (Phillips et al. 2010).

2.1.3 Talangutveckling och kultur

Att det finns flera faktorer som påverkar talangutvecklingsprocessen är även något som styrks av van Rossum & Gagné (2005) med hjälp av en modell som innehåller såväl genetisk som omgivningsbaserad påverkan på huruvida en talang kan uppnå full potential (Vaeyens et al., 2008). Modellen, kallad *Differentiated Model of Giftedness and Talent*, innehåller sex komponenter, vilka tillsammans speglar en dynamisk process av hur en person med naturliga egenskaper blir påverkad av olika influenser. En av variablerna som författarna menar påverkar talangutvecklingen är miljön. Den tar flera former såsom plats, sociala interaktioner och händelser kopplat till den specifika miljön. Författarna menar även att miljön kan påverka talangutvecklingsprocessen både negativt och positivt, och att det därför blir viktigt att hantera den på rätt sätt.

Antagandet att organisationskultur är en faktor som påverkar talangutvecklingen har brett stöd i litteraturen (Horrocks et al. 2016; Henriksen, Stambulova & Roessler, 2009). Flera konceptuella modeller har utvecklats för att belysa just det. Horrocks et al. (2016) har utvecklat en modell innehållandes fyra delar: kultur, individuella beteenden, praktiskt engagemang och hantering av potential för prestation. Författarna menar att kontinuerlig framgång och talangutveckling i fotbollsföreningen Manchester United beror på bland annat en unik kultur med ett homogent beteendemönster där kulturen präglas av enkelhet och uppmuntrande till individens unika behov. Kulturen i föreningen ses som vital för att lyckas fostra talangfulla spelare. Henriksen,

Stambulova & Roessler (2009) har också utvecklat en modell som inkluderar kultur, när de analyserar en enskild sportsligt framgångsrik förening, IFK Växjö Friidrott. De identifierar nyckelfaktorerna bakom föreningens framgångsrika historia av att ta fram elitatleter, och menar att det bygger på en stark sammanhållning skapad av en stark organisationskultur. Kulturen präglas av öppenhet och samarbete med fokus på prestation, men främst vikten av att se hela personen bakom idrottaren.

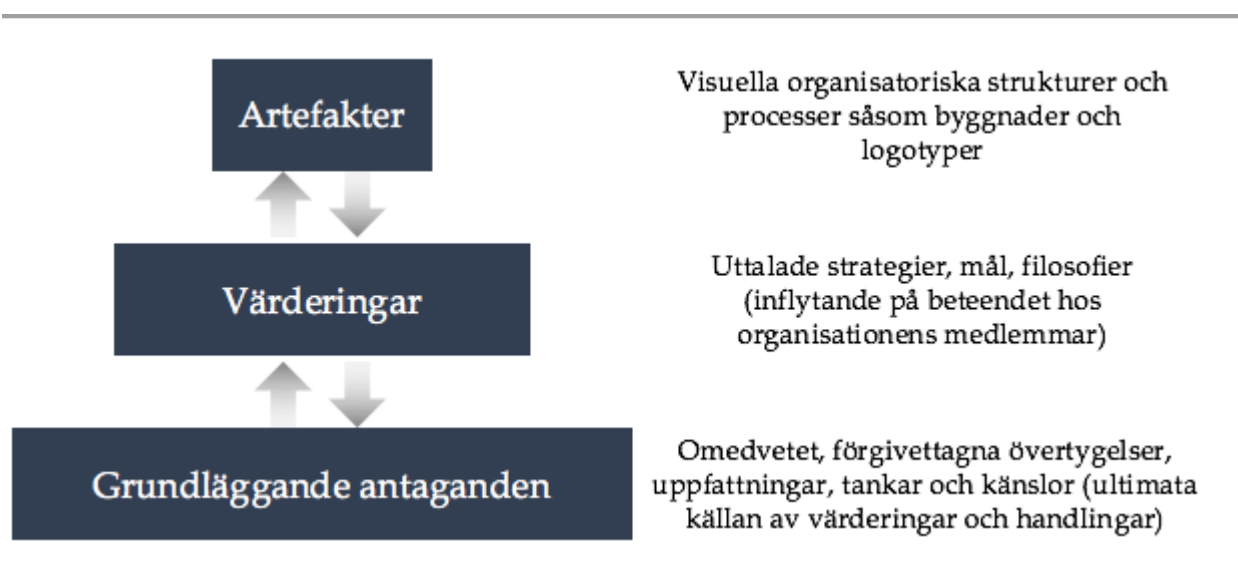
2.2 Kultur och dess koncept

Under tidigt 70-tal initierades forskningen kring organisationskultur (Clark, 1972; Pettigrew, 1973; Trice, Belasco & Alutto, 1969). Under 80-talet blev kulturkonceptet etablerat bland erkända organisationsforskare (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Sathe, 1985), där Schein (2004) var särskilt inflytelserik på grund av att han utvecklade ett konceptuellt ramverk för att studera och analysera kultur i organisationer. Vissa anser att organisationer har kulturer, andra anser att organisationer är kulturer, samtidigt som kultur både är en produkt och en process (Bolman & Deal, 2013). Som en produkt ger det kunskap från erfarenhet. Som en process blir det förnyat och återskapat när nya medlemmar lär sig de gamla sätten och sen slutligen själva blir lärare. Scheins (2004) definition av kultur är:

“Pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problem of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems” - Schein (2004:17)

Schein menar att kultur skapas när den existerande uppfattningen i organisationen delas till nya medlemmar och till slut blir förgivettaget. Ytterligare en definition av kultur, som påminner om Scheins definition, är “the way we do things around here”, som myntades av Deal & Kennedy (1982:4). Schein (2004) menar att kultur samexisterar på tre nivåer: högst upp på ytan är artefakter, under artefakter finns uttalade värderingar, och längst ner finns grundläggande antaganden (figur 1). Antaganden innebär förgivettagna uppfattningar om verkligheten. Värderingar är sociala principer, filosofier, mål och normer som anses ha inneboende värden hos individen i fråga. Artefakter är synliga, greppbara och verkliga resultat skapat av värderingar och antaganden. Det är de grundläggande antaganden som är nyckeln till förståelse av kultur och hur den ändras. Schein menar att kultur går att ändra, och att det är ledaren som initierar denna process genom att från början sprida sina uppfattningar,

värderingar och antaganden (Schein, 2004:225). Med det menar Schein att ledaren bör och kan ändra kulturen. Alvesson (2001:179-193) är dock kritisk till det, och anser att det är svårt för ledaren att ändra kultur och även svårt att ändra medvetet.



Figur 1: Tre nivåer av kultur

Även andra forskare har varit kritiska till Scheins synsätt på kultur. Vissa menar att han ignorerar hur gruppmedlemmar använder symboler för att skapa mening baserat på egna erfarenheter om ett specifikt objekt eller ämne, vilket går under termen *symbolisk interpretivism* (Alvesson & Berg, 1992; Eisenberg & Riley, 1988, Putnam, 1983). *Symbolik-interpretivismen* följer generellt konceptet *sociala konstruktioner*, som myntades av Berger & Luckmann (1991). De menar att det innebär att individer och grupper interagerar i ett socialt system och över tid skapar koncept och mentala representationer av varandras handlingar, vilket så småningom leder till mellanmännsliga överenskommelser. Verkligheten är således en social konstruktion.

Vidare gör Schein även ett antagande att en organisation har en enhetlig kultur, vilket också ifrågasätts av vissa forskare som menar att så inte behöver vara fallet då olika kulturer kan samexistera i en organisation som subkulturer (Borum & Pedersen, 1990; Gregory, 1983; Young, 1989).

2.2.1 Begränsningar med konceptuella kulturmodeller

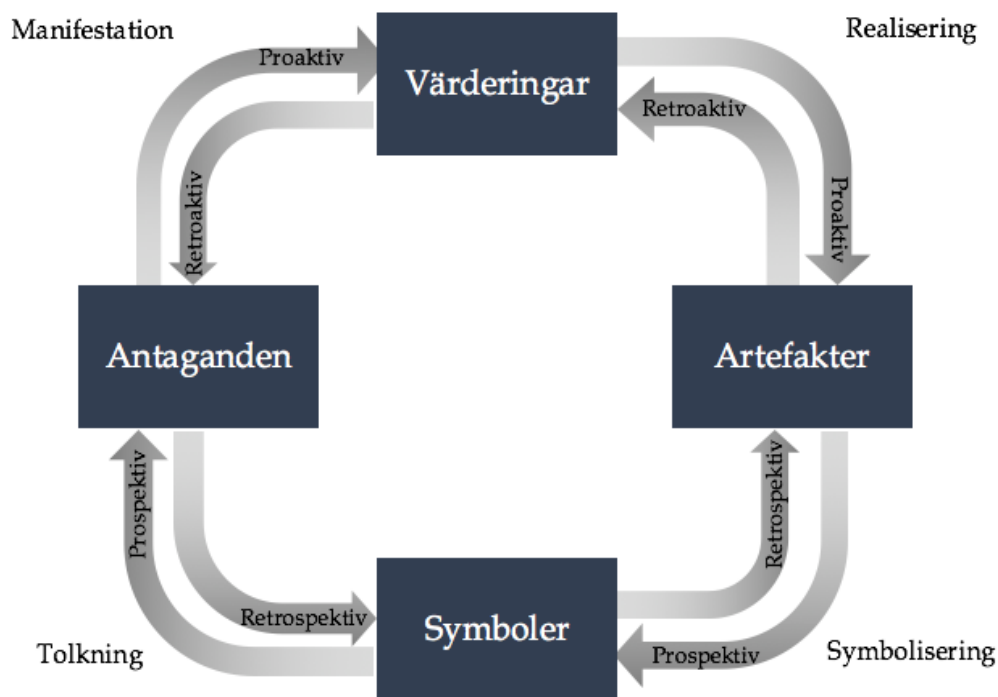
Det finns få teoretiska ramverk för att studera och analysera kultur. En anledning till det är att organisationskultur är ett komplext område och därmed svårt att förenkla med modeller

(Hatch, 1993). Trots svårighet med förenkling är det viktigt att den typen av modeller utvecklas för att kunna styra empirisk forskning i rätt riktning, för att följaktligen kunna leda till ny teori.

2.3 En modell för att studera kultur i rörelse

Scheins modell om organisationskultur (2004) är en ansedd utgångspunkt för att förstå kultur och hur den skapas. För att studera kultur som en process och därmed identifiera hur den återskapas och förändras, krävs dock ett annat analysverktyg. Det uppmärksammades av Mary Jo Hatch 1993, då hon vidareutvecklade Scheins kulturmodell. Modellen, kallad "Cultural Dynamics Model", kompletterar Scheins modell om kultur med det symbol-interpretivistiska perspektivet samt inför ett element av dynamik, och skapar därmed en modell för att studera kultur i rörelse. Beståndsdelarna i Scheins klassiska kulturmodell (artefakter, värderingar och antaganden) är mindre centrala, och fokus ligger istället på dynamiken och processen som binder ihop dem. Hatch modell kan således användas som ett verktyg för att studera hur kultur återskapas i organisationer och besvarar vad som utgör antaganden, värderingar, artefakter, symboler samt processen som sammankopplar dem.

Hatch menar att det finns fyra faser som binder ihop kulturprocessen: manifestation, realisering, symbolisering, tolkning. Den kulturella transformationen i de olika faserna sker holistiskt och kontinuerligt, vilket innebär att det är en sammanhängande process. Modellen som sådan underminerar inte Scheins teori, utan tar den ett steg vidare till en mer komplex och processbaserad förståelse av organisationskultur.



Figur 2: Cultural Dynamics Model

2.3.1 Manifestation

Manifestation är en process där grundläggande antaganden blir mer transparenta och utvecklas till igenkännbara och mätbara värderingar. Skillnaden mellan antaganden och värderingar kan yttra sig i medvetenhet, då antaganden är något omedvetet och värderingar något medvetet. Manifestation sker både proaktivt från antaganden till värderingar, och retroaktivt från värderingar till en revidering av tidigare antaganden.

Proaktiv manifestation sker när medlemmarnas uppfattningar, tankar och känslor över tid förvandlas till en medvetenhet i form av värderingar, förväntningar, vad de gillar eller inte gillar. Nya värderingar influeras och utvecklas av antaganden, kommunicerat som det rätta sättet att tänka och vara. Retroaktiv manifestation kan ske på två sätt: upprätthålla eller förändra antaganden. Vid upprätthållande är värderingar och antaganden i harmoni, vilket gör att de värderingarna på nytt bekräftar de redan existerande grundläggande antagandena. Värderingar influerar således medlemmarnas uppfattning om hur saker och ting borde vara. Det andra sättet, retroaktiv manifestation, sker genom introducering av nya värderingar, som över tid blir förgivettagna och blir grundläggande antaganden. Dessa nya värderingar måste

därmed komma från något annat håll, vilket leder oss till artefakter och processen kallad realisering.

2.3.2 Realisering

Realisering är den process som förverkligar värderingar genom att skapa materiella föremål eller händelser som då yttrar sig i form av artefakter. Det kan också ske genom en justering eller förändring av tidigare existerande värderingar genom produktion av nya artefakter. Proaktiv realisering sker när värderingar skapar artefakter, exempelvis ritualer, berättelser, byggnader och andra fysiska objekt eller händelser. Retroaktiv realisering är den process som gör att tidigare värderingar och förväntningar upplevs annorlunda och förändras till följd av den proaktiva realiseringen. Det kan ske om de nya artefakterna inte sammanhänger med existerande värderingar och förväntansbild i organisationen, som därmed retroaktivt utmanas och förändras.

2.3.3 Symbolisering

Symbolisering är den process som sker mellan artefakter och symboler. I Scheins modell anses symboler vara en delsumma av artefakter, vilket betyder att alla symboler är artefakter. Däremot finns det flera symbol-interpretivistiska forskare, såsom Tompkins (1987), som anser att alla artefakter har en symbolisk betydelse och menar att alla artefakter är symboler. Hatch menar dock att lösningen på problemet med gränsdragningen är att särkoppla symboler och artefakter. Definitionen av en symbol är enligt symbol-interpretivistiska forskare något som representerar en medveten eller omedveten association till något större, oftast abstrakt, koncept eller innebörd (Dandridge, Mitroff, & Joyce, 1980; Morgan, Frost, & Pondy, 1983). En symbol har två betydelser, dels greppbar betydelse såsom lukt, färg, form av ett föremål, samt en subjektiv och personlig betydelse, som till exempel tidigare erfarenheter, historier eller associeringar kring det föremålet. Det är även vad som är skillnaden mot en artefakt, som är en objektiv form med mer greppbar mening. Symbolisering är därmed den process som sammankopplar en artefakts objektiva form och greppbara mening till personliga erfarenheter och betydelser.

Genom prospektiv symbolisering blir artefakter kännetecknade som symboliska former av medlemmar i organisationen. För att artefakter ska kännetecknas som kulturellt viktiga objekt och händelser måste de därför bli omvandlade till symboler. Retrospektiv symbolisering är den process som sedan sker när de existerande artefakterna förändras på basis av medlemmars

symboliska minne. Artefaktens greppbara mening ändras därmed till att mer överensstämma med den symboliska uppfattningen.

2.3.4 Tolkning

Tolkning är den process som sker mellan symboler och grundläggande antaganden. Tolkningsprocessen för oss fram och tillbaka mellan det som är känt (antagande) och möjligheten till ny förståelse (inneboende men vilande symboler). Genom prospektiv tolkning upprätthålls eller utmanas de grundläggande antaganden av existerande symboler. Genom retrospektiv tolkning revideras meningen med symbolen genom det vi redan vet. Ett problem gällande tolkningsprocessen är att samma symbol kan ha olika meningar för olika individer och grupper. Tolkningarna är inte heller formade oberoende av varandra, utan de verkar som en social konstruerad verklighet där tolkningsprocessen placerar symboler i ett sammanhang för de grundläggande antagandena.

Sammanfattningsvis hjälper manifestationsprocessen till att i praktiken visa hur kulturen i en organisation blir medveten. Det innebär att medlemmar skapar förståelse av sina roller och beteenden, vilket innebär att de blir medvetna om sina grundläggande antaganden. Följaktligen sker realiserings- och symboliseringsprocessen, vilka visar hur artefakter och symboler upprätthåller konsistens med de värden och grundläggande antaganden som existerar hos medlemmarna i organisationen. Tolkningsfasen förlänger processen genom att tydliggöra dynamiken av de kulturella förändringarna. Processen sker sedan retrospektivt eller retroaktivt för alla stegen som en följd av de proaktiva respektive prospektiva faserna.

2.4 Tillämpning av valt teoretiskt ramverk

Hatch dynamiska kulturmodell lämpar sig bra för att studera och analysera frågeställningen. I det valda empiriska fältet, sport och talangutveckling, finns det ofta en tydlig uppfattning om vad kulturen i en viss förening är, vilket är fördelaktigt för studien. Syftet är att identifiera de olika stegen i modellen för respektive vald förening, Hammarby IF Fotbollförening och IF Brommapojkarna, för att skapa en explicit bild av hur kultur återskapas och förändras i dess akademier. Med hjälp av det valda analysverktyget bör syfte och frågeställning således kunna besvaras.

3. Metod

Följande kapitel presenterar studiens genomförande kopplat till den valda forskningsfrågan, samt en efterföljande diskussion om begränsningar med den valda metoden.

3.1 Val av metod

Då syftet med studien är att, genom ett hermeneutiskt forskningssätt, skapa förståelse för hur kultur kan återskapas i en organisation valdes en komparativ design för att skapa en jämförelselogik (Yin, 2014). Vidare valdes en kvalitativ forskningsstrategi som antar formen av en flerfallsstudie (Bryman & Bell, 2013). Då frågeställningen berör hur kultur återskapas och förändras, kan en jämförande studie ge en förståelse för vad som är unikt och vad som är signifikant för båda akademierna. Dessutom ger en flerfallsstudie av denna karaktär en bättre utgångspunkt för när teori gäller och när den inte gäller (Yin, 2014; Eisenhardt 1989). Den komparativa designen kan således fånga de särskiljande dragen i organisationerna och skapa en utgångspunkt för teoretiska reflektioner om kontrasterande empiri.

3.1.1 Teoribildning och forskningsstrategi

Förstudie		
Namn	Roll	Datum
Andreas Frountzos	Partner, Sport Business Group, Deloitte	2016-12-16
Martin Carlsson-Wall	Associate Professor, SSE	2016-12-20
Paolo Aversa	Lecturer in Strategy, Cass Business School	2017-01-22
Stefan Bärnin	Marknadschef, IF Brommapojkarna	2017-02-25
Patrik Blomquist	Marknadschef, Hammarby Fotboll AB	2017-03-16

Tabell 2: Förstudie

Arbetet inleddes med initiala möten, dels med personer som forskar eller arbetar relaterat till sport, dels med personer i de två organisationerna, för att identifiera ett intressant empiriskt fält. Den induktiva processen blev med tiden abduktiv efter reflektion av befintlig teori tillsammans med den inledningsvis insamlade empirin. En inledande litteraturstudie genomfördes för att skapa ramar för en frågeställning och efterföljdes av empirisk datainsamling. Således tillämpas en iterativ process, med en rörelse fram och tillbaka mellan empiri och teori (Bryman & Bell, 2013), vilket för uppsatsen var ett sätt att inte bli desorienterad

då organisationskultur är ett stort och komplicerat forskningsfält. För att spetsa frågeställningen ytterligare diskuterades och tillämpades teorin allt eftersom empiri samlades in. Frågeställningen växte således fram genom en iterativ process med en abduktiv ansats.

3.1.2 Litteraturstudie

Med anledning av den abduktiva ansatsen, genomfördes en litteraturstudie successivt. Litteraturstudien utfördes i tre huvudsakliga forskningsfält: talent management, organisationskultur och sport. Vidare har det undersökts vad som har studerats i dessa fält med avseende på talangutveckling. Ett konceptuellt ramverk hittades inom fältet för organisationskultur, för att sedan kunna appliceras på empiri inom talangutveckling och sport.

3.2 Forskningsdesign

Studien gjordes utifrån en intervjubaserad kvalitativ forskningsansats. Syftet med designen var att, genom ett etnometodologiskt sätt, undersöka hur den sociala ordningen skapas och formas genom respondenternas uppfattningar av kulturen. En kvalitativ forskningsansats är nödvändig vid en undersökning av kulturen i en organisation, eftersom kultur är svårt att kvantifiera. Kvalitativa intervjuer var ett sätt att skapa kontextuell förståelse och processinriktad empiri, vilket gjordes genom att låta intervjuerna röra sig i olika riktningar för att ge kunskap om vad intervjupersonerna upplever vara relevant och viktigt (Bryman & Bell, 2013). Därmed syftades forskningsdesignen till att upptäcka empiri som inte kan förklaras av vald teori, vilket då skapar förutsättning för nya utvecklade teorier. Detta gjordes på tre sätt: intervjuer, deltagande observation samt användning av sekundärkällor.

3.2.1 Semistrukturerade intervjuer

En semistrukturerad intervjumetod användes för att samla in empiri, vilket innebär att intervjufrågorna utgick ifrån en intervjuguide som sedan kunde korrigeras och anpassas under intervjuerna (Bryman & Bell, 2013). Flexibiliteten bidrog till minimering av misstolkade frågor samt att fokusera intervjun på det som är mest relevant för respektive respondent.

För att förstå kultur på fler sätt än det som faktiskt sägs i intervjun har samtliga intervjuer varit individuella intervjuer, som pågick mellan 50 och 90 minuter. Miljöer och fysiska möten med respondenter har därmed varit viktiga för att förstå och studera kulturen. Alla intervjuer har genomförts i av respondenternas föreslagna miljöer, som innebar allt från kontor, café till

hemma hos respondenten. Det gjorde att respondenterna kände sig trygga och bekväma, samt bidrog ytterligare till att förstå och tolka kulturen.

Intervjuguiden användes som ett verktyg i samtliga intervjuer. Den var uppdelad i tre delar: Introduktion, diskussionsfrågor, avslutning. Diskussionsfrågorna var även indelade efter fem teman: Akademinns målsättning, befintlig värdegrund och värderingar, spelarnas mentalitet, ledarnas roll, betydelsefulla faciliteter. Dessa teman utgjorde tillsammans en bra grund för att undersöka respondenternas uppfattning om miljön och kulturen i respektive akademi. Den inledande frågan vid varje tema var alltid öppen då kultur är subjektivt. Därefter följdes vissa specifika punkter upp med mer slutna frågor för ett mer definitivt svar.

Samtliga intervjuer spelades in för att i efterhand identifiera detaljer samt för att bättre närvara vid samtalet. Vidare gav det möjlighet att analysera hur personerna har uttryckt sig, i vilken ordning, och om det kan finnas bakomliggande meningar. Intervjuerna transkriberades för att ge en samlad och nyanserad bild av intervjun samt underlätta analysen.

3.2.2 Deltagande observation

Deltagande observation syftar till att få en bild av den kultur som en social grupp uppvisar, genom att forskaren engagerar sig i en social miljö under en viss tid för att observera och lyssna (Bryman & Bell, 2013). Deltagande observation var således ett verktyg för att få ytterligare perspektiv på kulturen i organisationerna. Den etnografiska metoden gav möjlighet att se om kulturen varierar baserat på roll och kontext. Närvaron och vistelsen i naturliga miljöer där kulturen utspelar sig erbjöd informella samtal med föräldrar och åskådare, men också möjligheten att iaktta andra viktiga händelser vid daglig verksamhet såsom hur ledare och spelare agerar.

Vid utförandet av studien tog vi rollen som *observatör-som-deltagare* (Bryman & Bell, 2013), från första inledande möte 19 februari till sista intervjun 20 april. Det innebar att det handlade om ett samspel med personerna i miljön i form av intervjuer och observationer, snarare än delaktighet. Observationen skedde dels under besöken på organisationernas kansli, men också under träningspass och matcher med respektive akademilag (pojkar födda -05).

3.2.3 Sekundärkällor

En tredje metod som användes för att samla in empiri var sekundärkällor. Kommunikerat material samlades in från respektive organisation, såsom beskrivning av verksamheten, arbetssätt, värderingar och historia. Det gjordes via organisationernas hemsidor, verksamhetsberättelser samt övrigt material från respondenter. Vidare undersöktes och tillämpades några mediarelaterade källor såsom tidningsartiklar och en dokumentärserie. Dessa användes främst i syfte att kontextualisera och generera forskningsfrågan.

Källorna användes för att få ytterligare perspektiv på kulturen i de båda organisationerna. Till detta bidrog avsaknaden av möjliga reaktiva effekter (Bryman & Bell, 2013). Det innebär att källorna inte är skapade för studiens specifika forskningssyfte och ger således en ökad validitet. Vad som dock är viktigt att ha i åtanke gällande sekundärkällorna är att undersöka autenticiteten, trovärdigheten och representativiteten (Scott, 1990), vilket gjordes genom ett kritiskt förhållningssätt vid selekteringen.

3.3 Datainsamling

För att undersöka hur kultur kan rekonstrueras på olika sätt i olika organisationer valdes datainsamling på två organisationer. Med hänsyn till studiens omfattning och tidsintervall var två föreningar ett lämpligt antal för att få ett djup och behålla en jämförelselogik.

3.3.1 Val av fotbollsföreningar

Syftet med valet av empiri var att studera två framstående idrottsföreningar i Sverige som har fokus på talangutveckling. För att identifiera likheter och skillnader i hur kultur återskapas och förändras, eftersöktes i förstudien två idrottsföreningar som arbetar med akademiverksamhet på liknande sätt, men som skiljer sig med avseende på kultur. För ökad dynamik söktes en förening som haft fokus på talangutveckling under en längre tid, och en förening som börjat fokusera på detta under senare år. Då studier av kultur utförs med störst precision vid flertalet besök, var även kort restid en faktor. Det gjorde att en begränsning inom Stockholmsområdet var nödvändig.

3.3.2 Fotbollsföreningarna

Två fotbollsföreningar identifierades givet syftet och forskningsfrågan: IF Brommapojkarna och Hammarby IF Fotbollförening.

IF Brommapojkarna är en fotbollsförening i Stockholm som grundades 1942. Idag är de Europas största fotbollsförening i termer av antal lag i seriespel (verksamhetsberättelse, 2016). Det är också just ungdomsverksamheten Brommapojkarna gjort sig känd för, då föreningen har etablerats sig som en av Europas främsta på att utveckla fotbollstalanger (Fotbollsfabriken, 2013). A-laget spelar säsongen 2017 i Superettan.

Hammarby IF är en idrottsförening belägen på Söder i Stockholm, grundad 1889. Det var dock först 1915 fotboll introducerades i föreningen, som sedan har vuxit och blivit en av de större föreningarna i svensk fotboll (Hammarby Fotboll, 2017). Hammarby är främst kända för dess supportrar och har exempelvis Sverige högsta publiksnitt (TT, 2014). Hammarby har under de senaste åren lagt stora resurser på ungdomsverksamheten och arbetar idag väldigt likt Brommapojkarna vad gäller akademiverksamheten. A-laget spelar säsongen 2017 i Allsvenskan.

3.3.3 Val av respondenter

Nästa steg i studien var att identifiera respondenter som tillsammans kunde representera och ge en helhetsbild av respektive akademiverksamhet, men också ge olika perspektiv. Vid val av respondenter söktes personer med en personlig och långvarig relation till föreningen och ungdomsakademin för att möjliggöra insyn och ge en heltäckande bild av vad föreningen står för. Dessutom söktes personer med liknande positioner och roller i de båda föreningarna för att få en så rättvis jämförelse som möjligt.

Sammanlagt har elva personer intervjuats i Brommapojkarna och Hammarby². Föreningarna har olika organisationsstrukturer och därför saknas direkt jämförbara titlar. De utvalda respondenterna har däremot ansvarsområden som direkt överensstämmer. Det undantag som gjordes var Jakob Uddeholt i Hammarby, som valdes för att representera föreningens supportrar då de har en central roll i föreningen och därmed påverkar akademiverksamheten.

² Notera att Ola Larsson rekryterades från BP till Hammarby, och är således samma person

Brommapojkarna		
Namn	Roll	Datum
Tommy Söderström	Sportchef, ungdom	2017-04-11
Ola Danhard	F.d. Klubbdirektör	2017-04-04
Andreas Engelmark	Akademichef	2017-04-07
Staffan Helgesson	Styrelsemedlem	2017-03-15
Peter Kisfaludy	Ungdomstränare	2017-04-19
Ola Larsson	F.d. akademichef i BP	2017-04-12
Hammarby		
Namn	Roll	Datum
Peter Kleve	Föreningschef	2017-04-18
Ola Larsson	Ordförande i akademirådet	2017-04-12
Johan Lager	Talangchef	2017-04-18
Martin Nilsson	Styrelsemedlem	2017-04-06
Greger Casselborg	F.d. Sportchef och ungdomstränare	2017-04-11
Jakob Uddeholt	Supporter Liaison Officer (SLO)	2017-04-04

Tabell 3: Intervjulistå

3.4 Metoddiskussion

Den kvalitativa forskningsmetod som valdes innehåller flera fördelar och nackdelar. Studien utfördes genom att samtala med människor i samband med kvalitativa intervjuer. De informella samtalen gav en fördjupad förståelse av beteenden och aktiviteter som identifierades av datainsamlingen. Det gav en ökad förståelse av varför ledare inom Hammarby och Brommapojkarna väljer att göra saker på ett visst sätt, och tankemönster bakom dessa handlingar. Däremot blir konsekvensen att studien inte får stor bredd, vilket kan vara negativt vid eventuell generalisering och tillämpning av resultaten från studien på andra organisationer. Ett sätt att öka relevansen var att studera två organisationer istället för en. Vidare hade studien gynnats av större djup i urvalet, då det låga antalet respondenter och det faktum att samtliga har en ledande roll i föreningen kan innebära en risk för ett förvrängt resultat.

Ytterligare en reflektion är i vilken mån resultatet hade varit annorlunda om studien utförts på andra föreningar. Det hade troligtvis skiljt sig i flera avseenden, beroende på hur kulturen ser ut hos föreningarna, medan det grundläggande resultatet om hur kultur kan rekonstrueras nog hade varit detsamma. Anonyma respondenter skulle potentiellt även det påverka resultatet då

respondenterna sannolikt hade varit mer bekväma inför en viss typ av frågor. Samtliga citat har emellertid godkänts av respondenterna.

Vi har ingen koppling till föreningarna och var således mer objektiva än om en närstående eller medlem av någon av föreningarna hade utfört studien. Däremot är kvalitativ forskning till sin natur subjektiv (Bryman & Bell, 2013), då resultaten i stor utsträckning bygger på forskarnas medvetna och omedvetna uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt. En sådan subjektivitet kan således existera då vi båda har ett fotbollsintresse. Det vore därmed intressant att se om resultatet hade blivit annorlunda om en person utan liknande intresse hade utfört studien. Risken för subjektivitet kan även innebära att vissa respondenter har skapat ett särskilt intryck och således påverkar resultatet, vilket minskar kredibiliteten. Vid forskning av kultur finns det även risk för ökad subjektivitet då forskningen till stor del bygger på att identifiera intryck i en organisation och forskaren därmed vävs in i den sociala konstruktionen. Studiens korta tidsspann reducerar dock risken för sådan subjektivitet.

3.4.1 Reliabilitet och validitet

Kvalitativa forskare har olika synpunkter vad gäller relevans av begreppen reliabilitet och validitet för en kvalitativ undersökning. Le Compte & Goetz (1982) menar att begreppen bör delas in i intern respektive extern betydelse. Extern reliabilitet omfattar huruvida studien kan replikeras, vilket skulle ställa krav på liknande metod, urval och intervjufrågor. Då en uppfattning om kultur är subjektiv, och varje intervju således blir unik, är en fullständig replikering utmanande. Intern reliabilitet behandlar hur vi gemensamt tolkar det vi ser och hör. Intrycken från såväl intervjuer som observationer har under arbetets gång tolkats relativt enhetligt vilket därmed försvagar den interna reliabiliteten då det lätt uppstår en omedveten subjektivitet. Den interna validiteten blir någorlunda stark för studien, vilket innebär att observationer och utvecklade teorier överensstämmer väl. Anledningen är att de kvalitativa intervjuerna och den deltagande observationen skapar ett större djup och säkerhetsställer därmed forskningen. Däremot är studiens omfattning i tid samt observation en försvagande faktor. Den externa validiteten, huruvida resultaten kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer, blir tämligen svag. Det begränsade urvalet i termer av antal organisationer gör det svårt att säkerställa att kulturen rekonstrueras på samma sätt i andra idrottsföreningar. Det som däremot stärker validiteten något är att studiens fallorganisationer har arbetat på skilda sätt med talangutveckling och kulturbyggande historiskt sett, vilket ökar bredden.

4. Empiriredovisning

Följande kapitel presenterar uppsatsens två fallorganisationer och den empiri som ligger till grund för uppsatsen.

Respektive förening, IF Brommapojkarna och Hammarby IF FF, har en ungdomsverksamhet och en A-lagsverksamhet. Vidare är ungdomsverksamheten i föreningarna uppdelade i en akademiverksamhet och en breddverksamhet. Akademin startar året pojkarna fyller åtta i respektive förening, som historiskt har selekterat 10-12 spelare och sedan fyllt på med 2-3 spelare fram till 15 års ålder. Akademiernas äldsta lag är 19 år gamla.

För att beskriva respondenternas syn på miljön och kultur i föreningarna har det tittats på följande områden: Akademin s målsättning, befintlig värdegrund och värderingar, spelarnas mentalitet, ledarnas roll, betydelsefulla faciliteter.

4.1 IF Brommapojkarna

IF Brommapojkarna (BP) är en förening som lägger stora resurser på att utveckla unga spelare. Det har gjorts med framgång och resulterat i att fyra spelare i dagens svenska landslag har BP som moderförening, flest av samtliga svenska föreningar³. Vidare kan BP idag konstatera att ungefär fem spelare från varje årskull blir elitspelare, vilket är överlägset flest i Sverige⁴. I Svensk Elitfotbolls certifiering blev BP rankade som etta 2015, vilket innebär Sveriges bästa akademi. (Tipselit, 2015).

4.1.1 Akademin s målsättning

Målet med akademien är tydligt; att ge spelarna en stor chans där minst fem stycken spelare ska bli elitspelare medan resterande ska få förutsättningar för att i framtiden ha ett fotbollsrelaterat yrke: *”Målet är att ha en fantastisk verksamhet, fantastiska år, och spela fotboll. Sen kan man bli domare eller tränare - vad som helst. Men alla ska få den ultimata chansen”* - Tommy Söderström, Sportchef ungdom.

BP poängterar vidare en uttalad målsättning att vara den förening i Stockholmsområdet som har flest spelare i ungdomslandslagen och de vill mäta sig med de främsta akademierna i

³ Staffan Helgesson, styrelsemedlem, intervju, 2017-03-15

⁴ Andreas Engelmark, akademichef ungdom, intervju, 2017-04-07

Europa. Fokus ligger dock främst på individen då det viktigaste i slutändan är att fostra individuella spelare som blir elitspelare: *“Tankesättet i BP är att fotboll är en individuell sport, som utövas i lagformat”* - Staffan Helgesson, Styrelsemedlem.

4.1.2 Befintlig värdegrund och värderingar

Värderingar	
Erfarenhet	Erfarenhet skaffar man sig inte bara genom att ha varit med länge. Erfarenhet skaffar man sig genom att ha gjort misstag, korrigerat verksamheten, gjort ytterligare misstag, reflekterat och förändrat."
Kvalitet	"Engagemang räcker långt, men har vi inte kvalitet på det vi gör kommer verksamheten att dö ut. Vi ska alltid sträva efter kvalitet i det vi gör."
Nyfikenhet	"Vi måste vara nyfikna på influenser utifrån, vi måste vara öppna för andra idéer än våra egna. Hittar vi någon som gör någonting bättre än oss ska vi ta till oss av det."
Vinnarkultur	"Att ha en vinnarkultur i en förening är någonting man skapar över tid. Över tid har vår Akademi varit enormt framgångsrik på ungdomssidan i Sverige och detta är någonting som vi ska vara stolta över."

Figur 3: BPs akademis uttalade värderingar

Värdegrunden kommuniceras via föreningens hemsida och bygger på fyra ledord. Andreas Engelmark utvecklar synen om vinnarkultur och en kravställande miljö: *“I BP lär du dig att prestera; man måste vara lite hård och fatta vad som krävs för att spela på elitnivå”*. Det ställs således krav på akademispelarna, både på och utanför planen. Exempelvis ska spelarnas väskor stå i nummerordning i samband med match, och i dokumentärserien Fotbollsfabriken poängterar Peter Kisfaludy vikten av att komma i tid: *“Kommer man för sent till match, då spelar man inte, så enkelt är det. Även om det gäller några minuters försening”*.

Utöver den kravställande miljön finns det också mjuka värden. Tommy Söderström menar att det finns något unikt i BP och berättar om sina starka känslor för föreningen. Trots att han fått större erbjudanden har han valt att stanna kvar. Den känslan försöker han sprida vidare till ledare och spelare, även om han har svårt att definiera exakt hur: *“Jag tror att vi försöker ge dom BP-hjärta. Jag tror att vi är bra på det. Jag vet inte hur vi gör, men vi är bra på det”*. Att Tommy har starka känslor för föreningen bekräftas under intervjun då han pratar med stort engagemang och frekvent visar bilder, exempelvis på en ung John Guidetti⁵, anekdoter från Elitlägret⁶ 1992, och vem i pojkar-06 som gjorde mål på gårdagens träning.

⁵ Svensk landslagsspelare

⁶ Sommarläger för distriktens främsta 15-åringar

4.1.3 Spelarnas mentalitet

Andreas Engelmark berättar att den tidiga selekteringen av spelare huvudsakligen sker för att direkt etablera en stark grupp som lär sig ramverket för disciplin: *“När gruppen börjar senare så är det exempelvis problem med att föräldrarna fått för mycket inflytande. Vilket innebär att det inte skapar en kultur som är bra för utveckling”*. Han menar att det finns en systematik för att sprida en stark lagkänsla från äldre till yngre lag: *“vi vill ha en bra samhörighet mellan till exempel pojkar åtta och pojkar nio så att det blir enkelt att komma och spela tillsammans”*. Att BPs akademi präglas av tidig utslagningsprocess accepteras eftersom kommunikationen är extremt tydlig, menar Peter Kisfaludy: *“Vi är extremt tydliga när dom kommer redan som åttaåringar. Vi talar precis om vad som händer och sker”*.

Såväl spelare som föräldrar vet därmed vad som väntar och Peter menar vidare att föräldrarna brukar känna: *“Vad proffsigt det är, jag kan åka iväg, komma tillbaka en timme senare, min son har fått bra träning, det är ordning och reda”*. Den bilden stärks även av Ola Larsson, f.d. akademichef, som menar att när spelarna väl är inne i akademien fungerar allting problemfritt: *“När du kommer till träning så kommer du en viss tid. När du ser att de äldre gör det, då gör yngre likadant. Det är inget som man behöver säga till BP-spelaren. Du bara kommer till Stora Mossen⁷ och direkt känner, ‘aha, är det såhär här’ och så bara anpassar man sig”*.

På liknande sätt etableras vinnarkulturen, dels då akademien uttalat är resultatinriktad, men också när spelarna tittar på äldre akademilag. Ola Larsson berättar att vinnarkulturen frekvent sätts på prov då BPs tydliga satsning ibland rör upp starka känslor: *“När BPs 10-åringar gick in i hallen så buade hela läktaren; till och med alla föräldrar till andra lag. Alla hoppades att BP skulle förlora, men vi vann alltid. Spelarna hittade en styrka, det var vi mot världen, ni kan bua hur mycket ni vill, vi kommer visa er”*. Ambitionen att alltid vinna och senare bli elitsspelare ifrågasätts således inte. Staffan Helgesson menar att den kulturen är unik i akademien: *“Det finns en otrolig vinnarkultur. Det finns en kultur av att: här lyckas vi! Du kan gå från BP till vilken klubb som helst i världen. Sista åren har vi sålt spelare till Chelsea, Juventus, Bayern München”*.

I BP finns det ett tanke sätt att akademi och ungdom är i fokus. Istället för att likt många andra lag köpa färdiga spelare finns istället en tradition av att förse A-laget med spelare från egna verksamheten, vilket Ola Danhard förklarar: *“BP har alltid låtit spelarna få chansen. Det som visats*

⁷ BPs träningsanläggning

sig är att den viktigaste egenskapen för att lyckas är att man får chansen". Andreas Engelmark menar vidare att BP är en förening där hela poängen med ett bra A-lag är att främja utvecklingen av akademien. Arbetssättet blir således annorlunda mot i andra elitföreningar: *"Fokus i AIK, Djurgården, Hammarby är A-laget. I BP är det ungdomssidan. Vi har ett A-lag för att det är bra för akademien; för att utveckla spelare att ta sista steget"*. Det innebär att de låter spelare som inte riktigt är redo få chansen i det egna A-laget, men även att de släpper spelare till andra föreningar. De menar att tron på vad de gör är så pass stor att när de släpper en spelare för att uppfylla drömmen öppnas en plats som någon yngre i föreningen kan fylla.

Tommy Söderström tillägger att BPs hemmaarena, Grimsta IP, är en positiv faktor för talangutvecklingen: *"På Grimsta är det långt ifrån 30,000 supportrar som buar när dom har missat tredje passen. Utan här är det lugn och ro och de utvecklas med seniorfotboll"*.

4.1.4 Ledarnas roll

Flera av respondenterna nämner att ledaren är en nyckelperson när BPs kultur ska etableras i en årskull och söker aktivt efter ledare med BP-bakgrund. Tommy Söderström berättar att varje ny akademitränare får inleda som assisterande tränare i två år för att se och lära från huvudtränaren och efter det själv bli huvudtränare: *"På så sätt snurrar det på och skapar kulturen. Spelarna är viktigast men tränarna är verktygen för att få ut kulturen till spelarna"*.

Det har skett att tränare rekryterats rakt in till ett lag utan att systematiskt skolas in och då blir det direkt problem, menar Andreas Engelmark: *"Det är aldrig problem med tränare som gått genom BPs princip, bara problem med de som inte gått genom principen"*. Genom systematik i rekryteringen och inskolning av ledare har kulturen kunnat växa. Enligt Staffan Helgesson sker det genom kontinuitet i ledarskapet, där ett fåtal ledande personer har varit involverade under sällsynt lång tid: *"Kulturen är enormt stark i klubben. Den kommer ifrån Ola Danhard som var klubbdirektör i 29 år, Tommy Söderström som varit i klubben oerhört länge, men också Peter Kisfaludy, en legend inom svensk ungdomsfotboll"*.

Vidare beskriver Peter Kisfaludy att just den kulturen som ledarna bygger upp är nyckeln i talangutvecklingsprocessen där de har en utarbetad metodik över hur de löser problem på ett enhetligt sätt. Han beskriver värdet av att utstråla professionalism till spelare och föräldrar där de ska kunna identifiera sig med syftet att vara en del av BPs akademi: *"Vi har en klar röd tråd hur vi ska ta hand om hela verksamheten, med klara riktlinjer för oss tränare. 'Det här kan ni förvänta er*

av oss: att jag alltid är förberedd, att jag alltid finns där, att träningsprogrammet är klart''. Ledarskapet blir därför viktigt för att kvalitetssäkra akademins nivå då ledarna har en direkt effekt på akademins kvalitet, vilket Peter Kisfaludy förklarar: *“Vi får aldrig dra in på en enda krona på att få den tränaren vi vill ha. Det är tränaren som formar verksamheten, som gör allting. Vi får aldrig göra avkall på våra ledare. Under några år gjorde man det vilket märktes direkt”.*

Flera av respondenterna i BP uttrycker en stolthet över att vara en del av akademien. Under flera intervjuer berättades anekdoter om hur det var att fostra spelare som idag är landslagsspelare, som John Guidetti, Albin Ekdal och Ludvig Augustinsson. Den stoltheten kunde visa sig på Grimsta IP i samband med A-lagets matcher när akademitränarna kände en gemenskap över vad de åstadkommit. *“Alla akademitränare var på Grimsta och såg spelarna och var så stolta. Till och med 8-årstränaren kunde känna att det här är ju grymt. Alla var delaktiga, ingen sa att “det här är min spelare” utan snarare “det här är våra spelare.”* – Ola Larsson.

Utöver att den mångåriga klubbdirektören Ola Danhard nyligen lämnade föreningen har också fler betydelsefulla ledare lämnat. Genom skicklig rekrytering menar dock Peter Kisfaludy att BP klarat generationsskiftet bra och att det systematiska tillvägagångssättet för att få in tränare i akademins tankesätt var nyckeln för bibehållen kvaliteten: *“Det är mer eller mindre bara jag och Tommy kvar, ändå står vi oss enormt bra tycker jag. Vi har varit noga med vilka vi tar in, det krävs inte bara att vara en bra instruktör, du måste leva med det och vara där 24/7”.*

4.1.5 Betydelsefulla faciliteter

BP har kansli och hemmaarena på Grimsta IP, men en stor del av akademilagen håller till på Stora Mossens IP som ligger åtta kilometer söderut. Ola Larsson menar att träningsanläggningen vid Stora Mossen spelar en central roll för föreningen. Det är en plats för kunskapsutbyte och gemenskap för hela akademien. Vid besöket på Stora Mossen tydliggjordes den här bilden, då vi möttes av planer fyllda av spelare och ledare uppdelade efter ålder på olika planer, enhetligt klädda i BPs träningsställ och en väl fungerande struktur. Just att flera lag tränar samtidigt menar Ola Larsson är en strategi för att få ett motiverande utbyte mellan spelarna: *“Träningsmiljön är enormt viktig. Kommer man till Stora mossen, som 11-åring, då ser du en 15-åring som precis blivit uttagen till pojklandslaget. I BP blir det en sådan systematik då alla samlas på samma ställe. Det blir naturligt att man pratar med varandra, vilket är fantastiskt”.*

4.2 Hammarby IF Fotbollförening

Akademiverksamheten startade 2010 och har sedan dess genomgått diverse förändringar. Historiskt sett har få spelare som fostrats i föreningen nått elitnivå. Däremot är idag fyra Hammarbyspelare ordinarie i Sveriges U17-landslag (verksamhetsberättelse, 2016) vilket indikerar att Hammarbys akademi blir allt bättre. Ytterligare en indikation på det är de senaste årens rekryteringar av framstående ledare från andra föreningar, samt instiftande av ett akademiråd med syftet att förbättra den dagliga verksamheten i akademien.

4.2.1 Akademiens målsättning

Hammarbys akademi utgår från målsättningen att den ska förse A-laget med spelare som på sikt även når det svenska landslaget. Hittills har det dock varit få spelare ur ungdomsverksamheten som har lyckats nå A-laget. Martin Nilsson, styrelsemedlem, nämner en del av problematiken: *“Akademien handlar främst om att få upp spelare i A-laget, inte om att vinna cuper idag. Men tränarna, vad vill de? De vill vinna cuper nu, vilket kanske inte alltid är bäst för spelarens utveckling”*. Det innebär att tränarna måste förstå att de inte uppnått målsättningen om laget vinner varje serie, medan ingen av lagets spelare lyckas etablera sig på elitnivå. Peter Kleve, föreningschef, bygger vidare på det: *“syftet är inte att vinna utan hur vi vinner. Att vinna på fel sätt är förkastligt, då är det bättre att inte vinna”*. Att spela på ett utvecklande sätt och nå målsättningen ska därmed komma i första hand. Ytterligare en utmaning gällande målsättningen är att den till stor del beror på tränaren i A-laget och hur villig den är att släppa fram yngre spelare.

4.2.2 Befintlig värdegrund och värderingar

Värderingar	
Rötterna	"Vi lever efter den grönvita kultur som kännetecknas av vår teknik, vår blick för spelet och den glimt i ögat som funnits i vår klubb i generationer."
Ambitionen	"Då vi alltid gör vårt bästa, arbetar hårt och aldrig ger upp blir vi alltid vinnare. Även när resultaten inte går vår väg. I våra egna och våra supportrars ögon."
Gemenskapen	"Ingen skall behöva känna sig utanför oavsett ålder, ambition, kunskap, talang, föräldrar, kön, födelseort, tro, funktionshinder, sexuell läggning eller andra olikheter."
Respekten	"Ödmjuka i både med och motgång, mot allt och alla. Vi respekterar alltid motspelare, ledare, domare, publik och alla andra även om de har annan uppfattning än vi."
Kärleken	"Kärleken och glädjen är grunden för allt i vår verksamhet. En glädje som föder kärlek; kärlek till vår fotboll, kärlek till vårt lag, kärlek till vår klubb. En kärlek som förenar oss."

Figur 4: Hammarby IF Fotbollförening uttalade värderingar

Värdegrunden kommuniceras via föreningens hemsida och bygger på ovanstående fem ledord. Respondenterna menar dock att de har en bit kvar när det gäller att förankra värdegrunden. Johan Lager, talangchef, tror att flera spelare exempelvis inte kan värdegrunden, vilket verkar vara extra påtagligt inom just akademien där flera lag inte deltar i den av föreningen bestämda förankringsprocessen. Vidare menar flera respondenter att föreningens värderingar också måste förankras på ett naturligt sätt där yngre lag lär av äldre. Det fungerar normalt sett bra, men finns också mindre lyckade exempel där det blir tydligt att vissa akademispelare inte kan värdegrunden. Det menar Ola Larsson, ordförande i akademirådet, skedde när han missbedömde en möjlighet till ett erfarenhetsutbyte då ett par äldre spelare agerade provisoriska tränare åt ett yngre lag: *"Det är ju perfekt för att då kan man ha erfarenhetsutbyte, men problemet blir då att när äldre spelare inte har någon bra miljö i sin grupp, så skickar de fel värderingar till våra 13-åringar. Då blir det här en katastrofal lösning där äldre skickade fel signaler till yngre"*.

Johan Lager anser att det är viktigt att laget har gemensamma värderingar. Däremot anser han att akademien inte bör förändra och jobba med värdegrundsfrågor för mycket: *"då blir man en annan klubb och således tappar fokus på fotbollen"*. Peter Kleve har inte riktigt samma syn och menar istället att värdegrunden ännu inte fått fäste, men att den däremot skapar en trygghet: *"Jag upplever ingen jättestor förändring ännu, men jag upplever att vi tydliggjort att vi har en värdegrund och hur vi jobbar med den. Nu har vi något att hålla oss fast vid"*.

Under 2010 ville Hammarby nå en ökad professionalism i ungdomsverksamheten genom att satsa resurser på att exempelvis bygga enhetliga hemsidor och köpa snygga kläder till spelare och ledare. Det fungerade som en start för akademien då de åtminstone på ytan signalerade enhetlighet, vilket blev ett lyft för ungdomsverksamheten men också en marknadsföringsstrategi som bidrog till fler nya spelare. På samma enhetliga sätt jobbar akademien nu för en gemensam kultur.

4.2.3 Spelarnas mentalitet

I samband med att akademien startade fokuserade man också på en systematik gällande selektering av spelare. Ola Larsson menar att Hammarby tidigare inte haft rätt förståelse för orsaken till selektion vid åtta års ålder: *“Gällande tidigt selektering, vi plockar ut åtta stycken åttaåringar, sedan till nioårslaget så kastar man ut fyra spelare så kommer det fyra nya. Då förstör du kulturen. Det går inte att jobba på det sättet, det har ingenting med utbildning att göra”*. Peter Kleve är inne på samma spår, och menar att det dessutom är lättare att påverka en persons värderingar ju yngre de är: *“Det är helt omöjligt att veta vilken åttaåring som kommer gå hela vägen. Däremot vill vi skapa en miljö och kultur tidigt som spelarna kan skolas in i”*.

Flera av respondenterna berättar att kulturen och mentaliteten i akademien är under utveckling och Ola Larsson menar att akademien måste fortsätta sträva mot att förändra tankesättet som finns hos flera spelare: *“Akademins spelare måste jobba med flera bitar när det handlar om kultur. Jag brukar prata om träningsmiljö. Då är det basala grejer. Kom i tid, ha rätt kläder, duscha efter träning, gör ditt bästa, lyssna på coach. Sätter man det här från början så behöver inte du som tränare vara kravställaren, det är spelarna som kommer driva det här, de kommer tycka det är viktigt att ha rätt kläder, att samma gäller för alla”*.

Historiskt har det inte funnits en tydlig strategi för att flytta upp akademispelare till A-laget, vilket kan förklaras av att akademien enbart existerat i sju år. Det har dock tidigare funnits duktiga ungdomslag, samtidigt som det är extremt få spelare som har spenderat ungdomsåren i Hammarby och idag spelar på elitnivå. Martin Nilsson beskriver en miljö där vägen till A-laget inte existerar: *“Det har historiskt inte funnits någon tanke och röd tråd, när man har plockat upp ungdomar och låtit dem spela i A-laget. Vilket bidragit till att det har saknats en bra vinnarkultur i ungdomslagen, överlag så blir vi dock bättre på det”*.

Att det har funnits få möjligheter för yngre spelare att nå A-laget är ett problem som samtliga respondenter är överens om. Enligt Peter Kleve beror det på litet tålmod och kortsiktigt tankesätt från A-lagsverksamheten då A-lagets tränare styr mycket. Det gör att akademins roll snabbt kan skifta och att den röda tråden uteblir: *“Det tagit fem matcher, fyra torsk, så värvas fem nya spelare som ersätter”*, vilket således innebär att ungdomsspelarna får kliva åt sidan.

Flera respondenter menar dock att det är en exceptionellt stor press på de unga spelare som väl får chansen. Den pressen kan inte alla hantera och det har många gånger varit till Hammarbys nackdel: *“Pratar vi om U19-laget så kan det vara så att en spelare kan få veta idag att den ska spela inför 30 000 på Tele2-arena imorgon, vilket innebär en massiv press och en skillnad mot exempelvis BP”* – Peter Kleve.

4.2.4 Ledarnas roll

När Peter Kleve och Johan Lager skulle starta akademien identifierade de direkt att flera spelare från södra Stockholm då spelade fotboll i BP: *“Cirka 70 spelare från söderort spelade i BP och då kände jag ojdå! Det här måste vi sätta stopp för. Vi bestämde då vad som skulle göras. Hur stoppar vi de föräldrarna som åker till Bromma från Haninge varje dag? Det var då viktigt att få in tränare som jobbat länge som vet hur det går till ute på plan.”* Efter att de jobbat med den frågan under akademins inledande år lyckades de stoppa blödningen: *“Nu är det inga spelare som går från söderort till BP. Nu är vi också en akademi, vilket vi inte var för 7 år sedan. Nu ska vi skapa en kultur”*. Den visionen är en av anledningarna till att Hammarbys akademi rekryterat framstående ledare från BPs akademi, däribland deras tidigare akademichef Ola Larsson och tidigare A-lagstränare Stefan Billborn.

Johan Lager utvecklar och säger att ledarna de har värvat från BP inte är vilka ledare som helst: *“Ingen har uppmärksammat vart alla de som gjorde jobbet med Albin Ekdal och alla de andra är idag. De är inte kvar i BP, de är i Hammarby!”*. Han menar vidare att akademien på senare år har fått ett uppsving och det resultatet kommer att synas när den grupp spelare som just nu fostras i akademien når åldern för att spela A-lagsfotboll: *“Frågar du runt i Stockholm vilken akademi som är på gång så svarar alla garanterat Hammarby”*. Det är en bild som delas av Peter Kleve, som menar att det finns ekonomiska förutsättningar för att göra akademien ledande i Sverige: *“Vårt absolut bästa sätt att ändra och skapa kultur i akademien är genom tränarna. Vi har den möjligheten, vilket kanske ingen annan klubb i Sverige har. Nio av tio tränare i akademien är heltidsanställda”*. Ola Larsson håller även han med: *“Det finns nybygggaranda, allt är möjligt! Kommer man med en idé säger alla: Vi*

kör, inga problem!". Däremot berättar han att det finns enormt mycket jobb kvar när han jämför med tiden i BP: "Det är tyvärr fortfarande som natt och dag. Det är emellanåt oacceptabel träningsmiljö i Hammarby. Ett av de första passen som jag var inblandad i under förra året där jag skulle gå bredvid en period, det var så dåligt så jag var nära att sluta".

Vidare berättar Ola att akademispelarna måste inse vad som krävs då det är en helhet som måste skötas exemplariskt där även föreningen måste se sitt ansvar: *"Börjar vårt intresse när de kommer och slutar det när de går? Har vi ett intresse för spelaren annars också? Där har Hammarby en gammaldags syn".* Peter Kleve håller med och menar att ledarna måste göra klart för spelarna att de alltid representerar akademien och förväntas uppträda på ett visst sätt.

Flera respondenter menar att förändring av kultur i grund och botten är något som utgår från hur styrelsen väljer att arbeta och vilka de väljer att tillsätta. Det innebär att rätt insats för kulturbyggande kan bli svår att förankra då styrelsen inte är närvarande i den dagliga verksamheten. Johan Lager hävdar att en stor anledning till att enhetlig kultur saknas sannolikt är att styrelsen i alla tider inte ansett att satsningar på akademien är det viktigaste i föreningen. Han beskriver dock att det har börjat uppmärksammas men att det har tagit tid: *"Ofta är de supportrar även om de är väldigt kompetenta. Problemet är att de tar de här besluten och de vill vinna derbyt idag mer än allt annat. De skiter i om vi är bra om 5 år, det skapar ingen miljö för akademien".*

4.2.5 Betydelsefulla faciliteter

När respondenterna får frågan om vad som är mindre bra med kulturen kommer ofta träningsanläggningen Årsta IP på tal: *"Vi har inte riktigt en bra kultur på Årsta innan och efter träning. Det beror dels på att vissa tränare är bekväma, kommer sent, går snabbt och inte lägger vikt vid det. Vi har ju baracker där nere och de är verkligen inte roliga"* - Johan Lager.

Flera av respondenterna menar vidare att det finns en relativt etablerad syn i stockholmsfotbollen att *"i Hammarby tar man det med en klackspark"*, vilket bekräftas vid besök av träningsanläggningen. Flera av respondenterna ser allvarligt på situationen och menar att den bilden måste förändras: *"På Årsta IP sitter bilder på spelare som gör en klackspark. De ska inte sitta i det nya klubbhuset, där ska det sitta bilder på spelare som höjer en buckla - det är vad man vill få fram"* - Martin Nilsson.

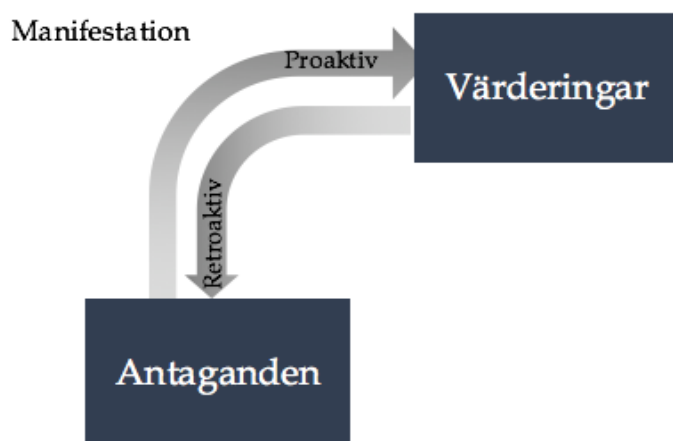
Hammarbys träningsanläggning kommer att upprustas och beräknas vara klar 2018. Det primära skälet till upprustningen är att nuvarande anläggning är gammal och sliten, samtidigt som föreningen också ser det som en konkret möjlighet att förändra kulturen. De menar att en anläggning i toppklass gör att krav kan ställas därefter och leda till en nystart för akademien: *“Träningsanläggningen blir startskottet för någonting nytt. Jag tror att vi kommer vara förberedda för att ändra vår kultur så fort anläggningen ligger där”* - Peter Kleve.

5. Analys

Följande kapitel applicerar det valda teoretiska ramverket på fallorganisationerna samt beskriver dess effekter.

Ur empirin framkommer tre teman som karaktäriserar respektive förenings arbete med kultur: *ledarskap*, *professionalism* och *framtidsmöjligheter*. Samtliga teman beskrivs som en del av en kulturell process och yttrar sig på olika sätt, vilket gör att de blir intressanta att analysera utifrån Hatch dynamiska kulturmodell. Analysen inleds med manifestation och efterföljs av realisering, symbolisering och tolkning.

5.1 Manifestation



Figur 5: Manifestationsprocessen

Ledarskap - Det finns ett grundläggande antagande i respektive akademi angående bilden av ledaren som en nyckelperson. I BP har enhetliga värderingar förankrats över lång tid, medan det är en pågående process i Hammarby. Grundläggande antaganden angående synen på ledarskapet i BP har således manifesterats proaktivt, vilket har skapat enhetliga värderingar som återfinns i hela tränargruppen. Däremot antyder respondenterna i Hammarby att det finns skilda grundläggande antaganden inom ledargruppen, vilket försvårar den proaktiva manifestationen. Nya värderingar har däremot etablerats, men inte hos samtliga medlemmar, vilket exemplifieras av ledares olika syn på vikten av att följa värdegrunden.

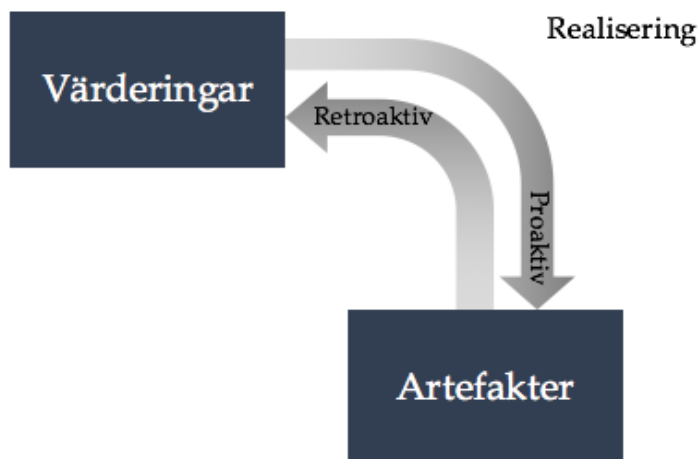
Professionalism - Respondenterna i BP beskriver hur de medvetet arbetar med att direkt kommunicera riktlinjer för hur ledare, föräldrar och spelare bör bete sig. Professionalismen kan därmed upprätthållas genom en retroaktiv manifestation där akademien uttalar tydliga värderingar i syfte att etablera grundläggande antaganden hos akademins medlemmar, vilket styrks av empiri från träning och intervjuer. Samma typ av värderingar vill Hammarbys akademi kommunicera; krav på exempelvis enhetlig klädsel och uppförande. Den retrospektiva manifestationen försvåras dock, vilket respondenterna exemplifierar med att både spelare och ledare har andra grundläggande antaganden gällande professionalism.

Framtidsutsikter - I BP finns grundläggande antaganden gällande möjligheten att bli en elitspelar. Den mentaliteten överensstämmer med det som akademien uttalar, och innebär således harmoni mellan underliggande antaganden och värderingar. För spelare i Hammarbys akademi är dock möjligheterna till spel på elitnivå historiskt sett mycket små, vilket skapar en skillnad mellan de underliggande antagandena och vad akademien uttalat värderar. Det blir således svårt att förankra värderingar att akademien handlar om att få upp spelare till A-laget när de grundläggande antagandena motsäger värderingarna.

5.1.1 Delslutsats

I BP existerar en röd tråd mellan grundläggande antaganden och värderingar vilket tyder på enhetlig kultur. Situationen i Hammarby ser annorlunda ut då de grundläggande antagandena och värderingarna skiljer sig och därmed saknas kontinuitet i såväl den proaktiva som retroaktiva manifestationen.

5.2 Realisering



Figur 6: Realiseringsprocessen

Ledarskap - I respektive akademi finns en strategi för rekrytering av ledare, där BP i princip uteslutande värvar ledare med förflutet i BP medan Hammarby rekryterar ledare från just BP på grund av deras framgångsrika arbetssätt. Det innebär därmed att båda akademierna rekryterar baserat på värderingar som proaktivt realiserar. Artefakterna bär dock på tydliga BP-värderingar i båda akademierna, vilket gör den retrospektiva realiseringen intressant. I BP sker den retrospektiva realiseringen enhetligt och värderingarna kan upprätthållas då artefakten redan har samma värderingar som akademin. Däremot råder en skillnad i Hammarby där de rekryterade tränarnas värderingar inte sammanhänger med värderingarna hos de existerande tränarna i Hammarby, vilket gör att värderingarna blir tvådelade när den retrospektiva realiseringen sker, och således försvårar arbetet mot en enhetlig kultur.

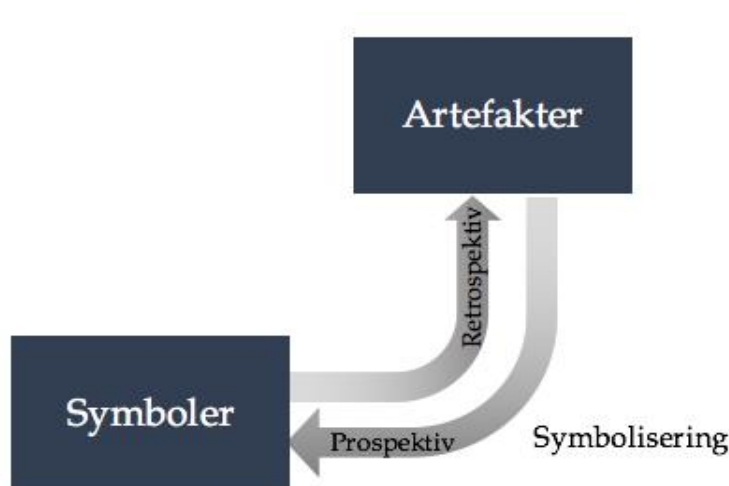
Professionalism - Uttalade värderingar om professionalism realiserar och blir till viktiga artefakter när värderingarna väl följs. I BP är artefakten "ordning och reda" etablerat som en värdering då det anses elementärt för att vara en del av akademin. Den proaktiva realiseringen är därmed tydlig då de uttalade värderingarna syns i artefakten. I Hammarby är det dock mindre tydligt då händelser ur empirin tyder på att Hammarbys värderingar inte återfinns i artefakter, vilket komplicerar den proaktiva realiseringen.

Framtidsutsikter - BPs värdering att utbilda spelare och att vägen till seniorfotboll på elitnivå är kort realiserar proaktivt och återfinns därmed i artefakter. En sådan artefakt är deras försäljningshistorik. Det sker även retrospektivt, då värderingar utifrån artefakten "talangfabrik" används för att vässa värderingar som redan finns i BP av att "här lyckas man". Hammarby akademis uttalade värdering att få upp spelare i A-laget får däremot svårt att etableras som en artefakt då det historiskt saknar substans. Den proaktiva realiseringen av värderingar sker därmed inte förrän de första akademispelarna tar plats i A-laget. Det finns istället risk för retroaktiv realisering där artefakten "A-lag utan akademispelare" upprätthåller värderingar utifrån det. Det blir därmed en svårighet för föreningen att kommunicera en viss värdering när den retroaktiva realiseringen säger motsatsen.

5.2.1 Delslutsats

BPs värderingar är väl förankrade i verksamheten vilket skapar artefakter som ligger i linje med de uttalade värderingarna. Det ser annorlunda ut i Hammarby ut då det finns en distans mellan värderingarna och artefakter. Det är en konsekvens av att de är under förändring då dagens värderingar inte är en spegelbild av gårdagens, vilket gör det svårt att identifiera tydliga artefakt som är i harmoni med de uttalade värderingarna.

5.3 Symbolisering



Figur 7: Symboliseringsprocessen

Ledarskap - Flera av BPs ledare ger uttryck för starka känslor för föreningen vilket förmedlar en förväntansbild till spelarna, oavsett vilken individ i tränargruppen som är ansvarig. Det existerar således en enhetlighet, vilket skapas av den prospektiva symboliseringen. Den upprätthålls sedan retrospektivt och är något som kan förknippas med samtliga ledare, även de som faktiskt inte har lika starka känslor. Flera ledare i Hammarby symboliserar akademins ambition. Satsningen som empirin pekar på återfinns enhetligt i tränargruppen, där till exempel nio av tio är heltidsanställda. Det kan således därefter få en retrospektiv effekt där symbolen, ambition och satsning från ledarhåll, symboliserar tränargruppen och upprätthåller den förändrade kulturen.

Professionalism - Flera artefakt i BPs akademi, exempelvis väskorna i nummerordning och Stora Mossens IP, har ett stort symbolvärde i BPs akademi. Det sker på grund av den prospektiva symboliseringen som därmed skapat symboler för exempelvis ordning, fokus och erfarenhetsutbyte. Den har vidare skapat förutsättningar för en upprätthållen retrospektiv symbolisering vilket innebär att fler artefakter symboliserar professionalism.

För att en artefakt i Hammarby, exempelvis enhetlig klädsel och duscha efter träning, ska få ett symbolvärde krävs att spelarna följer bestämmelserna. Problemet i Hammarby är därmed att de artefakterna stannar vid att vara just artefakter och aldrig får ett symboliskt värde. I vissa fall kan till och med artefakten få en motsatt, oönskad symbolisk mening, vilket är fallet med träningsanläggningen Årsta IP. Slitna faciliteter tillsammans med bilder av spelare som gör klacksparkar symboliserar prospektivt en miljö som präglas av motsatsen till professionalism, vilket då får en retrospektiv effekt på övriga artefakter och bidrar till att skapa en bild av Hammarby som "klacksparksföreningen". Medvetenheten om symbolvärdet är dock stor och därför renoveras nu Årsta IP till en toppmodern anläggning, vilket sannolikt skapar möjligheter för nya symboler.

Framtidsutsikter - Att spelare från BPs akademi når elitnivå frekvent får ett stort symbolvärde för akademien. Det symboliserar således att "i BP är ingenting omöjligt". Den retrospektiva symboliseringen möjliggör sedan att det symbolvärdet appliceras på andra artefakt.

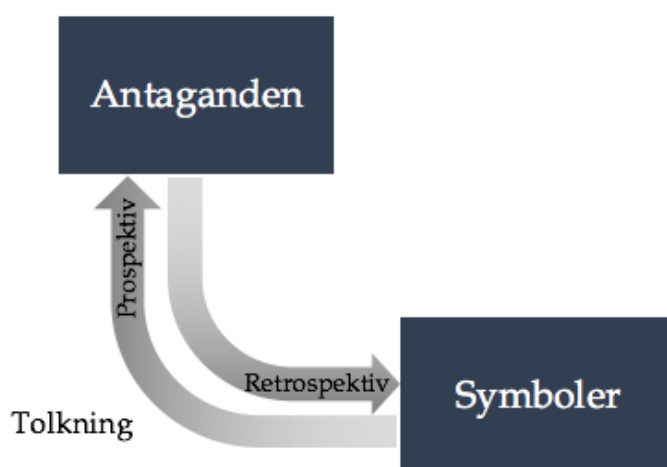
Effekten är tvärtom i Hammarby. På grund av den extrema sällsyntheten med akademispelare på elitnivå skapas en symbol att Hammarbys akademi inte fostrar elitspelare, vilket då

symboliseras retrospektivt och upprätthåller en artefakt som inte går i linje med vad akademien önskar och ytterligare försämrar möjligheten för akademispelare att bli elitspelare.

5.3.1 Delslutsats

BP har flera platser, spelare, händelser som förknippas med akademien. När akademien då är framgångsrik skapas stort symbolvärde i de artefakter, vilket sprider sig i hela akademien. I Hammarby skapas det snarare symboler kopplade till historiken av mindre lyckad ungdomssatsning. Hammarbys akademi är däremot medveten om det och ett stort arbete sker för att skapa artefakter vars symbolvärde kan ersätta tidigare symboler.

5.4 Tolkning



Figur 8: Tolkningsprocessen

Ledarskap - Det enhetliga symbolvärdet av BPs ledarskap tolkas prospektivt och skapar ett grundläggande antagande där alla ledare följer samma riktlinjer. Det etableras således en omedveten uppfattning att tränarna antas vara kvalificerade och ha "BP-hjärta". Kulturprocessen är således sluten, då det grundläggande antagandet om den starka känslan för föreningen i följande steg påverkar akademins uttalade värderingar.

I Hammarby beskrivs det som svårt att identifiera en röd tråd mellan de olika akademilagen då vissa ledare driver sin egen agenda. Det blir därmed en haltande prospektiv tolkning där de grundläggande antagande som akademien vill skapa inte får verkan. Däremot tyder empirin på

att ett grundläggande antagande, "Hammarby är på gång", har skapats, vilket bekräftar en lyckad prospektiv tolkning av de senaste årens satsning.

Professionalism - Tydligheten och framgången i BP gör att det finns en enhetlighet i hur symbolerna tolkas, vilket innebär att den prospektiva tolkningen skapar grundläggande antaganden där professionalism tas för givet. Empirin beskriver exempelvis det symboliska värdet i Stora Mossens IP vilket skapar grundläggande antaganden att exempelvis träning innebär fokus.

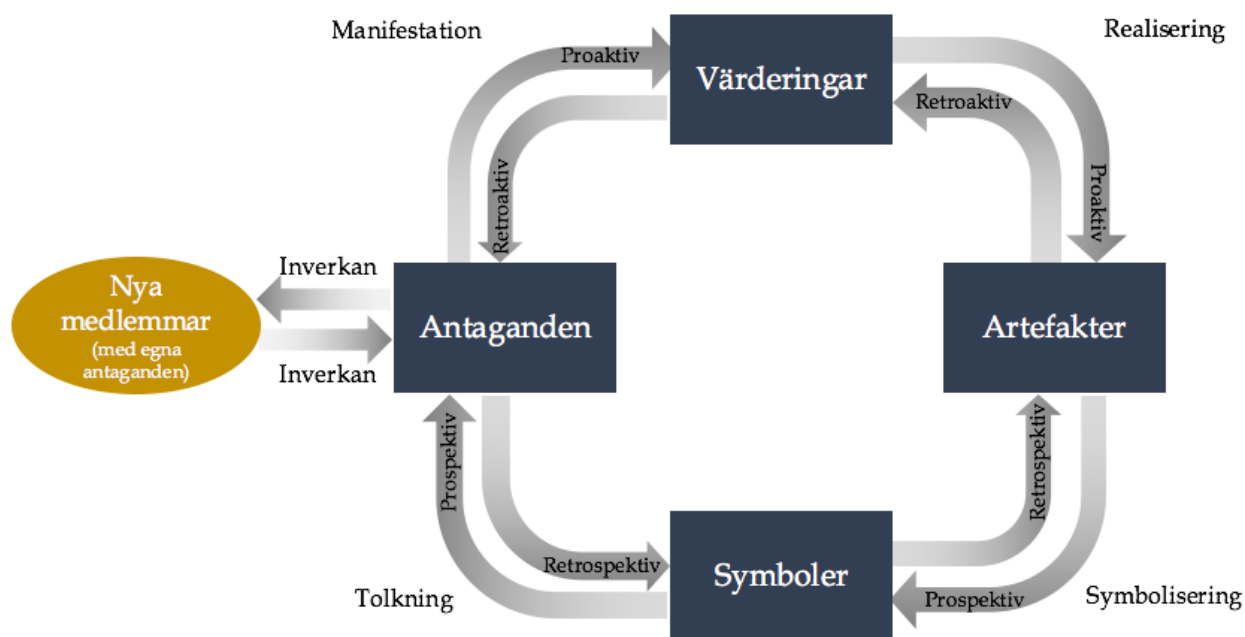
I Hammarby är det flera symboler som idag skapar grundläggande antaganden som inte ligger i linje med föreningens vision. Idag tolkas symbolen för träning i princip enbart som fysisk aktivitet vilket hindrar den prospektiva tolkningen att skapa förändrade grundläggande antaganden. Ytterligare en symbol som inverkar på professionalismen är den prospektiva tolkningen av Årsta IP. Slitna faciliteter med dåliga möjligheter tolkas prospektivt och skapar liknande grundläggande antaganden hos akademispelarna, vilket retrospektivt kan påverka bilden av vad hela akademien symboliserar.

Framtidsutsikter - Att spelare från BPs akademi frekvent lyckas etablera sig på elitnivå är en framstående symbol, vilket skapar ett antagande som samtlig empiri bekräftar; att BP är bäst i Sverige på att fostra elitpelare. Symbolen i Hammarby är i princip motsatsen där A-laget förknippas med något ouppnåeligt vilket skapar ett grundläggande antagande i akademien. Det antagandet kan därmed påverka och influera övriga symboler i Hammarby via retrospektiv tolkning. Det exemplifieras av att flera respondenter ser publiktrycket på Tele2-arena som något negativt för akademien istället för att se det som en möjlighet.

5.4.1 Delslutsats

BPs kontinuerliga framgångar gör att flera symboler har existerat över tid och därmed skapat grundläggande antaganden, vilket således gör definitionen av BP som en framgångsrik akademi tydlig. I Hammarby finns istället en kombination av symboler, delvis sådana som verkar negativt i förhållande till akademins vision och istället skapar grundläggande antaganden som förhindrar kulturarbetet. Däremot går det att identifiera att processen för förändrade symboler och grundläggande antaganden har initierats.

5.5 Nya medlemmar



Figur 9: Modifierat konceptuellt ramverk

Empirin beskriver hur BPs respektive Hammarbys akademi påverkas av hur nya medlemmar, främst spelare men också ledare, frekvent ansluter till föreningen. När då nya medlemmars antaganden möter existerande antaganden sker en process som antingen återskapar eller förändrar kulturen vilket Hatch dynamiska kulturmodell inte förklarar.

När nya medlemmar ansluter är deras grundläggande antaganden om akademin baserade på individens personliga antaganden och därmed inte i enlighet med akademin. Det blir därför viktigt att direkt hantera diskrepansen. Empirin visar att båda akademierna strategiskt löser problemet beträffande ledare genom att rekrytera de som redan har god insikt i arbetet relaterat till akademin. Däremot är processen mer utmanande när det gäller nya spelare. Det försöker akademierna lösa genom exempelvis tidig selektering, minimalt inflytande från föräldrar, låg spelaromsättning och tydlighet från dag ett. Det medför således att spelarnas grundläggande antaganden måste omprövas och enhetliggöras utifrån de grundläggande antaganden som existerar i respektive akademi. Det arbetet bör dock underlättas beroende av akademins rykte och historia. Empirin tyder på att nya spelare direkt vet vad som gäller i BP medan situationen ser annorlunda ut i Hammarby. Vilket således talar för att respektive akademis rykte spelar in

när nya spelare ansluter, då det innebär skillnad i distans mellan individens grundläggande antagande och akademins grundläggande antagande.

5.6 Initiering av kulturprocessen

Hatch dynamiska kulturmodell beskriver att en kulturprocess existerar och hur den fungerar, men inte hur den initieras. Det bör dock vara av intresse för en organisation som Hammarby där en tydlig kultur är svår att urskilja men samtidigt finns en medveten strategi att skapa en enhetlig kultur.

Respondenterna hänvisar till att grundorsaken beträffande BPs etablerade kultur finns i det starka och kontinuerliga ledarskapet. På liknande sätt beskriver Hammarbys respondenter att de har börjat skapa en enhetlig kultur och anser att det mest effektiva verktyget är att använda ledare. Akademierna tycks således vara överens om att nyckeln för en effektiv etablering av önskad kultur finns hos ledarna. Den synen ger förklaringsvärde till hur ledande personer i BP har lyckats skapa en stark kultur och hur Hammarby under de senaste åren försöker förändra kulturen. Schein (2004) menar att det är ledaren som ändrar kulturen, vilket innebär att ledarna i respektive förening initierar den kulturprocess som förklaras med hjälp av Hatch modell om kulturdynamik. Ur en kritisk synvinkel kan det däremot vara svårt för ledarna i respektive förening att initiera en kulturprocess, då medveten och systematisk förändring av kultur är ett utmanande projekt (Alvesson, 2013:193). Det kan därmed ifrågasättas huruvida ledarna i Hammarbys akademi kan förändra kulturen eller om det är en omedveten förändring. Att en ny ordförande för akademirådet, en av Hammarbys främsta åtgärder, därmed ska förändra kulturen i hela akademien kan tolkas som en naiv övertro på ledarens effekt.

5.7 Slutsats

Studiens syfte var att besvara följande forskningsfråga:

Hur (re)konstrueras och förändras organisationskultur i en verksamhet inriktad på talangutveckling?

Analysen identifierar två skilda processer; en process där kultur upprätthålls, och en process där arbete sker för att förändra kulturen. I det första fallet återskapas kontinuerligt en stabil kultur, vilken således upprätthåller existerande antaganden, värderingar, artefakter och symboler. Genom ett sådant upprätthållande rekonstrueras således kulturen i organisationen.

En sådan enhetlig kulturprocess präglas av en lång period av kontinuitet. Det kan i sin tur delvis förklaras av att föreningens ledande personer funnits kvar, vilket automatiskt inte skapar enhetlighet, men bör öka sannolikheten. I den andra processen, där arbete sker för förändring av kulturen, fattas besluten utifrån en organisation som aktivt söker en enhetlighet. Verket de främst använder är förnyat ledarskap men också förnyade faciliteter, vilka tillsammans ska skapa grunden för förändringen. I studien yttrar sig den processen när en organisation försöker efterlikna en annan, genom rekrytering av deras ledare. Skulle sådan kulturell isomorfism fungera, innebär det att en organisation kan förändra kulturen genom att rekrytera inflytelserika ledare från den organisation de vill efterlikna.

Ytterligare påverkan på kulturprocessen sker när nya medlemmar ansluter, då det kan finnas en skillnad i grundläggande antaganden mellan organisationen och nya medlemmar. Processen tycks ha olika resultat i de två organisationerna trots att de idag jobbar på ett snarlikt sätt för att etablera grundläggande antaganden. Anledningen till att en organisation således kan rekonstruera eller förändra kulturen framgångsrikt, trots inflöde av nya medlemmar, beror således på den initiala skillnaden i grundläggande antaganden mellan organisationen och nya medlemmar samt hur väl organisationens strategier för hur väl de grundläggande värderingarna ska få fäste fungerar.

6. Diskussion och implikationer

Följande kapitel beskriver implikationerna av uppsatsens resultat och dess generaliserbarhet, samt avslutas med en diskussion om talangutveckling i framtiden och förslag till vidare forskning.

6.1 Studiens bidrag

Utifrån Hatch modell om kulturdynamik har studien undersökt hur organisationskultur återskapas och förändras i en verksamhet inriktad på talangutveckling. Flertalet studier har tidigare utförts om kultur som en påverkansfaktor till talangutveckling i idrottsföreningar, men få har kontextualiserat arbetet med kultur och beskrivit hur processen går till. Uppsatsen presenterar därmed en modifierad variant av det konceptuella ramverket⁸ för att skapa förståelse för hur organisationskultur återskapas och förändras, samt betydelsen av ledare i processen.

6.2 Begränsningar

Utöver de begränsningar som tas upp i metoddiskussionen finns det en ytterligare begränsning som framgår efter analys och slutsats. Studiens resultat tyder på ett stort fokus på ledarnas roll, vilket skulle kunna förklaras av att vi har samtalat med just ledare och därmed utgått från deras syn på kulturen. Med det sagt finns det anledning till att fundera om ledarens roll är så central som empiri och analys framställer den. Den deltagande observationen indikerar att ledarens roll är central, men studien skulle gynnas av intervjuer från spelare, föräldrar och fler tränare för att kunna bekräfta det.

6.3 Generaliserbarhet och överförbarhet

Den generiska frågeställningen ställer genast krav på överförbarheten till olika typer av organisationer. Då uppsatsen tar en empirisk ansats i två specifika fallorganisationer blir resultatet om hur kultur rekonstrueras således specifikt. Hur kultur rekonstrueras i de två specifika organisationerna blir därför unikt och inte direkt överförbart. Däremot bör det grundläggande konceptet, att enhetlig kultur konstrueras av kontinuitet, kunna appliceras på andra organisationer som ett sätt att förändra kulturen. Vidare är det viktigt att ha i åtanke att det kan finnas flera subkulturer inom en organisation, vilket medför svårigheter att applicera

⁸ Hatch modell om kulturdynamik

resultatet på en hel organisation. Därmed är det lättare att överföra konceptet och resultatet till den del av en organisation som har en mer enhetlig kultur.

För att öka generaliserbarheten och användbarheten skulle det modifierade konceptuella ramverket behöva appliceras på fler idrottsföreningar. Studien bör även upprepas på olika typer av organisationer för att identifiera fler sätt att återskapa och förändra kultur. Med det sagt anses den utvecklade modellen ännu inte vara lämplig som ett generellt verktyg för att identifiera hela kulturprocessen i en organisation. Dessutom baseras studien på ett antagande att respondenterna är representativa vilket ytterligare försvårar överförbarheten.

Vilken roll ledaren inom idrottsföreningar har är av relevans, då det kan vara så att den spelar en särskilt stark roll ur den aspekten. Det påverkar således generaliserbarheten av resultatet då det kan vara fördelaktigt att talanger inom idrott av fysiska skäl är unga och formbara, vilket gör att ledarna ofta är äldre och därmed får en auktoritär ställning. Samma typ av kriterier, som har sin grund i fysiska skäl, är svåra att identifiera inom exempelvis näringslivet vilket begränsar generaliserbarheten.

6.4 Epistemologi och kultur

När det gäller studier om kultur finns det anledning att diskutera ur ett epistemologiskt perspektiv; läran om kunskap. Kan vi veta något om kultur? Hur kan vi studera kultur om informanterna inte själva vet om det? Flera av respondenterna hade svårt att beskriva hur de ändrar kulturen, vilket stärker synen att det kan vara svårt att ändra kultur medvetet (Alvesson, 2013). Det innebär således att det är svårt att ta reda på vad respondenterna har för omedvetna underliggande antaganden, som är kärnan till kulturen. Vad som dock är intressant är att nästan samtliga respondenter beskrev uppfattningen och känslorna om kulturen på liknande sätt, vilket tyder på att det trots allt går att göra generella observationer om kultur.

6.5 Individsport i lagformat

Empirin går att tolkas som att Hammarby försöker kopiera BPs synsätt i flera avseenden. Ett av synsätten är "*individsport i lagformat*". Ett sådant perspektiv förflyttar fokus från laget till individen, vilket ur en talangutvecklingssynpunkt bör kunna ses som något positivt. I studien ser vi en sådan trend; och det är inte omöjligt att andra föreningar går mot ett liknande tankesätt. För talangutvecklingen bör det således innebära ett hårdare klimat präglat av en

tuffare konkurrens. Det drivs på av en teknisk utveckling som gör att spelare kan träna mer individuellt med maskiner (Grez & Thomas, 2016), vilket vissa respondenter menar är framtiden för fotbollen. Redan nu kan ett tydligt fokus på individen identifieras. Frågan är dock vad det innebär för resten av organisationen. Akademier är en del av en sådan förändring som kan förändra sättet idrottsorganisationer arbetar på. Syftet och målet med talangutveckling kan förändras till bli en fabrik som producerar "legosoldater", samtidigt som det kan innebära en förändrad syn på lagsport som helhet. Det driver på en tanke om en framtid där supportrar inte längre stöttar ett lag utan istället enbart stöttar individer.

6.6 Framtida forskning

Ett starkt och kontinuerligt ledarskap uppfattas, enligt empirin, som en viktig faktor för att etablera kultur. Det bör således medföra att organisationer som arbetar för att stärka kulturen vill sträva efter låg omsättning på organisationens ledande positioner. Framtida studier kan därmed behandla huruvida en tydlig kultur går etablera trots hög omsättning på ledare. Det bör vidare forskas kring potentiella nackdelar med att låta samma personer leda en organisation under en längre tid. På ett liknande sätt uppmuntras det att studera närmare hur organisationskultur kan verka som en hämmande kraft och hur det kan identifieras samt åtgärdas. Vidare bör det vara av intresse att undersöka om en stark kultur även kan vara en osund kultur, ur ett etiskt förhållningssätt. Flera respondenter har beskrivit exempel med stark kultur som bidragit positivt till prestation men samtidigt är exkluderande. Det vore därför av intresse att ta reda på inom vilka kontexter en etiskt osund kultur, exempelvis manipulativa organisationer, samtidigt bidrar till förbättrade resultat.

Respondenter i Hammarby påtalade att samma studie borde göras om tio år då effekterna från det nya ledarskapet förhoppningsvis syns. En sådan studie skulle bidra med förklaringsvärde till om kultur kan vara kopierbart, samt i vilken grad ledarna formar kulturen. Givet att organisationskultur är högt värderat hos diverse organisationer skulle det vara värdefullt att närma sig ett svar på den frågan för framtida arbete med organisationskultur.

Referenslista

Tryckta källor

Abbott, A., Collins, D., Martindale, R. J., & Sowerby, K. (2002). Talent identification and development: an academic review.

Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture*. (2nd ed.). London: Sage.

Alvesson, M., & Berg, P. O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism: An overview* (Vol. 34). Berlin: Walter de Gruyter.

Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge* (No. 10). Penguin UK.

Bloom, B. S. (1985). *Developing talent in young people*. Ballantine Books.

Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25-40.

Bolman, L., & Deal, T. (2013). *Reframing Organizations: Artistry, choice, and leadership*. (3rd ed.). San Fransisco: John Wiley & Sons.

Borum, F., & Pedersen, J. S. (1990). Understanding the IT people, the subcultures, and the implications for management of technology. *Social dynamics of the IT field: The case of Denmark*, 105-120. Berlin: Walter de Gruyter.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (3rd ed.). Stockholm: Liber

Burgess, D., & Naughton, G. (2010). Talent development in adolescent team sports: a review. *International journal of sports physiology and performance*, 5(1), 103-116.

Clark, B. R. (1972). The organizational saga in higher education. *Administrative science quarterly*, 178-184.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.

- Dandridge, T. C., Mitroff, I., & Joyce, W. F. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5(1), 77-82.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Eisenberg, E. M., & Riley, P. (1988). Organizational symbols and sense-making. *Handbook of organizational communication*: 131-150. Norwood, NJ: Ablex.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eitzen, D. S., & Sage, G. H. (1997). *Sociology of North American sport (3rd ed.)*. Dubuque, IA: Brown and Benchmark.
- Gould, D., Dieffenbach, K., & Moffett, A. (2002). Psychological characteristics and their development in Olympic champions. *Journal of applied sport psychology*, 14(3), 172-204.
- Gratton, C., & Jones, I. (2010). *Research methods for sports studies*. Taylor & Francis.
- Gregory, K. L. (1983). Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative science quarterly*, 28: 359-376.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18(4), 657-693.
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K. (2010). Successful talent development in track and field: considering the role of environment. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 20(s2), 122-132.
- Horrocks, D. E., McKenna, J., Whitehead, A., Taylor, P. J., & Morley, A. M. (2016). Qualitative perspectives on how Manchester United Football Club developed and sustained serial winning. *International journal of Sports Science & Coaching*, 11(4), 467-477.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of educational research*, 52(1), 31-60.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Martindale, R. J., Collins, D., & Daubney, J. (2005). Talent development: A guide for practice and research within sport. *Quest*, 57(4), 353-375.

- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Morgan, G., Frost, P. J., & Pondy, L. R. (1983). Organizational symbolism. *Organizational symbolism*: 3:35. Greenwich, CT: JAI Press.
- Peters, T. J., Waterman, R. H., & Jones, I. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies.
- Pettigrew, A. M. (1973). *The politics of organizational decision-making*. London: Tavistock.
- Pfeffer, J., & Davis-Blake, A. (1986). Administrative succession and organizational performance: How administrator experience mediates the succession effect. *Academy of Management Journal*, 29(1), 72-83.
- Phillips, E., Davids, K., Renshaw, I., & Portus, M. (2010). Expert performance in sport and the dynamics of talent development. *Sports Medicine*, 40(4), 271-283.
- Putnam, L. L. (1983). The interpretive perspective: An alternative to functionalism. *Communication and organizations: An interpretive approach*, 31-54. Newbury Park, CA: Sage
- Reilly, T., Williams, A. M., Nevill, A., & Franks, A. (2000). A multidisciplinary approach to talent identification in soccer. *Journal of sports sciences*, 18(9), 695-702.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities*. Richard d Irwin.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Fransisco: John Wiley & Sons.
- Scott, J. (1990), *A matter of record*, Cambridge: Polity.
- Staw, B. M., & Hoang, H. (1995). Sunk costs in the NBA: Why draft order affects playing time and survival in professional basketball. *Administrative Science Quarterly*, 474-494.
- Tompkins, P. K. (1987). Translating organizational theory: Symbolism over substance. *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, 70-96. Beverly Hills, CA: Sage.
- Trice, H. M., Belasco, J., & Alutto, J. A. (1969). The role of ceremonials in organizational behavior. *ILR Review*, 23(1), 40-51.
- Vaeyens, R., Lenoir, M., Williams, A. M., & Philippaerts, R. M. (2008). Talent identification and development programmes in sport. *Sports medicine*, 38(9), 703-714.

Van Rossum, J. H. A., & Gagné, F. (2005). Talent development in sports.

Wolfe, R. A., Weick, K. E., Usher, J. M., Terborg, J. R., Poppo, L., Murrell, A. J., ... & Jourdan, J. S. (2005). Sport and organizational studies: Exploring synergy. *Journal of management inquiry*, 14(2), 182-210.

Yin, R. (2014). *Case study research Design and Methods*. (5th ed.). USA: Sage.

Young, E. (1989). On the Naming of the Rose: Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture. *Organization studies*, 10(2), 187-206.

Elektroniska källor

Fotbollsfabriken (2013). TV4. <http://www.tv4.se/fotbollsfabriken>

Greiz, Matias, & Thomas, Alex (2016). 'Footbonaut': German clubs lead football into the future. CNN. 7 december. <http://edition.cnn.com/2016/12/07/football/footbonaut-tsg-hoffenheim-julian-nagelsmann-borussia-dortmund/> (Hämtad: 2017-05-08).

Hammarby Fotboll (2017). *Verksamhetsberättelse, 2016*. <http://www.hammarbyfotboll.se/wp-content/uploads/2016/03/Verksamhetsberattelse-2016.pdf> (Hämtad: 2017-04-15)

Hammarby IF Fotbollförening (2017). *Om föreningen*. <http://www.hammarbyungdom.se/sida/?ID=180828> (Hämtad: 2017-04-28)

IF Brommapojkarna (2017). *Akademin*. <http://www.brommapojkarna.se/Page/249929?firstRef> (Hämtad: 2017-04-28)

IF Brommapojkarna (2017). *Verksamhetsberättelse, 2016*. <http://www.brommapojkarna.se/Document?firstRef> (Hämtad: 2017-04-15)

Lyth, Thomas (2015). *Tipselit akademi 2016*. Svenska Spel. <http://www.tipselit.se/Startsida/Certifiering/> (Hämtad: 2017-05-04)

TT (2014). *Här är Hammarby redan i topp - bäst publiksnitt i svensk fotboll*. Fotbollskanalen. 11 november.

<https://www.fotbollskanalen.se/superettan/har-ar-hammarby-redan-i-topp---bast-publiksnitt-i-svensk-fotboll/> (Hämtad: 2017-04-28)

Muntliga källor

Tommy Söderström. BP. *Sportchef, ungdom*. Intervju 2017-04-11.

Ola Danhard. BP. *F.d. Klubbdirektör*. Intervju 2017-04-04.

Andreas Engelmark. BP. *Akademichef, ungdom*. Intervju 2017-04-07.

Staffan Helgesson. BP. *Styrelsemedlem*. Intervju 2017-03-15.

Peter Kisfaludy. BP. *Ungdomstränare*. Intervju 2017-03-19.

Peter Kleve. Hammarby. *Föreningschef, ungdom*. Intervju 2017-04-18.

Ola Larsson. Hammarby. *Ordförande i akademirådet och f.d. akademichef i BP*. Intervju 2017-04-12.

Johan Lager. Hammarby. *Talangchef, ungdom*. Intervju 2017-04-18.

Martin Nilsson. Hammarby. *Styrelsemedlem*. Intervju 2017-04-06.

Greger Casselborg. Hammarby. *F.d. Sportchef och ungdomstränare*. Intervju 2017-04-11.

Jakob Uddeholt. Hammarby. *Supporter Liaison Officer (SLO)*. Intervju 2017-04-04.

Bilagor

Bilaga 1 - Förteckning över figurer och tabeller

<i>Figur 1: Tre nivåer av kultur.....</i>	<i>12</i>
<i>Figur 2: Cultural Dynamics Model.....</i>	<i>14</i>
<i>Figur 3: BPs akademis uttalade värderingar.....</i>	<i>25</i>
<i>Figur 4: Hammarbys uttalade värderingar.....</i>	<i>30</i>
<i>Figur 5: Manifestationsprocessen.....</i>	<i>35</i>
<i>Figur 6: Realiseringsprocessen.....</i>	<i>37</i>
<i>Figur 7: Symboliseringsprocessen.....</i>	<i>38</i>
<i>Figur 8: Tolkningsprocessen.....</i>	<i>40</i>
<i>Figur 9: Modifierat konceptuellt ramverk.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabell 1: Definitionslista.....</i>	<i>8</i>
<i>Tabell 2: Förstudie.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabell 3: Intervjulistå.....</i>	<i>22</i>