



**LUND UNIVERSITY**  
School of Economics and Management

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Vårterminen 2021

## **Mission (im)possible**

En kvalitativ studie som undersöker påverkande faktorer till planerade toppstyrda kulturförändringar

### **Författare:**

Danielsson, Emilia	990402
Gringmann, Lovisa	970305
Hed Dahl, Louise	950603

### **Handledare:**

Nadja Sörgärde

## Förord

Arbetet med denna uppsats har berikat oss med nya erfarenheter och kunskaper. Uppsatsprocessen har utvecklat oss akademiskt men även på ett personligt plan. Det har varit mycket intressant att få en ökad förståelse för ämnet organisationskultur och kulturförändringar då det i framtiden med stor sannolikhet kommer vara återkommande.

Vi vill passa på att tacka vår exceptionella handledare Nadja Sörgärde som stöttat och hjälpt oss reda ut våra tankar när vi inte kunnat göra det själva. Vi vill även rikta ett tack till de tränare och anställda på Svenska Gymnastikförbundet som har avsatt värdefull tid som har möjliggjort studien. Utan er medverkan hade studien inte varit möjlig.

Slutligen vill vi tack våra studiekollegor som har tillfört nyttiga insikter både under opponeringar och seminarier. Det har varit ett nöje!

Lycklig läsning,

*Emilia Danielsson, Lovisa Gringmann & Louise Hed Dahl*

Lund, 31 maj 2021

# Sammanfattning

- Titel:** Mission (im)possible - En kvalitativ studie som undersöker påverkande faktorer till planerade toppstyrda kulturförändringar
- Seminariedatum:** 2 juni 2021
- Ämne/kurs:** FEKH49: Företagsekonomi - Examensarbete kandidatnivå i organisation, 15 högskolepoäng
- Författare:** Emilia Danielsson, Lovisa Gringmann och Louise Hed Dahl
- Handledare:** Nadja Sörgärde
- Nyckelord:** Organisationskultur, planerad kulturförändring, toppstyrd, påverkansfaktorer, samhällspåverkan
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att bidra med ytterligare kunskap inom området kulturförändringar i organisationer, närmare bestämt öka förståelsen kring planerade toppstyrda kulturförändringar. Syftet är mer specifikt att bidra med en insikt kring hjälpande och stjälpande faktorer.
- Forskningsfrågor:**
- Vad har Svenska Gymnastikförbundet för ambition med kulturförändringen?
  - Hur förhåller sig tränarna till de normer, värderingar, grundläggande antaganden som Svenska Gymnastikförbundet förespråkar?
  - Vad har påverkat förhållningssättet och förändringsambitionen?
- Teoretiskt perspektiv:** Teorikapitlet börjar med att definiera kultur som det kommer användas i uppsatsen. Därefter kommer tidigare forskning inom organisationskultur, kulturförändring samt svårigheter med kulturförändringar presenteras.
- Metod:** För att uppfylla studiens syfte och besvara forskningsfrågorna har en kvalitativ studie med abduktiva ansats genomförts. Det empiriska materialet har samlats in genom semistrukturerade intervjuer.
- Resultat:** Resultatet visade att tränarna förhåller sig i likhet till Svenska Gymnastikförbundets ambitioner. Dessutom påvisades indikationer på att tränarnas förhållningssätt påverkats av samhällskulturen och debatter.
- Slutsats:** Slutsatsen visar att det finns en risk att tidigare forskning missar externa faktorer som påverkar mottagandet av en kulturförändring. Uppsatsen belyser ett behov av vidare forskning om externa faktorer påverkan på utfallet av planerade toppstyrda kulturförändringar.

## Abstract

- Title:** Mission (im)possible - A qualitative study that investigates the affecting factors of planned top-managed cultural changes
- Seminar date:** 2<sup>nd</sup> of June 2021
- Course:** FEKH49: Business Administration – Bachelor’s Degree Project in Organization. Undergraduate Level, 15 credits
- Authors:** Emilia Danielsson, Lovisa Gringmann and Louise Hed Dahl
- Advisor:** Nadja Sörgärde
- Key words:** Organizational culture, planned cultural change, top-managed, affecting factors, societal impact
- Purpose:** The purpose of the study is to contribute with knowledge within the research of cultural change in organizations, more precisely to increase understanding regarding planned top-managed cultural changes. More specifically, the aim is to investigate what promoting or obstructing factors there may be.
- Research questions:**
- What ambitions does the Swedish Gymnastics Association have with the cultural change initiative?
  - How do the coaches relate to the norms, values and basic assumptions that the Swedish Gymnastics association promotes?
  - What has affected the approach and the change ambitions?
- Theoretical perspective:** The theoretical chapter will begin by defining culture in the manner we are going to use it. Thereafter, previous research within organizational culture, cultural change and difficulties will be presented.
- Methodology:** To fulfill the purpose and answer the research questions, a qualitative study with an abductive approach has been conducted. The empirical data has been collected from semi-structured interviews.
- Result:** The result showed that the coaches relate in similarity to the Swedish Gymnastics Association’s change ambitions. Furthermore, it was indicated that the coaches’ attitudes have been impacted by society.
- Conclusion:** The conclusion shows that there is a risk that previous research overlooks external factors which impact the reception of a cultural change. This study brings out a need for further research on the impact of external factors on the outcome of planned top-managed cultural changes.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	2
1.3 Syfte och frågeställning	4
1.4 Disposition	4
<b>2. Teori</b>	6
2.1 Kulturellt vokabulär	6
2.2 Organisationskultur	6
2.3 Kulturförändring	7
2.3.1 Oplanerade och planerade kulturförändringar	7
2.3.2 Anledningar till planerade kulturförändringar	9
2.3.3 Möjligheter och svårigheter med planerade toppstyrda kulturförändringar	9
2.4 Brist i rådande teori	12
<b>3. Metod</b>	13
3.1 Forskningsansats	13
3.1.1 Kvalitativ studie med socialkonstruktionistisk utgångspunkt	13
3.1.2 Abduktiv ansats	14
3.2 Intervjuer som datainsamling	14
3.2.1 Organisationens relevans	14
3.2.2 Urval	14
3.2.3 Anpassning av urval	16
3.2.4 Semistrukturerad intervju	17
3.2.5 Intervjuernas praktiska upplägg	18
3.3 Databearbetning och analysprocess	18
3.4 Möjlighet till att granska	20
<b>4. Empirisk analys</b>	23
4.1 Gymnastikförbundets ambitioner	23
4.1.1 Värdera säkerhet för att minimera skador	23
4.1.2 Värdera psykisk hälsa	24
4.1.3 Värdera inkludering och att det ska vara kul	26
4.1.4 Sammanfattning	27
4.2 Tränarnas förhållningssätt	27
4.2.1 Tränare förhåller sig olika till säkerhet	27
4.2.2 Prioritering av psykisk hälsa	30
4.2.3 Värderar inkludering - både för gymnaster och tränare	32

4.2.4 Anpassning efter gymnaster för att ha kul	34
4.3 Delresultat	35
4.4 Faktorer som påverkat tränarnas förhållningssätt	36
4.4.1 Likheter i förhållningssättet	36
4.4.2 Externa faktorer	37
<b>5. Diskussion</b>	39
5.1 Sammanfattning	39
5.2 Ökad vilja på grund av negativ uppmärksamhet och identitet	39
5.3 Externa interaktioner som bidragande faktorer	41
5.4 Strukturförändringar kan generera kulturförändringar	42
5.5 Fler frågor än svar	43
<b>6. Slutsats</b>	44
6.1 Praktiska och teoretiska konsekvenser samt vidare forskning	45
<b>Referenser</b>	47
<b>Bilaga 1 - Intervjuguide för anställda</b>	50
<b>Bilaga 2 - Intervjuguide för tränare</b>	52

# 1. Inledning

---

*I uppsatsens inledande kapitel kommer en bakgrund till en initierad kulturförändring presenteras. Därefter kommer ämnet kulturförändringar problematiseras där argument om brister inom ämnet presenteras vilket sedan mynnar ut i studiens syfte och frågeställningar. Slutligen presenteras uppsatsens disposition för att ge läsaren en överblick över uppsatsens struktur.*

---

## 1.1 Bakgrund

Den här uppsatsen belyser externa faktorer som kan påverka planerade toppstyrda kulturförändringsinitiativ och dess möjligheter till att lyckas. Genom att framhäva faktorerna som kan påverka ett toppstyrt kulturförändringsförsök har denna uppsats bidragit med en insikt om ett behov av vidare forskning kring ämnet. För att möjliggöra undersökandet av ett toppstyrt initiativ och vilka faktorer som spelar in i kulturförändringsförsöket kommer denna studie utgå ifrån Svenska Gymnastikförbundet. Svenska Gymnastikförbundet bildades 1904 och är en ideell organisation med runt 260 000 aktiva registrerade medlemmar fördelade i cirka 1 100 ideella föreningar runt om i Sverige (Svenska Gymnastikförbundet, u.åa, & u.åb). Föreningarna är utspridda i åtta regioner (Svenska Gymnastikförbundet, u.åc). Svenska Gymnastikförbundet och gymnastiken som sport mottog i början av 2010-talet kritik för deras destruktiva kultur, där skador och överbelastningar vid ung ålder var vardagsmat.

Kritiken mot den destruktiva kulturen inom gymnastiken fick medial uppmärksamhet där bland annat Dagens Nyheter i slutet av 2011 lyfte kritik kring hur barn tränas inom gymnastiken. I artikeln uppmärksammades hur gymnaster redan i ung ålder sökte hjälp för belastningsskador. De berättade även att de tränade uppemot 30 timmar i veckan (Mannheimer, 2011). Före detta landslagsgymnasten Marisa da Silva vittnade också i en intervju med Dagens Nyheter om hur hon har upplevt gymnastikvärlden som elitgymnast. Hon berättade om osunt ledarskap från hennes tränare och hon menade att hennes elitsatsning resulterade i en extrem psykisk påfrestning och viktkontroller vid ung ålder (Edwinsson, 2012).

Den negativa uppmärksamheten i media resulterade i att förbundet år 2012 beställde en oberoende undersökning av deras organisation och kulturen inom svensk gymnastik (Svenska Gymnastikförbundet, 2012). Undersökningen visade att kulturen på elitnivå bland annat innefattade en ohälsosam syn på kosthållning och skador, kommunikationen låg inte i linje med de värdegrunder som satts upp samt att idrotten ansågs ha en oetisk ledarkultur (Stier, 2012). Stier (2012) kom fram till tio punkter som behövdes förändras inom ledarskapskulturen inom gymnastiken. Dessa tio punkter var startskottet för ett arbete mot en förändring i kulturen inom förbundet (Svenska Gymnastikförbundet, 2012), en kultur som enligt Stier (2012) var ohållbar.

För att arbeta emot denna kontroversiella kultur har förbundet valt att bland annat utveckla ett medicinskt råd där fokus ligger på idrottsskador, samt psykologiska och fysiologiska problem. Vidare har de valt att fortsätta samarbeta med forskare för att utveckla kompetensen inom gymnastiken. De har även valt att vidta ett mer aktivt arbete kopplat till ledarskapskulturen och förbundets värdegrunder (Svenska Gymnastikförbundet, 2012). Förbundet har ändrat kärnan i verksamhet till “möjliggör för alla att träna, tävla och uppleva rörelseglädje. Rörelse är vårt språk.” (Svenska Gymnastikförbundet, u.åb) vilken ligger till grund för förbundets vision *Rörelse hela livet* (Svenska Gymnastikförbundet, u.åb). Förbundet har även fokuserat mycket på utbildningar runt om i regionerna, dessa utbildningar fokuserar främst på teknik men det finns även inriktningar inom bland annat ledarskap och träningslära (Svenska Gymnastikförbundet, u.åb).

## 1.2 Problematisering

Organisationskultur och kulturförändringar är ett väletablerat forskningsämne inom företagsekonomi. Trots det benämns ofta kultur som ett diffust fenomen vilket resulterat i flertalet synvinklar av fenomenet (Alvesson & Sveningsson, 2016; Schein, 2010). Det finns således inte en tydlig definition av begreppet kultur utan det varierar beroende på vilken forskningsartikel som är utgångspunkt. Flertalet av dessa definitioner har dock mynnat ut i följande slutsatser: att det är en gruppns normer, värderingar, deras sätt att tolka verkligheten och deras delade åsikter som är de huvudsakliga delarna inom fenomenet kultur (Alvesson & Sveningsson, 2016). Förändringar av kulturen kan ske på olika sätt men där fokuset i denna studie kommit ligga på toppstyrda planerade förändringar. Dessa typer av förändringar brukar vanligtvis följa en strukturerad plan där flertalet



olika steg är inkluderade (Johnson, Whittington & Scholes, 2007; Alvesson och Sveningsson, 2016). Toppstyrda kulturförändringar initieras bland annat i syfte att öka effektiviteten (Schneider, Gunnarson, & Niles-Jolly, 1994) minimera kostnader (Casson, 2002), men kan även vara ett resultat av andra förändringar som sker i organisationen (Alvesson & Sveningsson, 2016; Smith, 2003).

Att förändra en kultur från toppen är dock inte så lätt vilket flertalet studier antyder. Smith (2002) studerade 225 kulturförändringar varav enbart 19 procent av dessa organisationer rapporterade att förändringen lyckats. Vidare presenterar olika forskare olika förklaringar till varför kulturförändringar är svåra att genomföra. Alvesson och Sveningsson (2016) menar exempelvis att svårigheten är kopplad till hur djupt förankrad kulturen är. Mer specifikt menar de att en förklaring till att det anses mycket svårt att påverka kulturer är för att de kan vara mycket djupt rotade inom grupper vilket även Schein (2010) håller med om. Harris och Ogbonna (1998) menar likt Alvesson och Sveningsson (2016) och Schein (2010) att svårigheterna beror på hur djupt rotad kulturen är. De menar dock även att anställdas villighet att förändras bör tas i beaktning. Att anställda inom organisationen kan spela in i hur svårt det är menar även Neville och Schneider (2021) samt Ogbonna och Wilkinson (2003). Neville och Schneider (2021) menar att problematiken bygger på en ignorans av individernas personligheter medan Ogbonna och Wilkinson (2003) menar att svårigheten ligger i att individen har svårt att helhjärtat ansluta till kulturen. Vidare finns det författare som menar att kulturförändringar har större chans att lyckas om förändringen går i linje med den tidigare kulturen. Gagliardi (1986) menar exempelvis att kulturförändringar som går i motsatt riktning mot den befintliga kulturen sällan kommer lyckas. Han menar därför att strategier som ligger i linje med befintlig kultur har större chans att bli accepterad. Heracleous (2001) lägger i stället fokus på att förändringen bör vara i linje med redan etablerade grundläggande antagande och att denna strategi ökar sannolikheten för en lyckad förändring.

Sammanfattningsvis kan vi se att tidigare forskning poängterar att det är mycket svårt att genomföra toppstyrda kulturförändringar. Tidigare studier belyser flertalet olika faktorer som försvårar möjligheterna till lyckade kulturförändringar där betoning ligger på exempelvis individerna eller hur djupt rotad kulturen är. Den gemensamma nämnaren i dessa studier är att

fokus ligger på interna faktorer som försvårar men också underlättar kulturförändringar. I denna studie har vi funnit indikationer på att externa faktorer kan främja kulturförändringar. Vi vill därför med denna studie rikta fokus utanför organisationen och leda in diskussionen till möjliga främjande och hämmande externa faktorer.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att bidra med ytterligare kunskap inom området kulturförändringar i organisationer, närmare bestämt öka förståelsen kring planerade toppstyrda kulturförändringar. Syftet är mer specifikt att bidra med en insikt kring hjälpande och stjälpande faktorer. För att åstadkomma vårt syfte och bidra med kunskap inom ämnet har vi undersökt en kulturförändring på Svenska Gymnastikförbundet. För att bidra med insikter kring hjälpande och stjälpande faktorer lyder våra frågeställningar:

- ❖ Frågeställning 1: *Vad har Svenska Gymnastikförbundet för ambition med kulturförändringen?*
- ❖ Frågeställning 2: *Hur förhåller sig tränarna till de normer, värderingar, grundläggande antaganden som Svenska Gymnastikförbundet förespråkar?*
- ❖ Frågeställning 3: *Vad har påverkat förhållningssättet och förändringsambitionen?*

### 1.4 Disposition

Uppsatsen är fördelad i sex huvudkapitel samt flertalet underrubriker, enligt figur nedan:



*Figur 1: Uppsatsens design*

I kapitel ett, inledning, har bakgrundsinformation och en problematisering om det valda empiriska området presenterats. Bakgrunden och problematisering har därefter banat vägen för uppsatsens syfte och frågeställningar. Kapitel två inleds med en kort begreppslista och följs därefter av en

litteraturgenomgång där tidigare forskning inom ämnet kulturförändringar inom organisationer presenteras. Kapitlet mynnar därefter ut i en argumentation kring brister i tidigare forskning. Vidare kommer vi i kapitel tre, metod, presentera uppsatsens forskningsansats, hur data samlats och bearbetats samt uppsatsens analysmetod. Här återfinns argumentation till vald forskningsdesign i relation till studiens syfte. Därefter kommer det i kapitel fyra utföras en empirisk analys av det insamlade datamaterialet där argument för våra fynd görs. Analysen är uppdelad utefter svaren på frågeställningarna. I kapitel fem kommer de mönster som vi fann i analysen att diskuteras i den teoretiska kontext som presenterades i kapitel två. Slutligen kommer vi i det sjätte kapitlet, slutsats, beskriva vår diskussion och vårt resultat i en större kontext. Här först argumentation kring uppsatsen praktiska och teoretiska implikationer. Förslag på vidare forskning kommer även presenteras i kapitel sex.

## 2. Teori

---

*Inledningsvis i teorikapitlet presenteras uppsatsens definition av det kulturella vokabulär som kommer användas i analysen. Därefter kommer tidigare forskning inom området kulturförändringar i organisationer presenteras i syfte att ge en överblick över ämnet. Tanken är att ge läsaren en förståelse för koncepten och teorierna som kommer att användas. Sedan argumenteras för eventuella begränsningar och brister med tidigare forskning.*

---

### 2.1 Kulturellt vokabulär

I analysen används nedanstående begreppsapparat, dessa definitioner är ett förtydligande hur de har använts i analysen. *Normer* är oskrivna regler om förväntat beteende i en kultur som är underförstådda eller uttryckta, vidare påverkar normer i stor utsträckning beteenden (Scandura och Gower, 2019). Normer kan exempelvis vara att alltid låta sina medarbetare prata till punkt eller att lämna plats till chefen vid huvudändan av mötesbordet. *Värderingar* beskriver hur man önskar att något ska vara (Schein, 2010). Dessa har därför identifieras i analysen genom att studera vad som önskas, eller i dagsläget prioriteras. Värderingar styr också beteende på det sätt att de tillsammans med normer utgör riktlinjer för hur en grupp ska verka (Schein, 2010). *Grundläggande antaganden* har sitt ursprung i de värderingar som implementeras i en kultur (Schein, 2010). Grundläggande antaganden är det som personer i en grupp tar för givet och sådana grundläggande antaganden som har starkt fäste i en grupp gör att avvikande beteende från dessa antaganden ses som otänkbart (Schein, 2010).

### 2.2 Organisationskultur

Organisationskultur är ett fenomen som många menar är svårt att förstå. Alvesson (2002) menar till exempel att det är ett svårt att få klarhet i vad en organisationskultur är på grund av dess komplexitet. Vidare finns det olika typer av kulturer, Schein (2010) presenterar fyra olika kategorier: makrokulturer, organisationskulturer, subkulturer och mikrokulturer. Han presenterar även tre olika nivåer av kultur, där vissa delar är synliga för omvärlden som exempelvis beteenden, språk och arkitektur medan andra inte kan ses med blotta ögat utan återfinns i stället i värderingar,

idéer, ideologier, attityder och antaganden. Han menar att dessa delar måste undersökas inom organisationer för att få ett grepp om organisationskulturen. Till skillnad från Schein (2010) presenterar Johnson (2011) en illustration av organisationskultur som består av fyra nivåer: värderingar, övertygelser, beteenden och paradigmet. Han menar att paradigmet, det vill säga den gemensamma världsbild som finns inom en organisation, påverkas av berättelser, symboler, maktstrukturer, organisationens struktur, kontrollsystem samt av rutiner och ritualer. Alvesson och Sveningsson (2016) menar vidare att det är en grupps normer, värderingar, sätt att tolka verkligheten och deras delade åsikter som är de huvudsakliga delarna inom organisationskultur.

## **2.3 Kulturförändring**

I kommande del kommer vi fokusera på att presentera tidigare forskning för att inbringa förståelse för forskningsämnet kulturförändringar. Till att börja med kommer vi belysa vad som räknas som en kulturförändring. Den mest etablerade synen som kan återfinnas hos flertalet författare är att kulturförändringar är något mer än en beteendeförändring (Alvesson & Sveningsson, 2016; Ogbonna & Wilkinson, 2003; Harris och Ogbonna, 1998; Schneider, Gunnarson, & Niles-Jolly, 1994). Exempelvis menar Alvesson och Sveningsson (2016) att kultur är ett mentalt fenomen, det vill säga att det inte är beteendet i sig som skapar kulturen. Detta innebär att en förändring av de "osynliga" delarna måste ske, exempelvis värderingar och innebörd, för att det ska anses vara en kulturförändring (Alvesson & Sveningsson, 2016). Resultat blir därför att det inte räcker med bara en beteendeförändring för att en kulturell förändring ska anses ha genomförts. Alvesson och Sveningsson (2016) menar vidare att det dessutom kan vara svårt att avgöra vad som är kulturella förändringar och vad som enbart är beteendeförändringar.

### **2.3.1 Oplanerade och planerade kulturförändringar**

Det vanligaste är att kultur förändras på ett organiskt sätt, Schein (2010) menar att nya kulturer formas av nya möten och interaktioner med omgivningen. Dessa typer av kulturförändringar sker oavbrutet och benämns ofta som oplanerade förändringar (Alvesson, 2002). Dessa typer av kulturförändringar är i likhet med de som Alvesson och Sveningsson (2016 s. 52) benämner som "*Cultural change as the reframing of everyday life*". De menar att dessa förändringar uppkommer mer lokalt inom organisationen och att förändringen till viss del kan kopplas till vardaglig

kommunikation och interaktioner och är därför ofta informella och ständigt pågående. Everyday reframing handlar också om att ledare genom omärkbara handlingar kan skapa inflytande som resulterar i att innebörder omförhandlas (Alvesson & Sveningsson, 2016).

Den andra typen av förändring är toppstyrda planerade förändringar vilket är den typen av förändringar som denna uppsats kommer fokusera på. Som namnet antyder är dessa typer av förändringar planerade och strukturerade från toppen av organisationen (Alvesson & Sveningsson, 2016). Dessa är dessutom ofta sammankopplade med organisationsutveckling (Burke, Church, & Waclawski, 1993). Vid planerade toppstyrda förändringar finns det flertalet olika steg som processen brukar följa (Johnson, Whittington & Scholes, 2007; Alvesson och Sveningsson, 2016), men också steg för att öka sannolikheten att förändringen lyckas (Katzenbach, Steffen och Kronley, 2012; Schneider, Gunnarson & Niles-Jolly, 1994). Alvesson och Sveningsson (2016) menar att planerade toppstyrda förändringar vanligtvis följer ett schema med sex generella punkter: (1) utvärdering och val av mål och strategi, (2) analys av den existerande kulturen och skissande av önskvärd kultur, (3) analys av avståndet mellan önskvärd och existerade kultur, (4) planera för hur utvecklingsprocessen av kulturen ska se ut, (5) implementering av planen och (6) utvärdering av förändringen samt om ytterligare åtgärder måste göras för att bibehålla kulturen.

Flertalet av de generella punkterna som Alvesson och Sveningsson (2016) lyfter fram är mycket lika de som Katzenbach, Steffen och Kronley (2012) presenterar som faktorer som kan öka sannolikheten för lyckade förändringar. Katzenbach, Steffen och Kronley (2012) lyfter exempelvis att strategin bör matchas med den befintliga kulturen, kontrollera beteendet på informella och formella sätt samt att bevaka förändringen. De menar också att under kulturförändringar bör de positiva bitarna i den befintliga kulturen lyftas fram för att minimera känslan av en toppstyrd förändring. Andra underlättande strategier som nämns är rekrytering samt lokalisering av anställda som stöttar förändringen (Alvesson & Sveningsson, 2016). Andra faktorer som lyfts fram är nya utbildningsprogram för att lära ut önskvärda värderingar och normer, implementering av system för belöning för korrekt beteende i enlighet med den nya kulturen samt att kommunikation av ledargestalter genomsyras av de nya kulturella värderingarna (Alvesson & Sveningsson, 2016).

### **2.3.2 Anledningar till planerade kulturförändringar**

Planerade toppstyrda kulturförändringar görs av olika anledningar. En av anledningarna som Ogbonna och Harris (2002) lyfter är att det finns antaganden om att det finns en positiv korrelation mellan kulturen och hur organisationen presterar. Denna positiva syn på kulturförändringar återfinns i fler studier där det bland annat påpekas att arbete kopplat till organisationskulturen kan resultera i att produktiviteten inom organisationer ökar (H.A.S.S, K.U, K.M.J.B, K.P.C, Senarathne & Wijekoon, 2020). Det finns även studier som pekar på att ett resultat av att anställda värderar "rätt" saker är en minskning av kostnader (Casson, 2002). En annan anledning som förklarar varför toppstyrda kulturförändringar är av intresse är att det finns studier som påvisar att en homogen kultur påverkar organisationens tillväxt positivt (Calori & Sarnin, 1991) eller effektiviteten (Schneider, Gunnarson, & Niles-Jolly, 1994).

Ytterligare en anledning till att genomföra kulturförändringar kan härledas till organisationsutveckling där fokus ligger på att skapa förutsättningar för organisationen att lyckas under lång tid (Benn & Baker, 2009). Heracleous (2001) menar exempelvis att organisationskulturen är av vikt att förstå för att kunna genomföra andra typer av förändringar, och blir således en central del i arbetet kring organisationsutveckling. Liknande menar Dervitsiotis (1998) att organisationer behöver anpassa sig till förändringar i omgivningen genom att göra fler förändringar än bara specifikt kulturförändringar. Det finns även författare som menar att kulturförändringar kan vara ett resultat av andra förändringar som sker inom organisationen (Alvesson & Sveningsson, 2016: Smith, 2003), exempelvis strukturella förändringar eller nya former av övervakning (Alvesson & Sveningsson, 2016). Som vi kan se finns det flera olika anledningar till att kulturförändringar sker inom en organisation. I nästkommande del kommer vi utreda vilka möjligheter och svårigheter som finns gällande planerade toppstyrda kulturförändringar.

### **2.3.3 Möjligheter och svårigheter med planerade toppstyrda kulturförändringar**

Om det går att förändra kulturer, och hur lätt det i så fall är, kan ses som en omdebatterad fråga inom fältet. Forskare är i alla fall eniga om att det finns svårigheter kopplade till toppstyrda kulturförändringar men åsikterna kring om det är möjligt eller inte skiljer sig till viss del åt. Ogbonna och Wilkinson (2003) menar exempelvis att det är osannolikt att toppstyrda

kulturförändringar lyckas. Vidare finns det forskare som menar att det är möjligt men anser att det finns svårigheter kopplade till kulturförändringarna. Exempelvis finns det studier som pekar på att svårigheter går att härleda till individerna i organisationen (Neville & Schneider, 2021; Gagliardi, 1986) eller att kulturen är mycket djupt rotad och därför svår att förändra (Schein, 2010; Alvesson & Sveningsson, 2016). Vidare menar Schneider, Gunnarson, och Niles-Jolly (1994) att det är möjligt men de menar att det är lättare för chefer att påverka de anställdas beteenden än att förändra deras kultur.

Ovan framkommer det att forskare är eniga gällande att organisationskultur är mycket svårt att förändra. Fortsättningsvis kommer därför fokus ligga på faktorer som påverkar kulturförändringar. Som nämnt finns det forskare som menar att individer i organisationer är en bidragande faktor till svårigheterna. Exempelvis menar Neville och Schneider (2021) att svårigheterna kopplade till kulturförändringar bygger på en ignorans av individernas personligheter då de menar att dessa formar och gemensamt skapar kulturen. De menar därför att lösningen för att förbättra möjligheterna till en lyckad kulturförändring är därmed att ta personligheterna i beaktning. Även Alvesson och Sveningsson (2016) anser att det är viktigt att ta hänsyn till, bland annat, erfarenheter hos de som blir påverkade av kulturförändringen. Det finns även de som nämner individerna men som antyder att det är deras identiteter snarare än personligheter som skapar problematiken. Ogbonna och Wilkinson (2003) menar exempelvis att kulturförändringar som är långt ifrån de mottagande individernas identitet är svåra att implementera. Deras resultat mynnar ut i att planerade kulturförändringar är osannolika att lyckas då det är svårt att få mottagarna av förändringen att ansluta sig helhjärtat till kulturen.

Likt Ogbonna och Wilkinson (2003) samt Neville och Schneider (2021) menar Gagliardi (1986) att problematiken ligger i de anställdas identifiering med rådande värderingar. Han tillägger att om de nya värderingarna som önskas implementeras är i motsats till de rådande värderingarna kommer ett misstykke att uttryckas inom organisationen. Vidare säger han att sådana värderingsförändringar som är i motsats till den rådande kulturen sällan implementeras fullt ut på grund av att anställda identifierar sig med värderingar som är rotade inom organisationen. Gagliardi (1986) menar därför att fokus bör läggas på att förstå den befintliga kulturen då det inte är lönt att förändra en kultur i motsatt riktning mot den rådande kulturen. Han menar i stället att



strategier som utformas som endast har vissa delar som skiljer från den rådande kulturen har en större chans att accepteras av mottagarna. I likhet med Gagliardi (1986) menar även Heracleous (2001) att kulturförändringar har en större chans att lyckas om förändringen bygger på delar som redan finns rotade i kulturen, han lyfter specifikt grundläggande antaganden som den viktiga delen att efterlikna. Vidare menar han därför att en av utmaningarna för ledningen att genomföra kulturförändringar ligger i att bestämma vilka av delar av kulturen som ska bevaras och vilka som ska förändras.

Andra författare menar i stället att svårigheterna kopplade till kulturförändringar beror på hur djupt förankrad kulturen är (Schein 2010). I likhet med Schein (2010) menar andra forskare att resultatet av förändringar är svårare att förutspå om man ser organisationskultur som något som är djupt och starkt sammankopplat med strukturer (Alvesson & Sveningsson, 2016). Det finns även de som menar att svårigheterna till förändring dels beror på hur djupt rotad kulturen är men att man också bör beakta de anställdas villighet att förändras (Harris & Ogbonna, 1998). Det vill säga att anställdas villighet att förändras påverkar hur de reagerar på förändringsförsök. Enligt Harris och Ogbonna (1998) kommer toppstyrda förändringsförsök att landa bättre och enklare hos de anställda som har en hög villighet till förändring än de anställda som har en lägre villighet till förändring. Ytterligare en aspekt som förklarar svårigheten med kulturförändringar är tid (Schneider, Gunnarson & Niles-Jolly, 1994). Schneider, Gunnarson och Niles-Jolly (1994) menar att kulturförändringar tar lång tid och är mycket svåra att åstadkomma. De menar att det är enklare för chefer att påverka de anställdas beteende än att faktiskt förändra deras kultur men de menar också att redan vid försök till beteendeförändring återfinns svårigheter. Kulturen börjar enligt Schneider, Gunnarson och Niles-Jolly (1994) förändras när de anställda börjar interagera med varandra och prata om processen och dela sina åsikter med varandra.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att de olika författarna tar upp flertalet faktorer som påverkar planerade toppstyrda kulturförändringar. Vissa av författarna trycker på att det är individerna i organisationen som bidrar till svårigheterna. Andra resultat pekar på att det handlar om kulturens förankring och hur djupt rotad denna är som är avgörande för hur lätt eller svårt det är att förändra kulturen. Som vi kan se skiljer sig åsikterna åt till viss del, dock går det att återfinna

ett gemensamt förhållningssätt i samtliga av dessa studier, nämligen att fokus ligger på svårigheter och möjligheter lokaliserade internt i organisationerna.

## **2.4 Brist i rådande teori**

Inledningsvis har vi i teorikapitlet presenterat en överblick av forskningsområdet kulturförändringar. Kärnan i denna studie är planerade toppstyrda förändringar vilket är ett mycket väl forskat område. Åsikterna skiljer sig dock åt när det kommer till möjligheter att åstadkomma en toppstyrd kulturförändring. Å ena sidan ses det som osannolikt att kulturförändringar lyckas, å andra sidan ses det som väldigt svårt men inte helt osannolikt. Den gemensamma nämnaren mellan studierna är dock att de flesta studierna pekar på flera försvårande faktorer som påverkar förändringen. I dessa studier är den gemensamma slutsatsen att faktorerna som bidrar med svårigheter och möjligheter är lokaliserade internt, det vill säga inom organisationer. Genom vår studie har vi dock funnit indikationer på att externa faktorer kan ha varit främjande i den studerade kulturförändringen. Genom denna studie vill vi därför bidra med ett nytt perspektiv och därigenom öppna dörren för vidare studier på externa faktorer påverkan på organisatoriska kulturförändringar

## 3. Metod

---

*I detta kapitel kommer vi presentera vår forskningsansats, intervjumetod, analysprocess samt granskning. Dessa delar presenteras med avstamp i vår studie och vi argumenterar för metodens lämplighet i relation till uppsatsens syfte.*

---

### 3.1 Forskningsansats

#### 3.1.1 Kvalitativ studie med socialkonstruktionistisk utgångspunkt

Denna uppsats är en kvalitativ studie då vårt fokus vid insamling av data ligger på ord, tankar och upplevelser, snarare än siffror, vilket är vanligt i kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2015). Vid intervjuerna med de anställda på Svenska Gymnastikförbundet har intentionen varit att identifiera vilka ambitioner som finns gällande kulturförändringen. Under intervjuerna med tränarna var i stället huvudfokus att urskilja deras uppfattningar och åsikter kopplade till deras roll som tränare. Tränarnas uppfattning har varit av vikt för att bilda en förståelse för vilket förhållningssätt de har i relation till olika värderingar och normer. Enligt Bryman och Bell (2015) ger en kvalitativ studie även möjligheten att få mer djupgående och utvecklade svar än en kvantitativ studie. En kvalitativ undersökning ger oss därför möjlighet att uppfylla vårt syfte som är att bidra med ytterligare kunskap inom området kulturförändringar i organisationer.

Syftet leder oss vidare till uppsatsens ontologiska utgångspunkt, socialkonstruktionism. Som beskrivet i problematiseringen och teorikapitlet skapas kultur genom social interaktion. Bryman och Bell (2015) beskriver socialkonstruktionism som att sanningar om verkligheten ständigt revideras, samt att sanningarna skapas genom sociala interaktioner. Detta kommer att återspeglas i uppsatsen eftersom resultatet är en revidering av tidigare sanningar. Enligt Strauss, Schatzman, Ehrich, Bucher och Sabshin (1973, återgivna i Bryman & Bell 2015) är organisationer något som kontinuerligt ändrar och skapar "social ordning". Detta ifrågasättande av den "sociala ordningen" är utgångspunkten till denna studie då förändringsinitiativet är ett resultat av just en sådan process.

### **3.1.2 Abduktiv ansats**

Vid företagsekonomisk forskning kan en studie utgå ifrån tre olika strategier: induktiv, deduktiv eller abduktiv (Bryman & Bell, 2015). Enligt Bryman och Bell (2015) ligger fokus i en induktiv ansats på det insamlade empiriska materialet som, i sin tur, ska ligga till grund för skapandet av en teori. Vid en deduktiv ansats menar de i stället att fokus ligger på teorierna och är mer riktad åt teoriprovande forskning. Vår studie kan anses ha en abduktiv ansats då vi alternerat mellan att både tyda vår empiri samt bearbeta vår teori vilket ligger i linje med Alvehus (2019) beskrivning av abduktion. Han menar att abduktion innebär att man jobbar med dessa två processer parallellt. Valet att alternera mellan teori och empiri baseras på de mönster som vi fann i empirin som de befintliga teorierna inte fullt ut kunde förklara. De mönster som vi identifierade som kan kopplas till kulturförändringen är säkerhet, psykisk ohälsa samt inkludering och att ha kul. Denna typ av arbetsprocess beskrivs av Bryman och Bell (2015) som abduktivt tänkande.

## **3.2 Intervjuer som datainsamling**

### **3.2.1 Organisationens relevans**

Den valda organisationen för vår studie är Svenska Gymnastikförbundet. Organisationen valdes då förbundet sedan 2012 har haft ambitionen att förändra en kontroversiell och ifrågasatt ledarkultur (Svenska Gymnastikförbundet, 2012). Vidare var det av intresse att prata med tränare från föreningar runt om i Sverige då dessa kan ge oss inblick i rådande ledarkultur samt hur tränare förhåller sig till de ambitioner förbundet förespråkar. Varför vald organisation är av intresse att undersöka beror också på dess unika organisationsform. Svenska Gymnastikförbundet och de anslutna föreningarna är alla ideella (Svenska Gymnastikförbundet, u.åa; Svenska Gymnastikförbundet, u.åd) vilket innebär att de verkar för medlemmarnas intressen och inte i ett vinstsyfte (Skatteverket, u.å). Det blir därför intressant att studera Svenska Gymnastikförbundet då deras främsta fokus ligger hos deras medlemmar, tränarna inkluderat.

### **3.2.2 Urval**

Denna studie baseras på intervjuer med två olika typer av intervjurespondenter: anställda vid Svenska Gymnastikförbundet samt tränare inom truppgymnastik. Urvalsmetoden som använts i denna studie är målstyrd vilken är den mest grundläggande urvalsmetoden när det kommer till

kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2015). Den målstyrda urvalsmetoden som använts ger möjligheten att samla in data från personer som innehar specifika kriterier. Dessa kriterier är viktiga för att kunna besvara studiens frågeställningar och syfte (Bryman & Bell, 2015). Därför har fokus i det målstyrda urvalet varit att hitta personer med insyn i det arbete som gjorts från förbundets sida men även personer som är mottagare av förändringen. Vi valde därför att intervjua tre personer på Svenska Gymnastikförbundet som på grund av deras yrkesroll är aktiva agenter i förändringsinitiativen.

De tre personerna som intervjuats från Svenska Gymnastikförbundet har hjälpt oss att besvara vår första frågeställning: *Vad har Svenska Gymnastikförbundet för ambition med kulturförändringen?* då de har givit oss insyn i den pågående kulturförändringen. Det är av stor vikt att förstå ambitionerna med förändringen för att därefter kunna besvara vår andra och tredje frågeställning: *Hur förhåller sig tränarna till de normer, värderingar, grundläggande antaganden som Svenska Gymnastikförbundet förespråkar?* och *Vad har påverkat förhållningssättet och förändringsambitionen?* Dessa frågeställningar har i sin tur bidragit till att vi kan uppfylla vårt syfte. Svenska Gymnastikförbundet består av olika avdelningar däribland utbildning, administration, tävling, omvärld och utveckling, marknad och kommunikation samt ekonomi. Vissa av dessa avdelningar saknade de specifika kriterier som vi efterfrågade för att kunna uppfylla syftet med uppsatsen, därför har personer från exempelvis ekonomi, administration samt marknad och kommunikation inte intervjuats. På grund av att de intervjuade personerna besatt kunskap inom olika delar av Svenska Gymnastikförbundet ansåg vi efter de tre genomförda intervjuerna att vi fått tillräckligt med material för att ta studien vidare. Genom att intervjua personer med aktiva roller i förändringen har vi fått inblick i vilka ambitioner förbundet har med kulturförändringen. Med hjälp av att analysera vad förbundet har för ambitioner kan vi sedan gå vidare för att analysera hur tränarna förhåller sig till dessa. Vidare har frågeställning tre kunnat besvaras tack vare svaren från de två första frågeställningarna. De tre intervjuade personerna från förbundet har även egna erfarenheter inom gymnastiken som aktiva i föreningslivet och/eller som aktiva gymnaster vilket gör att de har en djup förståelse för gymnastikens alla delar.

Den andra gruppen som har intervjuats är tränare som intervjuades då de är mottagare av den önskade förändringen. Vi valde att intervjua sju trupp-gymnastiktränare från olika föreningar runt

om i Sverige. Beslutet att intervjua sju tränare baserades dels på studiens korta tidsram men också på att mycket information återupprepades i de slutliga intervjuerna. Det målstyrda urvalet relaterat till tränarna inkluderade två kriterier: de skulle vara aktiva i en förening ansluten till Svenska Gymnastikförbundet samt ha gått minst en utbildning via förbundet. Detta ansågs viktigt då samtliga av de intervjuade från förbundet poängterade vikten av de utbildningar som de tillhandahåller och att dessa är en nyckel till att nå ut till tränarna. Vidare är det av vikt att tränarna är aktiva i föreningar kopplade till förbundet eftersom förbundet annars har en mycket liten påverkansmöjlighet. Tränarna fick en förfrågan om att delta i vår studie via mejl som skickades till föreningarnas kanslier. Föreningarna är geografiskt spridda och inga krav på storlek och nivå ställdes. Mejlen skickas ut till ett 40-tal föreningar varav ett tiotal återkopplade inom vår tidsram. De tränare som deltagit i intervjuerna har tagit del av ett varierat antal utbildningar via förbundet samt olika nivåer på träningsgrupper. Dessa grupper har varierande ambitionsnivåer, vissa av de intervjuade tränar breddgrupper medan andra fokuserar på elitsatsning. Majoriteten av de intervjuade tränarna tränar mer än en grupp samtidigt.

### **3.2.3 Anpassning av urval**

Vår initiala tanke var att intervjua flera tränare från en och samma förening. Att vi intervjuade tränare från olika föreningar berodde på att det var svårt att hitta en förening med ett tillräckligt antal tränare som var villiga att ställa upp på intervjuer inom vår tidsram. Studiens metod har därför fått ändras från ett föreningsspecifikt synsätt till ett tränarfokuserat synsätt. Vi ser inte det tränarfokuserade synsättet som en nackdel då det reducerar risken att fånga en förening där kulturen redan innan förändringen var väldigt lik eller olik den förbundet nu vill initiera. Samtliga intervjurespondenter på Svenska Gymnastikförbundet bekräftade den risken, då de poängterade att synsätt och agerande kan skilja sig väsentligt mellan föreningarna. Eftersom gymnastiken består av nio olika tävlingsdiscipliner (Svenska Gymnastikförbundet, u.åe) där olika utmaningar förekommer (Anställd A & Anställd B), fanns en risk att vi skulle landa i empiri som inte är jämförbar. För att minimera denna risk och få ett djup i det insamlade materialet gjordes därför valet att avgränsa till att enbart intervjua tränare från en disciplin: trupp gymnastik. Detta val gjordes då trupp gymnastiken är den vanligaste tävlingsdisciplinen i Sverige (Svenska Gymnastikförbundet, u.åf).

### 3.2.4 Semistrukturerad intervju

Vid intervjuerna med tränarna och de anställda på Svenska Gymnastikförbundet använde vi oss av semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer låter intervjurespondenter fritt svara och tolka de frågor som ställs (Bryman & Bell, 2015). Bryman och Bell (2015) menar att semistrukturen medför att intervjun kan ta olika riktningar och således finns en större möjlighet för intervjurespondenter att beskriva sina individuella upplevelser på ett mer utförligt och djupgående sätt.

Intervjuerna utgick från två olika intervjuguider som vi skapade för anställda vid förbundet respektive tränare. Intervjuguiden för de anställda vid förbundet baserades på teman där vissa redan förskrivna frågor fanns (se bilaga 1). Det första temat var "individen" och där fick den intervjuade beskriva sig själv och sin roll på förbundet samt sina erfarenheter inom gymnastiken. Detta tema gav oss en inblick i intervjurespondenternas roll samt att det möjliggjorde för oss att starta en dialog med dem. Därefter tog intervjuerna olika vändningar beroende på vad individen svarat på föregående tema. Ytterligare teman som belystes var "traditioner inom gymnastik" "förbundets vision" samt "kulturförändringen". Under dessa teman fanns även vissa förskrivna frågor som ett hjälpmedel för att hålla oss till ämnet. De förskrivna frågorna var öppna i sin formulering vilket möjliggjorde för intervjurespondenterna att fritt besvara och tolka frågan samtidigt som vi undvek att våra frågor blev ledande. Vidare gjordes vissa anpassningar vad gäller frågorna till de anställda på förbundet då de har olika arbetsuppgifter. Ytterligare frågor kopplade till individens yrkeskunskap lades till, vilket vi ansåg viktigt då individerna har olika kunskap inom olika områden på förbundet. Intervjuerna med de tre anställda på förbundet varade i 45-60 minuter.

Intervjuguiden för tränarna var också uppdelad i teman med vissa förskrivna frågor (se bilaga 2). Det första temat handlade om att intervjurespondenten skulle beskriva sig själv samt vilka erfarenheter och grupper som personen tränar och tidigare har tränat. Resterande teman baserades på "målsättning", "vanlig träning" samt "rollen som tränare". Under intervjun ställdes följdfrågor för att tillåta intervjurespondenterna att utveckla sina svar kopplade till upplevelser gällande valda teman. Frågorna till tränarna varierade till viss del beroende på deras svar på tidigare frågor men samtliga av valda teman och huvudfrågor belyses i samtliga intervjuer. Intervjuerna med tränarna varade i 30-45 minuter.

### **3.2.5 Intervjuernas praktiska upplägg**

Samtliga intervjuer utfördes via digitala videomöten då rådande Covid-19-läge inte möjliggjorde fysiska intervjuer. För att få intervjurespondenterna att känna sig bekväma hade vi under intervjun kamerorna på och började alla intervjuer med att lite kort beskriva oss själva och vår studie. Vi har även utlovat anonymitet till alla intervjurespondenter för att få dem att känna sig trygga i att ge så ärliga svar som möjligt och därför är samtliga namn i uppsatsen utbytta. De tre intervjuade från Svenska Gymnastikförbundet kommer benämnas Anställd A, B och C, medan de sju tränarna benämns som Tränare A, B,..., G. Vidare började intervjuerna med mer informell ton för att de intervjuade skulle känna sig bekväma att öppna upp sig i stället för att få en känsla av att de blev förhörda.

Vid den första intervjun valde vi att medverka alla tre, där en person hade huvudrollen och var den som ställde majoriteten av frågorna och två av oss tog en mer passiv roll. I de resterande intervjuerna valde vi dock att enbart två av oss skulle medverka för att undvika att inge en känsla av övervakning från vår sida. Vi upplever att detta val resulterade i mer djupgående intervjuer där intervjurespondenten var mer bekväm med att ge mer utvecklade svar. Vid dessa intervjuer var en av oss intervjuledare medan den andra tog en mer passiv roll. Detta möjliggjorde att intervjuledaren kunde föra en dialog med intervjurespondenten, samtidigt som den passiva intervjuaren kunde föreslå följdfrågor och minimera risken för ledande frågor genom att guida intervjuledaren. Den mer passiva av oss kunde även under intervjuns gång få en helhetsbild av intervjun medan den pågick vilket Bechhofer, Elliott och McCrone (1984, återgiven i Bryman & Bell, 2015) lyfter fram som en fördel när det kommer till att vara mer än en under en intervju.

### **3.3 Databearbetning och analysprocess**

Samtliga intervjuer spelades in med tillåtelse från intervjurespondenterna vilket har möjliggjort ett rikt insamlat empiriskt material. Vi valde även att transkribera samt koda materialet allteftersom intervjuerna genomfördes för att få struktur och översikt över insamlade data. Valet grundades även på att öka förståelsen för det insamlade material vilket Bryman och Bell (2015) menar att transkribera och koda materialet efterhand kan inbringa. Vidare kunde vi genom att direkt koda materialet redan från början sortera insamlad empiri vilket underlättade överskådligheten då



kvalitativa studier tenderar att generera stora mängder material (Rennstam & Wästerfors, 2011). Vi började med sorteringen av materialet som samlats in från intervjuerna med de anställda på Svenska Gymnastikförbundet eftersom de intervjuades först. Sorteringen baserades på de mönster som vi fann hos förbundets ambitioner, det vill säga säkerhet, psykisk hälsa samt inkludering och att ha kul. Vi fann även mönster kopplade till mental hälsa, däribland en strävan att gymnastik ska vara roligt för alla, självförtroende och självkänsla. När intervjuer med tränarna därefter inleddes gjorde vi på liknande sätt. Löpande sorterade vi materialet för att försöka hitta mönster. Mönster som hittades bland tränare var exempelvis fokus på förberedelser samt upplevelser kring en lyckad träning. Genom att strukturera och sortera materialet löpande kunde vi därför undvika ett så kallat kaosproblem, vilket Rennstam och Wästerfors (2011) menar kan uppstå när material är i oordning och brist på överskådlighet råder.

När all empiri samlats in valde vi att granska samtliga koder för att säkerhetsställa att en enhetlig kodning skett, det vill säga att samma företeelse kodats på samma sätt (Bryman & Bell, 2015). För att underlätta kodningen och reduceringen valde vi även att transkribera alla intervjuer från början till slut som gav oss möjligheten att söka efter specifika ord och därmed hitta tydliga mönster i materialet. Transkriberingen gav oss också möjlighet att justera vår intervjuguide ifall vi upplevde att intervjurespondenterna fann att frågorna var svåra att besvara. Det gav oss även möjligheten att lägga till fler följdfrågor på de teman där vi fann mycket intressanta svar.

Därefter valde vi även att utföra en reducering av det insamlade materialet. Sådant material som inte belyste de mönster som vi fann valdes att inte inkluderas i den empiriska analysen. Vissa av de mönster som vi fann reducerades även bort för att ge utrymme till en med djupgående analys av de delar som vi ansåg relevanta för våra frågeställningar. Att reducera materialet är väsentligt då det finns ett så kallat representationsproblem vilket innebär att det är ogenomförbart att ha med allt insamlat material (Rennstam & Wästerfors, 2011). Bland det material som reducerades fanns exempelvis majoriteten av materialet från vårt första tema "individen" då det främst var till nytta för att starta en dialog mellan oss och intervjurespondenten. Eftersom vi utförde semistrukturerade intervjuer ledde vissa av intervjuerna in på spår som de andra intervjuerna inte berörde. Då dessa ämnen enbart nämndes av en av de intervjuade var det inte lämpligt att inkludera dessa i analysen, då slutsatser inte kunde dras kring dessa resonemang. Sådana delar reducerades därför då

representationen annars skulle kunna ifrågasättas. När vi reducerade material från våra intervjurespondenter strävade vi efter att ge läsaren en så nyanserad och rättvis bild som möjligt. Vi har därför fokuserat på att lyfta en variation av svar kring våra mönster i uppsatsen framför att ge varje intervjurespondent samma mängd utrymme. När fler personer har sagt samma sak har även det skrivit för att kunna styrka uttalandena. För att ge en god representation av det insamlade materialet är det inte mängden som är en avgörande faktor, utan snarare “variation och innebörd” (Rennstam & Wästerfors, 2011).

När reduceringen av materialet var inlett påbörjades analysarbetet av resterande material. Utifrån de teman som vi utgått ifrån i våra intervjuer försökte vi hitta gemensamma nämnare mellan de olika tränarna samt de anställda på Svenska Gymnastikförbundet. Därefter sållades sådan information som inte var kopplad till våra frågeställningar bort då den informationen inte hjälper oss att uppfylla syftet med studien. De gemensamma nämnare som vi fann gällde dels säkerhet, psykisk hälsa samt inkludering och ha kul. Det blev därför naturligt att skapa huvudrubriker med denna uppdelning för att på så sätt göra det lättare för oss att argumentera för våra fynd. Vidare har vi genom analysen använt kulturella begrepp såsom normer, värderingar och grundläggande antagande. Dessa begrepp har använts i enlighet med definitionerna som gavs i teorikapitlet. De kulturella begreppen har underlättat kartläggningen av organisationskulturen. Kartläggningen av organisationskulturen är av relevans då det hjälper oss att besvara våra frågeställningar vilket i sin tur möjliggör för oss att uppfylla uppsatsens syfte.

### **3.4 Möjlighet till att granska**

De kriterier som uppsatsens trovärdighet bedöms och värderas utifrån har sin utgångspunkt i de bedömningsgrunder som Lincoln och Guba (1985 återgivna i Bryman & Bell, 2015) och Guba och Lincoln (1994 återgivna i Bryman & Bell, 2015) beskriver är passande för en studie av kvalitativ karaktär. Dessa kriterier för trovärdighet är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering.

En aspekt av tillförlitlighet är respondentvalidering vilket innebär att låta våra intervjurespondenter få läsa våra resultat från våra intervjuer och sedan bekräfta huruvida dessa stämmer överens med

deras uppfattning (Bryman & Bell, 2015). Tyvärr har sådan validering inte utförts mer än i enstaka fall då tidsramen för studien varit begränsad. Vissa tolkningar har skickats till några av respondenterna för att säkerställa att materialet tolkats rätt när det kommer till sådan information som vi inte varit helt säkra på.

Överförbarhet inom kvalitativa studier kan anses svårt då fokus i kvalitativa studier brukar ligga på fallets unika egenskaper (Bryman & Bell, 2015). Det är därför viktigt att beakta att varje organisation och fall är unikt vilket gör att resultatet kan variera även om samma tillvägagångssätt appliceras. Eftersom temat i uppsatsen är kultur är det relevant att poängtera att överförbarheten kan ha påverkats av den specifika kultur som undersökts. Geertz (1973 återgiven i Bryman & Bell, 2015) menar därför att en utförlig beskrivning av metoden som använts kan ge läsaren de verktyg som behövs för att själv kunna avgöra huruvida det är lämpligt att överföra resultaten till andra sammanhang. Vi har i denna studie haft som ambition att vara så transparenta som möjligt i val av organisation och dess unika karaktärsdrag för att ge läsaren en möjlighet att utvärdera möjligheterna till överförbarhet. Vidare har vi lagt stor vikt vid att beskriva tillvägagångssättet för våra intervjuer samt tillvägagångssättet vid urvalet av intervjurespondenter då de utgör basen för vår empiri och således vår analys.

Den tredje aspekten av trovärdighet är pålitlighet vilket enligt Guba och Lincoln (1994 återgivna i Bryman & Bell, 2015) handlar om granskning och transparens i forskningsprocessen. Granskning har bland annat genomförts i form av opponering vid två olika tillfällen under arbetets gång. Granskningen skedde först via skriftlig granskning och vid ett senare tillfälle i arbetsprocessen gjordes ytterligare en granskning i seminarieform. Granskningen som skedde i seminarieform bestod av en noggrann genomläsning av en annan grupp om tre studenter samt kommentarer och förbättringsförslag under 45 minuter. Dessa tillfällen har inbringat ett yttre kritiskt perspektiv vilket lett till att pålitligheten höjts. Uppsatsen har även lämnats in för handledning vid ett flertal tillfällen. För att säkerställa pålitlighet har även transparens eftersträvas genomgående under arbetets gång. Detta genom att spara all insamlad empiri, det vill säga de inspelade intervjuerna samt allt transkriberat material.

Vidare har vi genom att låta arbetet granskas av andra även skapat en möjlighet för dessa granskare att kunna konfirmera arbetet, vilket Guba och Lincoln (1994 återgivna i Bryman & Bell, 2015) nämner som ett sätt att visa att författaren har försökt undvika att personliga uppfattningar har styrt arbetet. Objektivitet har även eftersträvas genom att alla delar har granskats av alla tre författare.

## 4. Empirisk analys

---

*I detta kapitel kommer en presentation samt argumentation föras för de fynd som den insamlade empirin har inbringat. Den första delen av analyskapitlet består av en analys av de anställdas bild av kulturförändringen och besvarar frågeställningen: Vad har Svenska Gymnastikförbundet för ambition med kulturförändringen? Den andra delen av den empiriska analysen besvarar frågeställningen: Hur förhåller sig tränarna till de normer, värderingar, grundläggande antaganden som Svenska Gymnastikförbundet förespråkar? Den tredje och sista delen kommer analysera frågeställning tre: Vad har påverkat förhållningssättet och förändringsambitionen?*

---

### 4.1 Gymnastikförbundets ambitioner

Analysens första avsnitt berör säkerhet, psykisk hälsa samt inkludering och att ha kul. Denna uppdelning har gjorts för att belysa de mest framträdande ambitionerna hos Svenska Gymnastikförbundet.

#### 4.1.1 Värdera säkerhet för att minimera skador

Anställd A säger att "Gymnastiken har varit i fokus sedan 2012 på ett sätt som inte alltid har varit positivt kanske.". Anställd A beskriver vidare denna tid som problematisk:

“[...] det har varit en utmaning att hitta vårdaktörer som vill jobba med gymnaster som nästan ändå alltid är övertränade och går sönder ska vi väl erkänna.” (Anställd A)

Anställd B berättar kopplat till citatet ovan om sin egen upplevelse som gymnast, hon berättar att hon fick sluta på grund av sina skador "Det gick inte att fortsätta.". Även Anställd A berättar hur en gymnast i hennes närhet "[...] skadade sig och kom aldrig tillbaka till gympan, helt onödigt egentligen. Hon har sviter idag säkerligen från överträning inom gymnastik. Som är helt onödig egentligen.". Sättet som de pratar om kulturen, då de pratar om vissa företeelser i negativ bemärkelse, kan antyda att det är något de vill ta avstånd ifrån. Genom berättelserna och deras sätt att uttrycka sig på fås antydning att problematiken med skador och sättet vårdaktörer ser på gymnastiken är något de vill förändra. Att skador har varit ett problem indikeras av citaten ovan, och möjligtvis är det fortsatt ett problem eftersom Anställd A beskriver det som pågående:

“Vi har väldigt många gymnaster som tränas galet, tränas fel, och som får onödiga överbelastningar [...] från 12 till 14 års ålder och det är för tidigt. Då ska man inte ha ont i ryggen och vilja sluta.” (Anställd A)

För att motverka denna kultur upplever Anställd B att deras främsta verktyg är “[...] regelverken och vad vi kommunicerar på utbildningarna men också att vi har många team runt om oss som hjälper oss.”. Även Anställd C menar att de flesta av utbildningarna som tränarna går handlar om “teknik” och inkluderar skadeprevention.

Baserat på beskrivningarna ovan kan vi se att de anställda som vi har intervjuat är medvetna om skadeproblematiken samt att det finns en ambition att motverka denna. Vidare uttrycker de att de via utbildningar och regelverk kommunicerar deras ambitioner om att minimera skador. Ambitionerna kan även kopplas till förbundets vision *Rörelse hela livet*. Visionen och regelverken kan tänkas vara förbundets verktyg för att påverka tränarna mot önskvärda värderingar. Då förbundet består av så många anslutna föreningar kan det tänkas att regelverken, utbildningarna och visionen dessutom är det enda möjliga sättet att nå alla inom organisationen. Visionen har som mål att möjliggöra för alla aktiva att hålla på med gymnastiken livet ut, “[...] du ska kunna hålla på med gymnastik tills du dör [...]” (Anställd C). Det vill säga, skador ska inte vara något som får en aktiv att tvingas sluta i förtid vilket Anställd A och Anställd B har erfarenhet av. Förbundet kan genom dessa uttalanden antas ha som mål att minimera skador, vilket i sin tur kan tyda på att förbundet har som strävan att gymnastiken ska präglas av värderingar kopplade till säkerhet.

#### **4.1.2 Värdera psykisk hälsa**

Svenska Gymnastikförbundets förändring av ledarkultur handlar delvis om att man ska börja se på gymnasten i sin helhet, vilket även inkluderar den psykiska hälsan. Emotionell skada och övergrepp är sådant som påverkar den mentala hälsan. Anställd A definierar emotionella övergrepp så här:

“Emotionella övergrepp, då pratar vi non-violence. Alltså inte fysiska på något sätt utan det kan vara negligering, utanförskap, kroppsspråk som visar att jag inte tillhör, inte blir inkluderad, inte blir uttagen, gemenskap och så vidare.” (Anställd A)

Anställd A berättar även att hennes upplevelse är att “[...] i de allra flesta fall så där det går galet är det föräldrar eller tränaren.” som orsakar sådana situationer. Anställd C nämner också att kulturen tidigare har varit präglad av psykiska övergrepp i form av exempelvis “[...] bestraffningar alltifrån från att sitta i ett hörn eller göra styrkeövningar [...]”, “utskällningar” samt att gymnaster har blivit “utskickade ur hallen”. Hon menar vidare att detta är en del av en ohållbar kultur då det i andra sammanhang inte hade varit accepterat: “[...] skulle vi se det här beteendet på gatan, eller i skolan, då skulle man kalla på polisen men i en gympahall så har det normaliserats [...]”. Det finns således indikationer på normer i gymnastikhallar har skiljt sig från normer på andra ställen i samhället.

Vidare förklarar Anställd A på Svenska Gymnastikförbundet att barnkonventionen har bidragit med en ändring till ett barnrättsperspektiv hos förbundet genom att de bland annat har börjat diskutera hur barn “exponeras” i sin klädsel vid tävlingar. Anställd A ifrågasätter varför barn har klädsel som exponerar dem mer än nödvändigt, vilket är ett tecken på att hon och förbundet börjat ifrågasätta vem som är i centrum i verksamheten. Det kan betyda att förbundet försöker, i enlighet med barnkonventionen, sätta barnet först genom att se till att gymnastiken är på barnens villkor. En annan innebörd kan vara att man strävar efter att förbundet och dess medlemsföreningar har ett grundläggande antagande där man ser till barnets bästa i alla lägen.

Vidare kan det även ses som att barnrättsperspektivet blir en utgångspunkt på grund av lagstiftningen vilket har gjort att förbundet har som mål att ändra fokus till barnens bästa. Ambitionen antas därför vara att tränare ska värdera barnens bästa. Ambitionen återspeglas i denna del genom den psykiska hälsan i form av emotionella övergrepp, press samt exponering, såväl som, utifrån den förra delen, den fysiska hälsan.

### 4.1.3 Värdera inkludering och att det ska vara kul

Svenska Gymnastikförbundets vision är *Rörelse hela livet* vilken uppkom för att bredda sporten och ge en möjlighet för individer som inte vill elitsatsa att fortsätta träna för träningens skull. Anställd C förklarar visionen med hjälp av en rektangel, tidigare har strukturen varit mer triangelformad där de som elitsatsat varit prioriterade.

“[...] *Rörelse hela livet* som blev som en förflyttning, att vi ska från den här pyramiden eller triangeln till en rektangel där det ska finnas en bred bas men sen finns det någonstans i den här rektangeln så finns det alltid en plats för varje individ och det kanske är att jag vill bli den här allra allra bästa gymnasten i hela världen, ja jag ska vinna OS liksom, ja men då finns det en liten del i den här rektangeln till dig, det finns en väg för dig. Men om jag är en person som inte har den ambitionen, utan jag kanske vill träna, jag kanske inte ens vill tävla utan jag vill träna utan att tävla och då ska detta också finnas i den här rektangeln [...]”. (Anställd C)

Anställd B menar även att man på förbundet har börjat föra ett resonemang kring hur tävlingar för de yngre ska genomföras. Anställd B menar “[...] att man tar bort resultat helt på tävling, det ska inte handla om hur bra eller dåligt det går, det ska bara vara kul, man ska utmanas på sin nivå.” (Anställd B). Kopplat till detta arbetar även förbundet med att bredda tävlingar inom flera av gymnastikens discipliner som ett försök att möjliggöra en plats för alla inom sporten. Breddtävlingssystem är ett projekt som är påbörjat och förväntas ta några år innan det är färdigställt.

“[...] alla kommittéer får ett uppdrag nu, kvinnlig artistisk har redan gjort det, hopprep också och rytmisk gymnastik håller på att göra breddtävlingssystem så inte alla ska behöva följa samma modell mot ett junior-SM [...] utan man ska kunna tävla för att kunna tävla ändå, men inte ha som mål att blir en junior- eller seniorlandslagsgymnast.” (Anställd A)

Utifrån hur de anställda förklarar förbundets vision och nya tävlingsstruktur finns det ambitioner om att det ska finnas en plats för alla, oavsett den aktivas ambitionsnivå. I sin tur kan detta tyda på att förbundet vill att alla ska inkluderas och ha en plats snarare att huvudfokus ligger på



elitsatsning. Att man nedtonar elitsatsning kan tolkas som att förbundet har som mål att inkludering ska värderas. Detta antyder att ambitionen med förändringen är att ändra det grundläggande antagandet om vem gymnastiken är till för, att det ska finnas en plats för alla inom sporten.

#### **4.1.4 Sammanfattning**

Sammanfattningsvis är förbundets ambition att de aktiva inte ska sluta med sporten för att de blir skadade, för att de inte mår bra psykiskt eller på grund av att det inte finns en plats för dem. De värdeord som förbundet vill ska återspeglas hos tränarna är säkerhet, psykisk hälsa, inkludering samt att ha kul. Ambitionen hos Svenska Gymnastikförbundet är därmed att värderingar kopplade till dessa värdeord ska genomsyra hela organisationen. Baserat på analysen ovan sammanfattas det grundläggande antagandet till att verksamheten i första hand ska vara till för de aktiva.

## **4.2 Tränarnas förhållningssätt**

I nedanstående avsnitt kommer frågeställningen: *Hur förhåller sig tränarna till de normer, värderingar, grundläggande antaganden som Svenska Gymnastikförbundet förespråkar?* besvaras.

### **4.2.1 Tränare förhåller sig olika till säkerhet**

Vid intervjuerna med tränarna gavs indikationer på att en hög medvetenhet kring att skador finns. Tränare A och Tränare B pratar om “förberedelser” och “förövningar” för att motverka skador. Tränare C nämner också begreppet “fysisk preparation” i samband med skadeförebyggande träning. Även “uppvärmning” och “stretch” är sådana förberedande aktiviteter som alla tränare nämner. Tränare B säger att hon upplever att en generell förändring har skett som har resulterat i “[...] mycket mer rehab, prehab, man tänker mer skadeförebyggande [...]” och Tränare D säger att “knä-prehab” är något som hon har blivit bättre på att inkludera under träningarna.

Det empiriska materialet ger en indikation på att det bland tränare finns en norm kopplat till träningsupplägget. Tränare B motiverar dessa förberedelser och förövningar enligt följande: “För att vi inte vill ha skador, det är väl nummer ett.”. Tränare A pratar om vikten att träna på att landa rätt: “[...] så att ni inte bryter benen när ni landar snett.”. Tränare B anser också att landningar är

viktiga att öva på men har en annan strategi för att lära gymnasterna detta “[...] det är viktigt att hamna snett för att kunna rädda det, escape routes.”. Vad detta indikerar är att det bland tränare finns en gemensam strävan kopplat till skadeförebyggande träning, både genom förberedelser och styrka men även teknik när man landar. Det kan därför ses som att det finns en norm bland tränare att arbeta skadeförebyggande under träningarna eftersom samtliga tar upp dessa delar som självklara i sitt träningsupplägg. Då tränarna tar upp likartade upplägg där skadeförebyggande inkluderas fås antydning att det är en oskriven regel att skadeförebyggande ska inkorporeras i träningen. Vidare säger Tränare B att “[...] det är väl nummer ett.” vilket ger tydliga indikationer på att säkerhet är högt prioriterat och är en självklar anledning till att träningsupplägget ser ut som det gör. Även Tränare E bekräftar att det är en självklarhet då hon säger “[...] det måste vara ett säkerhetsperspektiv när de kör.” Ordet “måste” indikerar en självklar inställning. Vidare kan vi genom citaten utläsa att tränarna värderar säkerhet eftersom förebyggande övningar minimerar risken för skador vilket flertalet av tränarna tycks prioritera som en viktig del i träningsupplägget.

Vidare nämner flera av tränarna att de arbetar aktivt med att få gymnasterna att själva lära sig övningarna. Tränare A, Tränare B och Tränare E säger att det förr var viktigare att gymnasterna snurrade så mycket som möjligt och att förut “[...] stod man [tränaren] ju på alla på tempoflickisar och sprang längst med mattan, man var ju helt slut.” (Tränare A). Detta pekar på att det nu finns ett annat förhållningssätt till träningen där större vikt läggs vid säkerhet. Vidare pekar det på en förändring i normer, tidigare sågs det som normalt att pressa sina gymnaster men idag är det i stället mer fokus på säkerhet. I sin tur stärker detta antagande om att normen idag bytts till att numer fokusera på skadeförebyggande och grundövningar för att kunna säkerställa att sporten utövas på ett säkert sätt. Vissa av de intervjuade tränarna menar att de nu i stället låter gymnasterna själva klara av övningarna utan hjälp av tränaren. Exempelvis säger Tränare B “Jag tycker ju själv att om man måste passa [hjälpa gymnasten att klara av] volten så ska man inte göra den från början.”. Tränare E menar att det är en skillnad idag då “[...] man ska passa så lite som möjligt [...]” vilket understryker vikten av att lära gymnasterna att göra rätt själva från början. Detta indikerar också att en förändring har skett i normer och vad Tränare E upplever som säkert. Vidare menar Tränare A att “[...] kan de inte köra utan pass så kör de inte, då får de köra förövningar i stället.”. I denna del kan vi se att tränarna i grund och botten värderar säkerhet. Tränare A, Tränare

B och Tränare E menar att de valt att passa mindre för att gymnasten ska själva klara övningarna, vilket kan tyda på att de väljer att inte tumma på säkerheten.

Vidare menar Tränare B att det idag fortfarande finns tränare som vill att deras gymnaster ska snurra så mycket som möjligt då hon säger följande om tränare från andra föreningar hon mött på tävlingar: “[...] vi har ju mött liknande sådana grupper [som tränar] mot tävlingar där det är gråt, dubbel halvvar [svårare volter] och de kraschar på förträning, det är inte säkert.” Hon berättar även att på möten mellan tävlingsanordnarna och tränare innan tävlingar: “[...] tävlingsanordnarna måste sätta ner foten [...] det ska inte vara fall flera gånger om.”. Då olika tränare tycks värdera olika saker vad gäller denna fråga ges en indikation på att det inte finns en enhetlig syn på frågan bland tränare utan att skillnader finns. Vad detta pekar på är att det finns olika grundläggande antaganden hos olika tränare. Man kan argumentera för att Tränare B:s starka reaktion på hur andra tränare hanterar sina gymnaster är ett bevis på att hennes underliggande antagande inte är detsamma som för de tränarna som hon berättade om. Hon ser beteendet som obegripligt eftersom det inte överensstämmer med hennes egna grundläggande antagande.

Tränare G nämner både före detta tränare till henne och tränarkollegor som exempel på dåliga ledare och beskriver att de har påverkat hur hon själv vill vara som tränare “[...] två tränare som har gjort mig totalt skräckslagen av att jag inte vill vara alls så där, favoriserande och otrevlig.” Hon fortsätter att berätta om sin tränarkollega och beskriver att denne utsatte gymnaster för skaderisker och som trots tillsägelser inte lyssnade. Utifrån Tränare G:s beskrivning finns det därmed indikationer på att dåligt ledarskap har och fortfarande existerar i organisationen. Även Tränare E berättar om tidigare tränare och förklarar att de som inte vågade göra vissa övningar fick bestraffningar på grund av att “Mentaliteten där [i tidigare förening] var att man skulle vara väldigt hård.”. Ett exempel hon ger på en sådan bestraffning är att “[...] om du vägrar så behöver du springa 20 varv i hallen.” och förklarar även att sådant påträffar hon inte i dagsläget. Dessa beskrivningar av erfarenheter av Tränare G och Tränare E visar på att det har funnits, och vissa fall fortfarande finns, dåligt ledarskap i sporten.

Alla tränare nämner styrka, uppvärmning och stretch som delar av träningen för att förebygga skador, således finns det tydliga indikationer på att dessa delar är normalt att ha med under ett

träningsspass och därmed kan det utläsas att det finns en norm. Som vi kunde se tidigare väljer Tränare A, Tränare B och Tränare E att inte passa lika mycket längre då de förhåller sig till säkerhet genom att låta gymnasten själv lära sig grunder och klara av övningen på egen hand. Därmed finns indikationer på att normerna har förändrats i relation till säkerhet hos Tränare A och Tränare B. Dock upplever Tränare G att det är viktigare att “[...] man hellre finns med ett steg längre.” för att de inte ska skada sig och för att gymnasten ska känna sig “[...] trygg med den [övningen] själv [...]”. I detta citat kan det tolkas som att även Tränare G förhåller sig till säkerhet då hennes syfte med att passa gymnasten är för att upprätthålla ett säkert utövande. Vi kan därför se att säkerhet genomsyrar tränarnas värderingar men att sättet att åstadkomma säkerhet skiljer sig åt mellan tränarna.

#### **4.2.2 Prioritering av psykisk hälsa**

Många av tränarna benämner prestationsångest som en problematik som de stött på bland gymnaster. Exempelvis säger Tränare E att hon haft många “prestationsprinsessor” genom åren och hon menar att “[...] går det inte tillräckligt bra en träning att man lätt kan deppa ihop och man ser att de blir irriterade på sig själva.”. Enligt Tränare B är en stor risk att gymnaster med prestationsångest hamnar ännu mer snett i sin mentala hälsa “Sådana prestationspersoner är ofta de personerna som kanske utvecklar andra kontrollbehov och ätstörningar, alltså det kan verkligen leda en nedåt [...]”. Tränare F upplever att det idag finns en högre press överallt i samhället: “Kraven på att saker ska bli extremt bra och blir det väldigt väldigt fort också verkar vara högre nu mera än vad de var för 10 år sen tycker jag.”. Vidare upplever Tränare B att viss skillnad finns mellan killar och tjejer då killar inte har “[...] samma kontrollbehov i grunden. Jag vet inte om det kommer från ledare eller från dem själva.” samt att tjejernas prestationsångest skulle kunna bero på ett samhällsstyrt “duktig flicka”-ideal. Hon beskriver idealet som något som skapar en strävan efter perfektion hos tjejer. Tränare C nämner motsvarande att “machokulturen” kan vara problematisk för killars mentala hälsa och att hon inte vill “spä på” den.

Tränarna nämner alltså att de är medvetna om att psykisk ohälsa finns bland de aktiva. För att minska prestationsångest fokuserar Tränare D på att ge gymnasterna positiv feedback varje gång de gör en övning i stället för att ge feedback som: “[...] nu fick du till ett långt inhop, men [...]”. Detta skulle kunna tolkas som att Tränare D är medveten om att hennes ord påverkar och därmed

tänker efter innan hon uttrycker feedback. Tränare C menar att det är viktigt att “Uppmuntra och utmana på en lagom nivå men inte tvinga eller pressa fram något.” för att inte spä på negativa tankar hos gymnasterna. Detta kan tolkas som att det för henne är en högre prioritet att ha en bra mental hälsa än att prestera på hög nivå, vilket pekar på att hon värderar psykisk hälsa. Detta resonemang kan även argumenteras för i relation till att Tränare E säger “Alltså en lyckad träning för mig behöver inte vara att man ska snurrar något nytt varv eller att man ställer sina volter [...]”, vilket belyser att prestation inte är det som är högst prioriterat och därmed inte den mest framträdande värderingen hos henne. Tränare E nämner hur hon brukar avsluta träningen med en “[...] tacksamhetsrunda, typ vad man känner sig tacksam över under dagen [...] vi säger något vi är stolta med under träningen.” vilket också indikerar att hon tycker det är viktigt att även stärka sina gymnaster mentalt. Tränare E upplever även att det är lättare att utgå från barnens bästa nu när “[...] barnkonventionen blivit svensk lag [...] då har man som en riktlinje att följa.” Ett exempel på en riktlinje som Tränare E nämner är “[...] man ändrade att barn under 13 år ska inte elitsatsa.”

Tränare A pratar som psykisk hälsa i samband med både kroppslig integritet och ätstörningar:

“[...] ingenting ska uppfattas fel och att man ska bli anklagad för att ha begått övergrepp på någon eller grooming och allt det här. Jag är ju panikupptagen med sådana frågor, men det har jag egentligen varit hela tiden men det är ännu mer nu, och är utbrett bland ledarna. Prata inte om vikt, för det kan leda till ätstörningar och hetsa inte, droppa inte kommentarer om det ena eller andra, även om det inte är illa ment så kan det uppfattas på det här sättet av tonåringar som ser upp till dig som ledare.” (Tränare A)

Att Tränare A säger sig vara “panikupptagen” antyder att det finns en underliggande stress kopplat till dessa frågor. Tränare A förstår även vikten av sitt ansvar, och säger även “prata inte om vikt” vilket tyder på att det kan finnas en norm, en oskriven regel, att kommentarer kopplade till kroppen inte ska uttryckas eftersom det kan leda till psykisk ohälsa. Citatet pekar även på att denna stress funnits sedan tidigare vilket indikerar att denna norm möjligtvis fanns redan innan förändringen. Tränare G nämner, relaterat till ansvar, att även sådant som kommer med in på träningarna från andra sammanhang inte kan ignoreras: “[en gymnast] hade blivit retad i skolan och kände sig jättedålig och bara grät och grät och grät, och då kan man inte skoja bort det.”

Sammantaget har alla tränare som intervjuats benämnt psykisk ohälsa på ett eller annat sätt. Det finns därmed tecken på att den psykiska hälsan är prioriterad och därmed kan vi se att den värderas av tränare. Det finns indikationer på att Tränare C och Tränare E värderar den psykiska hälsan högre än prestation. Tränare D, Tränare A och Tränare G verkar ha en förståelse av vad deras roll som tränare innebär i form av ansvarstagande. Det finns enligt analysen ovan flertalet indikationer på att förbundets ambition kopplat till att tränare ska värdera psykisk hälsa återfinns hos de tränare som har intervjuats.

#### **4.2.3 Värderar inkludering - både för gymnaster och tränare**

Det är många av de tränare som intervjuats som har varit medlemmar i olika föreningar med olika målsättningar, men även varit tränare för många olika grupper inom en och samma förening. Tränare B har gått från att vara tränare för en elitsatsande trupp till en förening som är mer fokuserad på breddträning. Även Tränare D har bytt förening och var vid tillfället för vår intervju tränare i en grupp med stor bredd. Hon förklarar att hennes nuvarande grupp har en stor "kunskapspridning" för att gymnasterna ska känna en "bra gemensamhet" snarare än en press att gå vidare till nästa steg. Vidare har även Tränare A berättat om sin erfarenhet som tränare i olika typer av föreningar och grupper och är i dagsläget tränare för grupper med olika ambitionsnivåer. Tränare A tränar dels tävlingsgrupper, dels grupper där gymnaster knappt vet "[...] skillnaden mellan trupp och AG [artistisk gymnastik]". Tränare A säger att det viktigaste i alla typer av grupper är att gymnasterna ska "[...] känna sig välkomna, inkluderade [...]". Eftersom tränarna nämner att de varit tränare i olika typer av grupper antyder det att tränarna förstår värdet i att träna gymnastik på olika nivåer och att de därmed inkluderar gymnaster med olika ambitionsnivå. Det pekar också på att även tränarna har olika ambitionsnivåer i sin roll som tränare samt att denna ambition kan förändras beroende på vilken grupp de har.

Vi kan även se att inkludering av de som vill träna för att träna inte verkar exkludera de som vill träna för att tävla. Alla tränare som någon gång tränat tävlingsgrupper anser att tävlingar i de fallen är viktiga. Tränare A nämner bland annat: "Jag gillar ju att ungdomar tävlar, det tror jag är nyttigt för dem.", samt att en lyckad träning inträffar när "[...] alla presterar bra.". Tränare A säger i samband med detta att det är roligt när någon klarar en ny övning. Tränare D nämner också att en

lyckad träning innehåller element av att gymnasterna ligger på “[...] sin yttersta nivå.”. Tränare B säger också “[...] för det viktigaste är ju att de tävlar.” när hon pratar om de grupper som hon tränat med elitsatsning. Detta tyder på att prestation och tävling fortfarande är en central del av tränarnas verksamhet, trots att förbundet vill att lekfullhet ska ges större utrymme inom sporten. Vad dessa citat också visar på är att tränarna värderar att även om gymnast har som mål att tävla ska det finnas det en plats i gymnastiken för denne, det vill säga att de inkluderas.

En tredje indikation på att tränarna förhåller sig till värderingar av inkludering ges av att samtliga tränare aldrig slutat med gymnastiken, vissa har haft kortare uppehåll men sedan återvänt till sporten. Tränare C säger att hon “[...] aldrig slutat riktigt.”, Tränare A började med gymnastik 1985 och återvände efter ett kort avbrott på grund av insikten att “[...] jag kommer behöva börja som tränare igen.”, Tränare B har varit tränare i “11-12 år”, Tränare D säger “Jag klarade mig i 6 veckor utan gymnastiken [...]” sedan blev hon tränare igen. Tränare F har varit ledare från att hon var 13 år “Idag är jag 35 så ja, ända sedan dess har jag varit tränare [...]”. Samtliga av dessa tränare har funnit en plats där de kan fortsatt vara inkluderade i gymnastiken trots att de själva inte utövar sporten längre. Gymnastiken kan tänkas vara en stor del av av tränarnas identitet då de under stora delar av deras liv varit aktiva inom gymnastiken som antingen tränare eller gymnast. Värderingen av inkluderingen skulle därmed även kunna gälla dem själva i tillägg till att gymnasterna ska känna sig inkluderade.

Sammanfattningsvis kan analysen ovan tyda på att inkludering är en del av många av tränarnas värderingar då de inte uteslutande tränar en typ av grupp. Det finns en antydning till att de ser både det som viktigt att kunna träna för att ha träna men även att träna för att tävla eftersom de är tränare i båda kategorier. Deras anpassning av ambitionsnivå skulle även kunna vara ett tecken på att de värderar att själva känna sig som en del av sporten och att de ska ha en plats där de kan vara nära gymnastiken även om de själva inte utövar sporten längre. Slutsatsen är att det finns antydning till att tränarna har, likt Svenska Gymnastikförbundet, ett grundläggande antagande gällande att sporten är till för alla, inklusive personer som inte är aktiva själva.

#### 4.2.4 Anpassning efter gymnaster för att ha kul

Ytterligare ett mönster som vi har funnit i empirin är att flera av de intervjuade tränarna inser vikten av att ha kul. Exempelvis nämner Tränare C att en lyckad träning är när “[...] gymnasterna haft kul.” vilket även Tränare D, Tränare E och Tränare B nämner. Tränare B pratar om att en lyckad träning för henne är när alla är “Glada och skrattar mycket.” och Tränare D svarar på liknande sätt “[...] när det känns som att alla har haft roligt på träningen [...]”. Tränare E pratar om att hon är nöjd när “[...] man ser att gymnasterna är nöjda, det är väl det som är slående liksom.”. Tränare C och Tränare A pratar även de om en lyckad träning på liknande sätt, men menar att en lyckad träning är “En där man känner att man går därifrån med mer energi än vad man hade när man gick dit [...]” (Tränare C) och “Helst må bättre när de slutar passet än när det kom till passet.” (Tränare A). Tre av tränarna pratar även om att leka fram gymnastiken och att lek är ett sätt att ha roligt under träningarna. Tränare B pratar om detta då hon försöker “[...] leka fram så mycket gymnastik man kan.” vilket Tränare G också nämner: “Att man leker fram mycket, har roligt ihop.”. För att åstadkomma känslan av att träningen var rolig säger Tränare C att hon ofta avslutar träningen med en lek för att “[...] man kommer ju ihåg de man gör på slutet [...]”. Tränare F säger “[...] vi samtränar, vi åker på läger tillsammans [...]” för att göra träningen extra rolig och minska avståndet mellan grupperna i föreningen. Utifrån dessa svar går det att utläsa att ett gemensamt mål för de flesta av tränarna är att gymnasterna ska tycka att det är roligt att vara i träningshallen och att de ska få energi av träningarna.

Tränare D påpekar även “Om jag då drillar dem till perfektion i grunderna då kommer jag tappa hälften, de hade ledsnat för längesen.”. Även Tränare C och Tränare B pratar om att liknande saker: “[gymnasten tycker] inte alltid att det är jättekul att gå tillbaka till grundläggande övningar som den gjorde för flera år sedan.” (Tränare C), “[...] de tycker det är så tråkigt att man alltid måste backa tillbaka till grunden.” (Tränare B). Vidare anpassade Tränare E sitt träningsupplägg efter feedback som hon fick från sina gymnaster gällande att de upplevde grundperioden som väldigt långtråkig. Tränare F upplever att gymnasterna blir mer motiverade om de har en “[...] känsla av kompetens och tillhörighet [...]” och låter därför dem vara med och bestämma över sin träning. Vad detta antyder är att tränarna i vissa fall prioriterar att gymnasterna har roligt framför att lägga upp träningen så att gymnasternas prestationer blir perfekta. Därmed finns det tecken på att det finns en värdering hos tränarna om att de aktiva ska ha roligt.



I korthet upplever tränarna att det är viktigt att gymnastiken ses som en rolig aktivitet som utgör en meningsfull fritid för barnen och ungdomarna som är aktiva. Skratt och energi är två ord som tränarna använder för att belysa vad de ser som en lyckad träning, vilket indikerar att de har en strävan efter att gymnasterna inte ska uppleva sporten som något som tynger eller stressar dem. Några av tränarna anpassar också upplägget på träningarna efter vad gymnasterna vill, vilket tyder på att de värderar att gymnasterna har roligt framför att de presterar perfekt.

### **4.3 Delresultat**

Genom analysen av den första frågeställningen: *Vad har Svenska Gymnastikförbundet för ambition med kulturförändringen?* fann vi att värderingar kring säkerhet, psykisk hälsa samt inkludering och att ha kul är de mest framträdande områden som Svenska Gymnastikförbundet har som ambition att förändra. För att svara på den första frågeställningen har vi funnit att dessa fyra värderingar ligger till grund för förbundets ambition om att förstärka det grundläggande antagandet att verksamheten i första hand ska vara till för de aktiva.

Den andra frågeställningen är: *Hur förhåller sig tränarna till de normer, värderingar, grundläggande antaganden som Svenska Gymnastikförbundet förespråkar?* Utifrån den empiriska analysen kunde vi återfinna normer kopplade till säkerhet. Säkerheten värderades av alla tränarna, men skiljer sig åt i vissa avseenden. Det visade sig också att värderingen om den psykiska hälsan återfinns hos tränarna i stor utsträckning. Bland annat får vi indikationen av Tränare A att det finns en norm om att inte kommentera utseende för att förhindra åtstörningar och att tränarna upplever ett stort ansvar i frågan om psykisk ohälsa. Inkludering är den tredje önskade värderingen som vi fann hos förbundet och som vi även fann att tränarna förhåller sig till i hög utsträckning. Tränarna ägnar sig inte enbart åt tävlingsgrupper, utan även andra grupper med andra målsättningar vilket leder oss till att en värdering kopplad inkludering återfinns. Dessa tränare ser tävlingsgrupper som lika självklart som breddgrupper. I sin tur skulle självklarheten kunna indikera att förbundets ambition om det grundläggande antagandet, att verksamheten i första hand ska vara till för de aktiva, återfinns hos dessa tränare. I analysen framkom det även att majoriteten av tränarna var

nöjda när gymnasterna har roligt och har energi, de anpassar sig efter gymnasternas vilja vilket indikerar att de värderar att gymnasterna har kul framför prestationer.

Resultatet vi funnit är därmed att tränarnas förhållningssätt är i många avseenden likt Svenska Gymnastikförbundets ambition med kulturförändringen. Vi kan dock inte genom analysen veta om tränarnas värderingar ändrats på grund av förbundets kulturförändring eller om tränarnas värderingar alltid varit på detta sätt. Vi ser emellertid indikationer på att normer förändras och dessa förändringar kan till viss del kopplas till externa debatter i samhället. Vi kommer i nästkommande del analysera dessa faktorer mer djupgående för att kunna besvara den tredje frågeställningen: *Vad har påverkat förhållningssättet och förändringsambitionen?*

#### **4.4 Faktorer som påverkat tränarnas förhållningssätt**

I denna del av analysen kommer den tredje frågeställningen att besvaras. Här förs argument kring vilka faktorer som tidigare delar av analysen påvisat påverkat tränarna och förbundet. Vi kommer i denna del ta upp både likheter kring tidigare organisationskultur samt externa påverkansfaktorer.

##### **4.4.1 Likheter i förhållningssättet**

Det kan tänkas att tränarna förhåller sig till förbundets ambitioner i hög utsträckning för att de alltid har haft liknande förhållningssätt. Tränare A menar “Jag är ju panikupptagen med sådana frågor, men det har jag egentligen varit hela tiden men det är ännu mer nu [...]” vilket indikerar att Tränare A under längre tid har varit medveten om att saker inte ska uppfattas fel. Citatet pekar också på att Tränare A, snarare än att förändra sitt förhållningssätt, har förstärkt ett redan existerande förhållningssätt. Dessutom visar tidigare delar av analysen att det finns en norm kring hur träningarna läggs upp, där bland annat delar som styrka, uppvärmning och stretch är inkluderade. Normen verkar ha förändrats till viss del då mer fokus ligger på skadeförebyggande nu, men även innan förändringen startade var det många som inkluderade dessa delar. Som nämnt i tidigare avsnitt i analysen påpekar Tränare B att hon upplever en generell förändring som har resulterat i “[...] mycket mer rehab, prehab, man tänker mer skadeförebyggande [...]” och Tränare D säger att hon blivit bättre på att inkludera “knä-prehab”, men att detta inte är något helt nytt. Det

finns således indikationer på att anledningen till att tränare förhåller sig som de gör till förbundets ambitioner är för att det finns likheter i förhållningssättet sedan tidigare.

#### **4.4.2 Externa faktorer**

Från de tidigare delarna av analysen har vi sett tendenser till att faktorer som påverkat utfallet av förändringen skulle kunna finnas utanför organisationen. Svenska Gymnastikförbundets ambition om att förändra kulturen väcktes efter att media slog larm om den dåliga ledarkulturen. Den negativa kritiken illustrerade en ledarkultur som inte var i enlighet med samhällsnormer om hur barn och ungdomar ska bli behandlade. Vi vill i samband med detta påminna om MeToo, vilket är ett annat fall där en kultur som granskats av media resulterat i ett förändringsinitiativ inom fler branscher. MeToo handlar om att organisationer behöver motarbeta normaliseringen av sexuella trakasserier inom organisationskulturen (Sveningsson & Sörgärde, 2019). I båda dessa exempel kan vi se att media har spelat en avgörande roll för förändringen av kulturen. Pressen från samhället att förändra kulturen tycks öka när media uppmärksammar händelser som inte överensstämmer med samhällsnormerna, vilket vi även kan se i Svenska Gymnastikförbundets fall.

En annan indikation på att samhällsnormer påverkar tränarnas förhållningssätt till vad Svenska Gymnastikförbundet förespråkar får vi från Tränare A som säger: “[...] ingenting ska uppfattas fel och att man ska bli anklagad för att ha begått övergrepp på någon eller grooming och allt det här.”. Detta är i linje med den problematik som MeToo-kampanjen belyser om sexuella trakasserier. Fortsättningsvis säger Tränare A “Prata inte om vikt, för det kan leda till ätstörningar och hetsa inte, droppa inte kommentarer om det ena eller andra [...]” vilket är kopplat till psykisk hälsa, vilket också är ett ämne som belyses av många stora profiler i sociala medier, däribland Bianca Ingresso, en av Sveriges mest inflytelserika influencers (Mynewsdesk, 2020).

Tränare B nämner “duktig flicka”-ideal och Tränare C nämner “machokulturen” som negativa samhällsstyrda normer som de inte vill förstärka. De båda tar upp dessa samhällsstrukturer i samband med att de pratar om prestationskrav vilket kan kopplas till den psykiska hälsan. Att tränare C pratar om att hon inte vill “spå på” dessa delar av kulturen kan tolkas som att hon ifrågasätter dessa och inte tycker att det är bra att gymnasterna präglas av dessa normer. Det skulle kunna tänkas att machokulturen därmed inte är ett ideal längre. Eftersom Tränare B ser “duktig

flicka"-idealet som problematiskt antyder det också att det inte är något eftersträvansvärt. Dessa "ideal" är således inte längre önskvärda inom gymnastiken vilket likt tidigare stycken kan återspeglas i samhällsnormer.

Ytterligare en indikation på att en extern faktor har påverkat kulturförändringen är att Tränare E nämnde barnkonventionen. Hon upplevde att konsekvenserna av att konventionen nyligen har blivit svensk lag underlättar hennes roll som tränare. Det har resulterat i riktlinjer som inte kan ifrågasättas, enligt henne. Det kan tänkas att lagstiftningen därmed gör det enklare att förhålla sig till regler om barnens bästa. En del av lagen som påverkar gymnastiken är att det nu är lag på att barn under 13 år inte ska elitsatsa. Lagstiftning skulle därmed kunna ses som en påverkande faktor till förändringen, då en del av förändringen innebär att det ska gå att vara en del av organisationen utan att tävla. Det finns även indikationer på att förbundets ambitioner har påverkats av att barnkonventionen blivit lag. Denna indikation fås exempelvis av Anställd A som förklarar att en förändring har skett gällande barnrättsperspektivet, mer specifikt att de har börjat diskutera hur barn "exponeras" i sin klädsel vid tävlingar. Barnkonventionen gäller dessutom inte för enbart Svenska Gymnastikförbundet, utan reglerar verksamheter i hela Sverige. Det kan därför ha bidragit till att större diskussioner väckts i samhället gällande barnrättsperspektivet. Dock vill vi poängtera att barnkonventionen i sig inte nödvändigtvis har förändrat kulturen då det kräver att mer än beteende ändras för att detta ska ske. Att instifta lagar påtvingar beteendeförändringar i samhället, men vi kan inte påvisa att barnkonventionen varit bidragande till någon kulturförändring mer än att beteende har behövs rättas efter den nya lagen.

Som vi kan se återfinns flera av Svenska Gymnastikförbundets ambitioner i aktuella debatter i större kontext i samhället. Dessa externa faktorer skulle därmed kunna vara en av anledningarna till att tränarna förhåller sig positivt till de normer och värderingar som förbundet förespråkar.

## 5. Diskussion

---

*I följande kapitel presenteras resultatet från analysen i korthet. Diskussionen ämnar till att identifiera generella karaktärsdrag i vårt resultat i syfte att lyfta dessa till en teoretisk nivå.*

---

### 5.1 Sammanfattning

Som beskrivet inledningsvis i uppsatsen fick ledarkulturen inom gymnastik medial uppmärksamhet då den ansågs präglas av dåligt ledarskap vilket föranledde en ambition hos Svenska Gymnastikförbundet om att genomföra en förändring i den rådande organisationskulturen. Vi har i denna studie undersökt och besvarat tre frågeställningar som har använts för att kunna uppfylla vårt syfte. Syftet med vår studie är att bidra med ytterligare kunskap inom området kulturförändringar i organisationer, närmare bestämt öka förståelsen kring planerade toppstyrda kulturförändringar. Syftet är mer specifikt att bidra med en insikt kring hjälpande och stjälpande faktorer.

Uppsatsens litteraturgenomgång visar att majoriteten av forskare inom området anser att det är svårt eller osannolikt att genomföra kulturförändringar. Dessa forskare tenderar att fokusera på internt lokaliserade svårigheter och möjligheter. Resultatet av vår analys pekar på att värderingar och normer hos tränarna är samstämmiga med Svenska Gymnastikförbundets förändringsambitioner. Vi har även funnit indikationer på att samhällsnormer och debatter har påverkat tränarnas förhållningssätt till Svenska Gymnastikförbundets ambitioner, vilket tidigare forskning inte fokuserat på i den bemärkelsen. Det blir därför intressant att diskutera resultatet vidare i relation till tidigare forskning för att kunna bidra med teoretiska perspektiv.

### 5.2 Ökad vilja på grund av negativ uppmärksamhet och identitet

Som nämnt ovan skiljer sig våra resultat från tidigare forskning. Fokus i tidigare forskning har legat på interna svårigheter och möjligheter inom organisationer. Vi har dock genom vår analys funnit indikationer på att externa faktorer påverkat Svenska Gymnastikförbundets ambitioner samt tränarnas förhållningssätt. Först och främst är det viktigt att vara medveten om att vår studie

baseras på en förändring som startade på grund av negativ medial uppmärksamhet. Förbundet valde därefter att agera och lägga upp en plan för att förändra synen på gymnastiken. Vi kan därför genom analysen se att samhällsnormerna inte överensstämde med de normer som fanns inom gymnastiken, vilket föranledde förändringens start. Det som ansågs vara normalt utanför en gymnastiksal skiljde sig därför från vad som sågs som normalt inom salens fyra väggar. Det kan därför ses som att förbundets initierade förändringar låg i linje med samhällets normer och att kulturen i gymnastiken tidigare eventuellt inte haft samma utveckling som samhällskulturen. I likhet med vårt resultat finns det liknande fall där media varit pådrivande till förändringen på grund av kulturen inom organisationen inte överensstämde med den som samhället haft. I vår analys kan det därför ses som att media till viss del guidat förändringsriktningen då media uppmärksammade normer som samhället inte accepterade.

Den negativa mediala uppmärksamheten resulterade i att förbundet agerade genom att sätta upp ett mål om att skapa en sundare ledarkultur inom svensk gymnastik. Viljan att förändras hos förbundet anses ha varit stark då analysen pekar på ett agerande från förbundets sida på grund av att de inte velat associera sig med den bristfälliga ledarkulturen. Våra resultat pekar därför på att det som Harris och Ogbonna (1998) tar upp, viljan att förändras som en möjliggörande faktor, till viss del även återfinns i vår studie. Utan den negativa mediala uppmärksamheten hade troligtvis viljan att förändras varit svagare och därmed hade förändringen inte varit lika omfattande. Vårt resultat pekar därför på att negativ uppmärksamhet kan öka villigheten att förändra, men vi har enbart kunnat påvisa detta på förbunds nivå. Vi kunde genom vår analys se att de tränarna som upplevt dåligt ledarskap har haft en stark vilja att distansera sig från den negativa ledarkulturen, men i detta fall kunde ingen koppling till den mediala uppmärksamheten göras.

Ytterligare resonemang som kan föras är att tränarna har varit aktiva inom gymnastiken i olika former under stora delar av sina liv, vilket vi genom analysen kan koppla till en samhörighet med idrotten. Som nämnt återfinns även att vissa av tränarna har upplevt dåligt ledarskap och tagit avstånd från beteendet. Eftersom analysen påvisar att tränarna inte velat identifiera sig med den negativa kulturen som lyfts i media, eller som de själva upplevt, är det därför möjligt att avståndstagandet har påverkat i vilken utsträckning tränarna förhåller sig till förändringsambitionerna. I det här fallet ser vi att det Ogbonna och Wilkinson (2003) tar upp är

aktuellt då deras slutsats visar att svårigheter med kulturförändringar ligger i de anställdas identifiering med rådande värderingar. Resultat påvisar att det som skulle ha kunnat vara svårigheter i stället verkat som möjligheter eftersom de önskade värderingarna från förbundets sida har varit och är en del av tränarnas identitet. I vår analys finner vi att tränarnas negativa erfarenheter kring den kontroversiella ledarkulturen kan ha varit en bidragande faktor till att ambitionerna återfinns. De har alltså haft tidigare interaktioner med problematiken och därigenom fått erfarenheter som skulle kunna ha underlättat förbundets arbete. Det finns därför likheter med det Alvesson och Sveningsson (2016) lyfter fram, de menar att erfarenhet är faktor som kan påverka kulturförändringar. I vårt fall kan vi se att erfarenheter troligtvis påverkat i positiv bemärkelse.

### **5.3 Externa interaktioner som bidragande faktorer**

Vi fann i vår analys indikationer på att tränarna influeras av samhället, dels genom lagstiftning, men också av pågående diskussioner om hur man bör förhålla sig till olika ämnen. En tränare upplever exempelvis att det nu är lättare att förhålla sig till förbundets ambitioner tack vare att barnkonventionen blivit lag då hon menar att det har resulterat i tydliga riktlinjer. Ett annat exempel som analysen visade är att tränarna blivit påverkade av samhällsdiskussioner relaterade till bland annat "duktig flicka"-ideal och machokultur i negativ bemärkelse. Däremot lyfter tränarna även upp samhällskulturen i en negativ kontext när de pratar om prestationsångest vilket i vår analys exemplifieras med "duktig flicka"-idealet. Analysen påvisar därmed att dessa samhällsideal inte längre efterfrågas inom gymnastiken samt att tränarna aktivt jobbar emot dem. Vårt resultat kan påvisa att samhällskulturen till viss del kan påverka förändringarna negativt om fallet hade varit att tränarna inte motsatt sig dessa ideal.

Analysen påvisar även att det fanns vissa likheter i kulturen sedan tidigare, exempelvis återfinns att en tränare har underliggande stress kring frågor rörande utseende och trakasserier. Denna stress kan vi i analysen förknippa med samhällsdebatter som pågått under förändringen. Exempelvis kunde vi i analysen se likheter kring MeToo och tränarens uttryckta stress kring ämnet trakasserier. Stressen kring kroppsideal kunde vi i även i analysen koppla till aktuella debatter och mediaprofiler. Dessa ämnen går att knyta samman med förändringsambitionen då det framkom i vår analys att förbundet har ambitionen om att tränarna ska värdera de aktivas psykiska hälsa. Det

vill säga mycket av det som förbundet har som ambition att förändra återspeglas i samhället där bland annat den psykiska hälsan hamnat alltmer på tapeten i samhällsdebatter. Analysen antyder därför att en faktor till varför tränarna förhåller sig till förbundets ambitioner i den utsträckning som de gör kan bero på att individernas personligheter har varit samstämmiga med samhället i övrigt samt att de har påverkats av samhällsdebatter.

Dessutom indikerar analysen att det finns en norm om hur träningarna läggs upp. Denna norm verkar ha förändrats till viss del då ännu mer fokus ligger på skadeförebyggande nu, men även innan förändringen var det många tränare som inkluderade vissa av dessa delar. Det kan därför ses som osannolikt att tränarna inte brydde sig om det fysiska måendet innan förändringen initierades då det finns indikationer på att dessa delar funnits sedan tidigare. Genom analysen kan vi därför se att det finns vissa likheter i förhållningssätt till normerna kring träningsupplägg men att de nu fokuserar mer på den fysiska hälsan. Vårt resultat kan liknas med Gagliardi (1986) som menar att sannolikheten att en kulturförändring sker ökar om förändringen utformas likt den rådande kulturen. I likhet med Gagliardi (1986) menar även Heracleous (2001) att kulturförändringar har en större chans att lyckas om förändringen bygger på tidigare kultur. Dock lyfter han specifikt att den nya kulturen bör formas utefter de befintliga grundläggande antaganden i organisationen. Vår analys pekar emellertid på att träningsupplägget snarare är en fråga om normer och värderingar vilket pekar på att det inte nödvändigtvis behöver vara likheter i grundläggande antaganden.

#### **5.4 Strukturförändringar kan generera kulturförändringar**

Den empiriska analysen visade också att Svenska Gymnastikförbundet har gjort strukturella förändringar av tävlingssystemet. I detta fall är strukturförändringarna i samstämmighet med ambitionerna av kulturförändringarna, det vill säga att det nya breddtävlingssystemet och inkludering går hand i hand. De strukturella förändringarna kan därmed ha varit ett verktyg för att försöka påverka de värderingar och antaganden som finns. Det finns forskare som menar att kulturförändringar är resultat av andra förändringar som sker inom organisationen (Alvesson & Sveningsson, 2016; Smith, 2003), vilket stöds av vår analys. Svenska Gymnastikförbundet kan ha ökat möjligheten att genomföra en kulturförändring genom just omstrukturering av bland annat tävlingar. Heracleous (2001) menar att en förståelse av kulturen är av relevans för att kunna



genomföra andra typer av förändringar inom organisationen. Ett resonemang kan föras kring, med bakgrund i Heracleous (2001) tanke om förståelse av kultur för att kunna genomföra någon organisationsförändring, att det finns ett ömsesidigt samband mellan förändringar i stort i en organisation samt kulturförändringar eftersom vår analys visar att förbundet medvetet har försökt ändra kulturen genom att förändra strukturen i tävlingssystemet. Förbundet verkar alltså ha en hög medvetenhet kring rådande kultur och anpassat strukturförändringar för att underlätta förändringen av denna. Således har strukturen och kulturen tillsammans varit en faktor som tillåtit förändring.

## **5.5 Fler frågor än svar**

För att lyfta vårt resultat i en större kontext kan det tänkas att det tidigare interna fokuset inte är tillräckligt för att öka sannolikheten för att kulturförändringar ska lyckas. Detta resonemang leder också till en ifrågasättande syn till Alvesson och Sveningsson (2016) och Katzenbach, Steffen och Kronley (2012) som förespråkar att ett viktigt steg i kulturförändringar handlar om att analysera den befintliga kulturen inom organisationen. Det finns en risk att den enbart interna analysen missar externa faktorer som påverkar mottagandet av en kulturförändring. I de fall där media varit pådrivande till förändring kan det tänkas att ett internt fokus inte är tillräckligt då en förändring i samhället redan pågår.

Vi vill därför med vårt resultat lyfta de externa faktorerna och påvisa att tidigare forskning möjligtvis förbisett en viktig dimension av kulturförändringar. Eftersom vi enbart har funnit indikationer på extern påverkan väcker snarare vårt resultat frågor än besvarar dem. Studien har därför till största del bidragit med att uppmärksamma behovet av forskning som fokuserar på externa faktorer påverkan på arbetet med planerade toppstyrda kulturförändringar inom organisationer.

## 6. Slutsats

---

*I detta kapitel presenteras en kort sammanfattning av studien. Argument förs för vad resultatet kan innebära i ett större sammanhang både praktiskt och teoretiskt. Slutligen förs argumentation, utifrån brister i studien, för framtida forskning.*

---

För att uppfylla studiens syfte har Svenska Gymnastikförbundet kulturförändringsambition undersökts då de hade som ambition att förändra en medialt kritiserad kultur. Problematiseringen ingav en pessimistisk syn till möjligheterna att förändra kulturer då tidigare forskning presenterar många svårigheter kopplade till toppstyrda kulturförändringar. Dessa svårigheter påvisar ett mönster: de verkar främst finnas internt inom organisationer. Vår studie antyder dock att externa faktorer kan ha påverkat tränarna, men också förbundet.

I diskussionen presenteras resonemang kring att förbundet är väl medvetna om den rådande kulturen och hur kulturen hänger samman med strukturen. Således har strukturen och kulturen tillsammans varit en faktor som möjliggjort förändring. Denna uppsats har även inbringat nya insikter till ämnet kulturförändringar då resultatet visar att externa faktorer bör tas i beaktning under arbetet med kulturförändringar. Vi har även funnit att den negativa mediala uppmärksamheten ökat viljan hos förbundet att göra en kulturförändring. Liknande resultat kan inte styrkas på tränarnivå, men analysen tyder på att tränarna som bevittnat det negativa ledarskapet valt att distansera sig från det. Studien visar även att samhällsnormer samt debatter som pågår i olika kanaler påverkar hur ambitionerna med kulturförändringen tas emot. Något som är ögonöppnande i studien är dessutom att dessa externa faktorer, i det undersökta fallet, påverkat förändringen positivt då förändringsambitionerna var i linje med samhällsnormer. Likväl som organisationskultur ständigt förändras genom interaktioner förändras även samhällskulturen på liknande sätt vilket påverkar de anställda. Det kan därför tänkas att en omvärldsanalys av de debatter som sker i samhället möjligtvis kan underlätta förändringar.

## 6.1 Praktiska och teoretiska konsekvenser samt vidare forskning

Analysen av den rådande kultur som forskare tidigare har lyft som ett viktigt steg i kulturförändringar kan tänkas vara otillräcklig för att maximera sina chanser att få ett lyckat resultat. Vidare resulterar studien i praktisk relevans genom att den bidrar med insikt till personer i beslutsfattande positioner då en omvärldsanalys kan bli ett verktyg som bör beaktas vid arbete med kulturförändringar. Genom att analysera och granska vilka påverkande faktorer som finns utanför organisationen skulle potentiellt planerade toppstyrda kulturförändringar bli enklare att implementera.

Våra teoretiska implikationer till tidigare forskning är inte vårt huvudsakliga bidrag, bidraget är snarare att vi har öppnat en dörr för vidare forskning av externa faktorerers påverkan på utfallet av planerade toppstyrda kulturförändringar. Som nämnt i sista delen av vår diskussion så har vårt resultat snarare väckt frågor än besvarat dem, vilket kommer lyftas härnäst. I studien fann vi exempelvis att viljan att förändra hos förbundet ökat efter den mediala uppmärksamheten, vilket vi inte kunde påvisa på tränarnivå. Vi kunde genom analysen enbart se att de tränare som upplevt det negativa ledarskapet distanserat sig från det. Det skulle därför kunna tänkas att även tränarnas vilja att förändras har ökat på grund av den mediala uppmärksamheten. Om så är fallet skulle kulturförändringar som följer samhällsnormer möjligtvis vara lättare att initiera. Förslag för framtida forskning är därför att studera fenomenet vidare för att se hur negativ medial uppmärksamhet påverkar mottagare av kulturförändringar. På grund av den begränsade tid under vilken studien har genomförts har inte några resultat kunnat presenteras gällande om några av de nämnda påverkande faktorerna vägt tyngre än andra. Det skulle därför vara intressant att undersöka detta vidare för få ytterligare kunskap om hur man bäst går till väga för att få ett lyckat utfall med en kulturförändring.

Det skulle även kunna tänkas att resultatet i vår studie har påverkats av Svenska Gymnastikförbundets låga ekonomiska incitament, såsom vinst och produktivitet. Det finns en möjlighet att förbundet svarar på negativ kritik fort och med stor kraft för att de inte vill förlora sina statliga bidrag och sponsorer. I vinstdrivande organisationer där även ekonomiska aspekter spelar in i större utsträckning, skulle möjligen de externa faktorerna inte ha samma inverkan på kulturen om kostnaden för att införa dessa är för hög. Med andra ord kan finns det andra hinder

inom vinstdrivande verksamheter som inte återfinns i samma grad hos den studerade organisationen. Sådana hinder hade möjligtvis kunnat vara avvägningar mellan kostnad och nytta. Det skulle därför vara intressant att studera vidare om samhället påverkar organisationer med vinstincitament på liknande sätt som det vi funnit indikationer på i vårt resultat.

## Referenser

- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Stockholm: Liber AB
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications Ltd.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress*, London: Routledge
- Benn, S., & Baker, E. (2009). Advancing Sustainability Through Change and Innovation: A Co-evolutionary Perspective, *Journal of Change Management*, vol. 9, nr. 4, s. 383–397
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Översatt av B. Nilsson, 2017, Stockholm: Liber AB
- Burke, W.W., Church, A.H., & Waclawski, J. (1993). What Do OD Practitioners Know About Managing Change?, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 14, nr. 6, s. 3-11
- Calori, R., & Sarnin, P. (1991). Corporate Culture and Economic Performance: A French Study, *Organization Studies*, vol. 12, nr. 1, s. 49–74
- Casson, M. (2002). Leadership and Cultural Change: An Economic Analysis, *De Economist*, vol. 150, nr. 4, s. 409–438
- Dervitsiotis, K.N. (1998). The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and total quality management, *Total Quality Management*, vol. 9, nr. 1, s. 109-122
- Edwinsson, L. (2012). Jag blev bestulen på min ungdom, Dagens Nyheter, 14 januari, Tillgänglig online: <https://www.dn.se/arkiv/sport/jag-blev-bestulen-pa-min-ungdom/> [Hämtad: 19-04-2021]
- Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework, *Organization Studies*, vol. 7, nr. 2, s. 117–134
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (1998). Employee responses to culture change efforts, *Human Resource Management Journal*, vol. 8, nr. 2, s. 78–92
- H.A.S.S, H., K.U, H., K.M.J.B, J., K.P.C, H., Senarathne, A. N., & Wijekoon, J. (2020). Smart Human Resource Management System to Maximize Productivity, 2020 International Computer

Symposium (ICS), Computer Symposium (ICS), 2020 International, ICS, s. 479–484 Tillgänglig online: <https://ieeexplore-ieee-org.ludwig.lub.lu.se/document/9359035?arnumber=9359035> [Hämtad: 25-05-2021]

Heracleous, L. (2001). An Ethnographic Study of Culture in the Context of Organizational Change, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 37, nr. 4, s. 426.

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2007). Exploring strategy: Text and cases, New York: Prentice Hall

Katzenbach, J. R., Steffen, I. & Kronley, C. (2012). Cultural Change That Sticks, *Harvard Business Review*, vol 90, nr.7-8, s. 110–117

Mannheimer, L. (2011). Skarp kritik mot hårt tränande barn, Dagens Nyheter, 19 december, Tillgänglig online: <https://www.dn.se/sport/skarp-kritik-mot-hart-tranande-barn/> [Hämtad: 19-04-2021]

Mynewsdesk (2020). Sveriges största influencers, Tillgänglig online: <https://www.mynewsdesk.com/se/beatly/pressreleases/sveriges-stoersta-influencers-2020-3062414> [Hämtad: 25-05-2021]

Neville, L., & Schneider, B. (2021). Why is it so Hard to Change a Culture? It's the People, *Organization Development Review*, vol. 53, nr. 1, s. 41–46

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2002). Managing organisational culture: insights from the hospitality industry, *Human Resource Management Journal*, vol. 12, nr. 1, s. 33–53

Ogbonna, E., & Wilkinson, B. (2003). The false promise of organizational culture change: A case study of middle managers in grocery retailing, *Journal of Management Studies*, vol. 40, nr. 5, s. 1151–1178

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, i G. Ahrne & P. Svensson (red), *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber, s. 194-210

Scandura, T. A., & Gower, K. (2019). Management Today: Best Practices for the Modern Workplace, Sage Publications

Schein, E.H. (2010). Organizational Culture and Leadership, Hoboken: Wiley

Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the Climate and Culture of Success, *Organizational Dynamics*, vol. 23, nr. 1, s. 17–29

Skatteverket. (u.å.). Ideell förening, Tillgänglig online:

<https://www.skatteverket.se/foreningar/driva/ideellforening.4.6a6688231259309ff1f800028215.html> [Hämtad: 24-05-2021]

Smith, M.E. (2002). Success rates for different types of organizational change, *Performance Improvement*, vol. 41, nr. 1, s. 26-33

Smith, M.E. (2003). Changing an organisation's culture: correlates of success and failure, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 24, nr. 5, s. 249-261

Stier, J. (2012). Blod, svett och tårar: Ledarkulturen inom svensk landslagsgymnastik - belyst och problematiserad, Tillgänglig online: <http://mdh.diva-portal.org/smash/get/diva2:608633/FULLTEXT01.pdf> [Hämtad: 12-04-2021]

Sveningsson, S., & Sörgärde, N. (2019). Mini case 3.2 - #MeToo, i *Managing Change in Organizations*, Sage Publications, s. 53

Svenska Gymnastikförbundet. (u.åa). Vår organisation, Tillgänglig online:

<https://www.gymnastik.se/gymnastikforbundet/Omoss/varorganisation/> [Hämtad: 23-03-2021]

Svenska Gymnastikförbundet. (u.åb). Om oss, Tillgänglig online:

<https://www.gymnastik.se/gymnastikforbundet/Omoss/> [Hämtad: 23-03-2021]

Svenska Gymnastikförbundet. (u.åc). Regioner, Tillgänglig online:

<https://www.gymnastik.se/gymnastikforbundet/Omoss/> [Hämtad: 23-03-2021]

Svenska Gymnastikförbundet. (u.åd). Medlemskap, Tillgänglig online:

<https://www.gymnastik.se/forforeningar/Medlemskap/> [Hämtad: 27-04-2021]

Svenska Gymnastikförbundet. (u.åe). Tävlingsinriktningar, Tillgänglig online:

<https://www.gymnastik.se/tavling/tavlingsinriktning> [Hämtad: 21-04-2021]

Svenska Gymnastikförbundet. (u.åf). Truppgymnastik, Tillgänglig online:

<https://www.gymnastik.se/tavling/tavlingsinriktning/Truppgymnastik/> [Hämtad: 21-04-2021]

Svenska Gymnastikförbundet. (2012). Utredning visar problem med ledarkulturen i gymnastikens landslagsorganisation, Tillgänglig online:  
<https://www.gymnastik.se/Nyheter/Nyheter/aldrenyheter/2012/Utredningvisarproblemmedledarkulturenigymnastikenslandslagsorganisation> [Hämtad: 16-04-2021]



# Bilaga 1 - Intervjuguide för anställda

## Intro:

- Presentation av oss
- Får vi spela in intervjun?

## Tema 1: Individen

- Berätta om din historik inom gymnastiken
- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter/arbetsområden?
- Hur skulle du beskriva att det är att jobba på gymnastikförbundet?

## Tema 2: Traditioner inom gymnastiken

- Hur skulle du beskriva stämningen inom gymnastiksverige idag?
  - Vad är extra viktigt?
  - Hur ser det ut på träningar/tävlingar?
- Hur har det sett ut inom gymnastiken tidigare? (problematiken)
  - Hur jobbar ni för att motverka?
  - Komplex, utseende osv?

## Tema 3: Förbundets vision

- Hur skulle du beskriva vision "Rörelse hela livet".
  - Hur jobbar ni för att implementera den på föreningsnivå?
- Vad upplever du är den största anledningen till varför aktiva slutar på gymnastik?
- Hur ser ni på mångfalden inom gymnastiken?
  - Är vissa grupper mindre representerade?
- Skillnader mellan tjejer och killar?

## Tema 4: Kulturförändringen

- Hur introduceras förändringar till er?
  - Var det självklart, något som varit uttalat och på gång eller mer som ett helt nytt projekt?

# Bilaga 2 - Intervjuguide för tränare

## Intro:

- Presentation av oss
- Får vi spela in intervjun?

## Tema 1: Individ

- Berätta om din historik inom gymnastik
  - Hur länge har du varit tränare/aktiv?
  - Vad är det för typ av grupp du tränar?

## Tema 2: Målsättning

- Vilken målsättningen har ni i gruppen?
  - Vilka målsättningar har du som tränare?

## Tema 3: Vanlig träning

- Hur ser en vanlig träning ut för dig?
  - Hur lägger du upp dina träningar?
  - Hur resonerar du kring grundarbete och förövningar?
- Vad är enligt dig en lyckad träning?

## Tema 4: Rollen som tränare

- Hur jobbar du för att stärka gymnaster mentalt?
  - Prestationsångest - Vad tror du det beror på?
- Hur motiverar du dina gymnaster?
- Hur bemöter du gymnaster som kommer in i hallen och som inte är på sitt bästa humör?
- Vad är de största utmaningarna för dig som tränare?
- Vad skulle du säga är de största skillnaderna, kopplat till ledarskap, inom gymnastiken från att du började och nu?
- Vad är det som har fått dig att ändra ditt ledarskap genom åren?
  - Vad tror du att dessa förändringar beror på?
- Hur använder du dig av det som du lärt dig på utbildningarna?