

Godt styresett i Norges idrettsforbund

En kvalitativ dokumentanalyse av Åpenhetsutvalgets rapport

Hans Erik Næss

Institutt for ledelse og organisasjon, Høyskolen Kristiania
Forfatterkontakt <HansErik.Naess@kristiania.no>

Abstract

*Good governance and The Norwegian Confederation of Sports:
A qualitative document analysis of Åpenhetsutvalget's report*

Since the early 2000s The Norwegian Confederation of Sports (NIF) has encountered challenges related to organisational culture, accountability, and transparency. As a NIF-commissioned committee ("Åpenhetsutvalget") as a response to these challenges published the report *Innsyn, åpenhet og tillit* in 2016, this article explores to what degree it answers to its mandate. Drawing upon theories of trust, organisational culture, and institutional logic, as well as qualitative document analysis (QDA), the controversial finding is not what the report includes, but what it does not address. While the report does describe certain needs for procedural change, it ignores the importance of organizational culture that makes transparency feasible as an institutional quality in the first place. As a result, the report excludes one of the most crucial facets for renewing public trust in NIF.

Key words: The Norwegian Confederation of Sports, transparency, institutional logic, trust, organisational culture

Innledning

Norsk og internasjonal idrett har siden andre verdenskrig gradvis gått fra å være lokaldrevne medlemskapsforbund til profesjonaliserte institusjoner. I denne prosessen har overgangen fra små selvstyrte enheter til innflytelsesrike aktører i samfunnet, tidvis medført en dissonans mellom hva idrettsorganisasjoner ser som holdbar etikk og moral og hva omverdenen krever av dem (Chaker, 2004; MacAloon, 2011; Geeraert, 2015; King, 2017). Et norsk eksempel på dette er ”åpenhetsdebatten” som har fulgt Norges idrettsforbund (NIF) siden tidlig 2000-tall (Enjolras & Waldahl, 2008; Skaset, 2011; VG, 2017; Næss, 2018; Broch & Skille, 2019).

Denne debatten oppsto på grunn av medlemmenes misnøye med manglende innsyn i NIFs virke, og skjøt fart i 2007. Da vedtok idrettsstyret, på bakgrunn av et forslag fra idrettstinget, at generalsekretæren skulle utarbeide ”enkle rådgivende retningslinjer [om åpenhet] for bruk i *hele* organisasjonen” (NIF, 2007, sak 24, min kursivering). Forslagsstiller den gang var Terje Rønning, tidligere leder i Norges Motorsportforbund, som i 2016 uttrykte frustrasjon over etterspillet.¹ Han var ikke alene om å ønske seg større endringer, og NIF mottok sterk kritikk for oppfølgingen av dette vedtaket (se debatten gjengitt i VGs SKUP-rapport, 2017; Broch & Skille, 2019). For å imøtekomme kritikken nedsatte Idrettsstyret i april 2016 et utvalg som skulle vurdere NIFs åpenhetspraksis. Dette ”Åpenhetsutvalget” publiserte deretter rapporten *Innsyn, åpenhet og tillit* (Åpenhetsutvalget, 2016), hvis anbefalinger ble vedtatt implementert av Idrettsstyret 11. mai 2017.² Blant rapportens hovedfunn, står det at ”vi kan ikke se at noen av våre forslag fører til annet enn økt tillit til idretten og dens uavhengige stilling i samfunnet” (Åpenhetsutvalget, 2016, s. 14).

Bakteppet for denne diskusjonen er en utbredt tro på at bedre styringsmekanismer, eller ”policy instruments”, kan gjøre en organisasjon generelt mindre sårbar for kritikk mot dens virkefelt, struktur og kultur (Bryson, Crosby og Middleton Stone, 2006; Lascoumes & LeGalès, 2007). Ved bruk i offentlig sektor defineres policyinstrumenter som:

- 1 ”NIF fikk pålegg om åpenhet allerede i 2007”, *VG*, 14. april 2016. Tilgjengelig på, <https://www.vg.no/sport/idrettspolitikk/nif-fikk-paalegg-om-aapenhet-allerede-i-2007/a/23659552/>
- 2 ”Saksgrunnlag: Prinsipper for åpenhet og innsyn”. Tilgjengelig på <https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/6b411253d4aa44b7991b54772be69c33/saksgrunnlag-om-prinsippene-for-apenhet-og-innsyn-i-nif.pdf> (Lastet ned 12. februar 2018)

A device that is both technical and social, that organizes specific social relations between the state and those it is addressed to, according to the representations and meanings it carries. It is a particular type of institution, a technical device with the generic purpose of carrying a concrete concept of the politics/society relationship and sustained by a concept of regulation (Lascombes & Le Galès, 2007, s. 5).

Parent og Høy (2018) viser i sin oversiktsartikkel at slike prinsipper også gjelder idrettsorganisasjoner, selv om både den konseptuelle forståelsen av ”governance” og den konkrete overføringen av styringsmekanismer til idretten er diffuse. Chappellet (2018) viser på sin side til at en rekke idrettsorganisasjonelle interessenter har laget over 30 lister med good governance-prinsipper, hvorav flesteparten har kommet etter årtusenskiftet. Blant disse listene, og i majoriteten av disse studiene Parent og Høy gjennomgår, er det videre mest fokus på styringsmekanismer. Mindre oppmerksomhet er rettet mot organisasjonskulturens betydning for god styring. Et alternativ til en instrumentell tilnærming for å motvirke ”bad governance”, er derfor å ha som forutsetning at kultur og struktur henger tett sammen i en organisasjon, slik en rekke studier har pekt på (Amis, Slack & Hinings, 2004; McGraw, Taylor & Lock, 2012; JaniDjević, 2013; Maitland, Hills & Rindt, 2015; UK Sports, 2016; Megheirkouni, 2017). Konsekvensen, hvis dette samspillet er valid, er at bedre styringsmekanismer i seg selv ikke vil skape ”good governance”.

Med utgangspunktet i denne antagelsen er denne artikkelen en analyse av hvilken betydning organisasjonskultur har i Åpenhetutvalgets ”forslag til framtidens retningsgivende praksis” for NIF (Åpenhetsutvalget, 2016, s. 6). Dette er ikke en empirisk undersøkelse av NIFs organisasjonskultur, men en utforskning av hvordan utvalgsrapporten – hoveddokumentet med endringsforslag – besvarer mandatet gitt av NIF selv: ”Hvordan idretten som organisasjon bør praktisere åpenhet om egen virksomhet” (Åpenhetsutvalget, 2016, s. 13). Mer presist betyr det at neste del i artikkelen gjennomgår tidligere forskning om organisasjonskultur, åpenhet og god styring i idrettsorganisasjoner. Deretter følger del tre om noen sentrale begreper i denne diskusjonen – tillit, legitimitet og institusjonelle logikker – og hvordan de knytter seg an til NIFs organisatoriske utfordringer. Del fire tar for seg data og metode som artikkelen bygger på, før del fem og seks presenterer og diskuterer funn ved rapporten som gjør dens påvirkningspotensial mindre enn hva den kunne ha vært.

Tidligere forskning

Indikatorerne for godt styresett innen idrettsorganisasjoner, der åpenhet eller *transparency* har en sentral plass, handler for det meste om hvorvidt formelle rutiner og prosedyrer er på plass og følges (Chaker, 2004; Walters, Trenberth & Tacon, 2010; Alm, 2013; Geeraert, 2015; Broberg, Lock, Hjortdal & Gottlieb, 2016; Wickström & Alvad, 2017). Alternativt kan det argumenteres at endret åpenhetspraksis er mer sannsynlig dersom organisasjonskulturelle forhold tas med i betraktningen (Amis, Slack & Hinings, 2004; McGraw, Taylor & Lock, 2012; Maitland, Hills & Rindt, 2015; UK Sports, 2016; Megheirkouni, 2017). Organisasjonskultur kan defineres som ”grunnleggende antakelser og oppfatninger som deles av alle medlemmene i en organisasjon, som opererer ubevisst og som på en grunnleggende og ’tatt-for-gitt’ måte definerer organisasjonens syn å seg selv og sine omgivelser” (Schein, 1990, s. 5). Denne tatt-for-gitt-heten kan imidlertid også være en byrde for organisasjonen. Ifølge Pasquier og Villeneuve (2007, s. 157) er det generelt fire hovedbarrierer for en organisasjons åpenhet: historiske tradisjoner og hemmelighetskremmeri, dekkoperasjoner og tildekking av komparative fortrinn, politiske og sikkerhetsmessige årsaker, og institusjonell struktur. Felles for disse barrierene, er at organisasjonskulturens ”innhold” (førende normer og verdier) og ”artefakter” (det som formidler disse normene og verdiene, så som atferd) (Bang, 2013) er relevant å granske for å se om den er årsak til eller konsekvens av disse fire barrierene (Schein, 1990).

Betydningen av å inkludere relasjonen mellom åpenhetens fire barrierer og organisasjonskultur generelt er en gjenganger i forskningslitteraturen om NIFs utvikling, der det kan utledes flere utfordringer som fremdeles eksisterer. En utfordring er å holde balansen mellom kommersialisering, dugnadsånd, toppidrett og breddeidrett, noe som fører til at NIF må ta ulike hensyn til ulike interessentgrupper (Steen-Johnsen 2011; Gammelsæter, 2017). Et svar på slike utfordringer som NIF har erfart (Enjolras & Waldahl, 2008) er å redefinere kriterier for organisatorisk suksess når det gjelder nasjonale idrettsorganisasjoner (NIO). I deres studie av 11 franske idrettsorganisasjoner, definerer Bayle og Robinson (2007) organisatorisk ytelse som summen av sportslige, økonomiske og sosiale resultater, og går vekk fra analyser som fokuserer på hver enkelt del. Det gjør at målestokken for institusjonell suksess ikke kan hentes fra rent kommersielle eller prestasjonsbaserte miljøer. I likhet med norske institusjoner, er de franske NIO-ene tungt subsidiert av staten og preget

av voksesmerter på grunn av utfordringer med å differensiere og integre organisasjonen samtidig (Bayle & Robinson, 2007, s. 253).

Bayle og Robinson (2007) utleder derfor "the strategic performance mix" som består av grep for å bedre styringssystemer, lage integrasjonsmekanismer, og å håndtere differensieringsfaktorer. For å operasjonalisere dette, kaller de neste ledd "the operational performance mix", som består av profesjonaliseringsnivå, deltakende organisasjonskultur, og medeierskap til resultater (Bayle & Robinson, 2007, s. 259-261). På lignende vis demonstrerer O'Boyle og Shilbury (2016) i sin kvalitative studie av australske idrettsledere at mulighetene for "collaborative governance", det vil si en styringsmodell som "brings multiple stakeholders together in common forums with public agencies to engage in consensus-orientated decision-making" (Ansell & Gash, 2008, s. 543), er sterkere dersom det eksisterer en enighet om kulturelle forutsetninger for organisatorisk praksis. Innsikt i kulturelle forutsetninger for institusjonell endring er derfor tett relatert til medbestemmelsesprosedyrer og beslutningsprosesser i idrettsorganisasjoner (Enjolras & Waldahl, 2008; Sam & Ronglan, 2016; Skille & Chroni, 2018). Særsklit gjelder dette lederskapets hemmelighold av opplysninger som både NIF-medlemmer og "en utvidet interessentgruppe" (King, 2017, s. 182) med representanter fra næringsliv, politikk og media, mener er av allmennhetens interesse for at tilliten til sentrale lederpersoner og organisasjonens struktur skal opprettholdes (Idrettsstyret, 2007, Enjolras & Waldahl, 2007; Skaset 2011). I denne prosessen understreker Ansell og Gash (2008, s. 558) at god nettverksstyring krever mer enn gode forhandlingsevner, og at tillit er en forutsetning for at såkalte "collaborative governance" overhodet skal fungere. O'Boyle og Shilbury (2016) hevder at det å bygge tillit og ivareta den, handler om "facilitative leadership", og at en slik tilnærming er "necessary for creating trusting relationships and embedding a culture of ongoing collaboration" (s. 63).

Et eksempel på en slik samarbeidsstyring er Gillett og Tennent (2018) sin studie av engelske fotballklubber på 1980-tallet. I denne perioden forlot klubbene sin viktorianske institusjonsarv og ble "hybride" organisasjoner: en blanding av bedrift, statsfinansiert enhet, og ikke-kommersiell aktør. I et større perspektiv passet stadig færre av de eksisterende ramme for organisatorisk legitimitet med den framvoksende organisasjonsformen som idrettsforeninger og -forbund antok. Derfor ble det desto viktigere å være fleksibel med tanke på legitimitetsskapende praksiser, og utvikle en nettverksrelasjon til andre interessenter basert på organisasjo-

nens nye eksistensberettigelse i stedet for å behandle det som en hvilken som helst bedrift eller ikke-kommersiell enhet – et alternativ Gillett og Tennent (2018) kaller ”Professional Sport Logic”. Siden dette logikk-begrepet er utledet fra en større teoretisk kontekst, vil jeg i neste avsnitt utbrodere hvordan denne kontekstens hovedbegreper er satt sammen til et analytisk rammeverk til bruk senere i artikkelen.

Teoretisk kontekst: Tillit, legitimitet og institusjonelle logikker

Ifølge Bryson, Crosby og Middleton Stone (2006) er tillit for organisasjoner og dets interessenter “both the lubricant and the glue—that is, it facilitates the work of collaboration and it holds the collaboration together” (s. 47). Å forstå og utøve tillit på en slik måte er derfor med på å skape *legitimitet*, altså om organisasjonen forholder seg på en god måte til omgivelsenes forventninger og krav til den (Parsons, 1956; Powell & Colyvas, 2007). En blanding av personlig og systemtillit hos en interessentgruppe er avgjørende for interessentenes tro på at systemet fungerer og at menneskene som bemanner det gjør det på en god måte (Sitkin & George, 2005). Tilknytningen til lederskap oppstår fordi tillit er en sosial koordinasjonsordning som kommer i tillegg til tre andre ordninger: penger (eller incentiver), autoritet og kunnskap (Offe, 1999, s. 42).

Til tross for at tillit i den forstand ofte reguleres via formelle normer i organisasjoner, skriver Offe at reglene gjennomføres av ”normative referansepunkter” (1999, s. 70), en dominerende etos, der personene som befolker institusjonene – og da særlig deres ledere – blir ansvarliggjort for å ivareta og utvikle denne etosen. O’Boyle og Shilbury (2016, s. 56) skriver det slik: “Trusting relationships are often depicted as the essence of collaboration,” og understreker også at mistillit ”smitter”; oppstår den et sted i nettverket, som følge av manglende lederskap og forståelse for den relasjonelle dynamikken i en organisasjon, endrer det relasjonene utover i det (O’Boyle & Shilbury, 2016, s. 59). Hvis ikke etosen i idrettsorganisasjonenes tilfelle behandles på en måte som resonnerer med den utvidede interessentgruppen, i form av etterprøvbare rutiner og forståelig kommunikasjon om dem, kan det bidra til at den institusjonelle tilliten forvitrer og at interessentgruppen fragmenteres.

Det kan i sin tur gå ut over legitimiteten. I en bred litteraturgjennomgang av legitimitetsbegrepet, viser Suddaby, Bitektine og Haack (2016)

til legitimitet som *egenskaper* på den ene siden og *prosesser* på den andre. Der førstnevnte ser på legitimitet som passformen (”fit”) mellom en organisasjons verdier og omgivelsesstyrte betingelser for anerkjennelse, fokuserer sistnevnte på hvordan legitimitet skapes, eller

the process by which cultural accounts from a larger social framework in which a social entity is nested are construed to explain and support the existence of that social entity (Berger, Ridgeway, Fisek, & Norman, 1998, s. 380).

Siden måten denne etosen som omtales av Offe (1999) praktiseres på henger sammen med legitimitet som egenskaper og prosess, er den knyttet til hva andre, tilsvarende organisasjoner gjør. Ifølge DiMaggio og Powell (1983) kan dette føre til isomorfisme, eller prosessen der organisasjoner etterligner normen på sitt felt, dels på grunn av byråkratisering og profesjonalisering (Meyer & Rowan, 1977, s. 340). Fordi det å forsvare disse verdiene som ligger i bestepraktis-eksemplene også innebærer et forsvar for hvorfor ikke-kommersielle organisasjoner skal ha ”rett til å styre” på sitt felt (Westergren, 2016, s. 48), har disse ”isomorfiserende” prosessene en spesiell type innvirkning på idrettsorganisasjoner. Der konkurransedrevet isomorfisme stammer fra markedskreftenes betydning på organisasjonen, er institusjonell isomorfisme knyttet til strid om organisatorisk legitimitet. Sistnevnte isomorfiseprosess deles gjerne i tre: tvangspreged (eksternt press), mimetisk (kopiering av andre, i særdeleshet best practice-eksempler) og normativ isomorfisme (tiltagende kollektive oppfatninger om hva som er god praksis i feltet). Mens bedrifter kan tape på å være for like andre, vil idrettsorganisasjoner altså kunne tjene på å være tilsluttet felles organisasjonsnormer som er akseptert av interessentene (Washington & Patterson, 2011).

Likevel er det ikke gitt at isomorfisme løser organisatoriske utfordringer med godt styresett. Det bringer meg til institusjonelle logikker, nevnt over og forstått som ”et relativt stabilt tankesett der midler er knyttet til et mål, og det finnes mer eller mindre sikre målemetoder og målekriterier” (Gammelsæter, 2011, s. 279; se også Friedland & Alford, 1991). Institusjonelle logikker er videre forstått som ”supra-organizational patterns” som strukturerer hva slags handlinger og standpunkter som er legitime for en aktør i et gitt samfunnsfelt (Skelcher & Smith, 2015, s. 444). Organisasjoner generelt er bærere av slike logikker gjennom et vekselspill mellom materielle omstendigheter og kulturelle praksiser, noe som kommer til uttrykk ”in terms of the identity, discourse, and normative framing of

its members or stakeholders” (Thornton & Ocasio, 2008, s. 106). Ifølge Skelcher og Smith (2015, s. 439) er institusjonelle logikker dessuten “observable in the concrete social relations of actors who utilize, manipulate, and reinterpret them”. For å utnytte institusjonelle logikkers særtrekk i en institusjon til å skape velfungerende organisasjonskulturer, hevder Thornton, Ocasio og Lounsbury (2012) at ”situational fit” er avgjørende:

The situational fit between the institutional logic and the characteristics of the situation will be a factor in which particular identities, goals, and schemas are activated. Observed contradictions between prevailing logics and organizing practices are likely to trigger the activation of alternative logics or the combination of existing logics, identities, goals, and schemas with new alternatives (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012, s. 92).

Årsaken til at ”situational fit” henger sammen med organisasjonskultur, er at sistnevnte har en todelt funksjon: å tilpasse organisasjonen til *ytre* prosesser, eller det Hinings (2012, s. 99) kaller ”zeitgeist”, og å skape *indre* integrasjon for å motvirke fraksjonsdannelser (Schein, 1990, s. 41-42). Riktignok er institusjonell logikk et analytisk begrep, uten nødvendigvis å være operasjonalisert i eksempelvis idrettsorganisasjoner. Men kriteriene som definerer hva slags logikk organisasjonen driftes etter, er konkrete nok til å oppdage utfordringer med å opprettholde en balanse mellom organisasjonens mandat og praksis, eller endre dem ved behov. Ved å identifisere hvordan driften av ikke-kommersielle, ikke-statlige organisasjoner brytes mellom ulike logikker, konkretisert i disse aktørrelasjonene mellom eksempelvis NIF og dets interessenter, åpnes muligheter for hva Thornton og Ocasio (2008) kaller ”institusjonelle entreprenører” å endre praksis. Slike entreprenører defineres som “actors who have an interest in particular institutional arrangements and who leverages resources to create new institutions or to transform existing ones” (Maguire, Hardy & Lawrence, 2004, s. 657).

Årsaken til dette entreprenørfokuset er den *hybride* identiteten til slike organisasjoner, som er identifiserbar ved at de opererer med flere institusjonelle logikker samtidig (Skelcher & Smith, 2015, s. 437). For å kunne vurdere om logikkene er flettbare eller gjensidig utelukkende, er det relevant å fremheve Hinings’ (2012) to teoretiske forbindelser mellom institusjonelle logikker og organisasjonskultur, der sistnevnte er en aktuell innfallsvinkel for institusjonelle entreprenører til å skape legitime

endringer i førstnevnte. Den ene forbindelsen dreier seg om kulturens porøse grenseflater innenfor og utenfor en organisasjon: ”The existence of logics and zeitgeists informs the content and structure of organizational cultures and vice versa” (Hinings, 2012, s. 99). Den andre forbindelsen dreier seg om at institusjonell logikk ikke nødvendigvis identifiseres ved at organisasjonskulturen blir synlig som en helhet – det kan vel så gjerne eksistere motstridende logikker innad i en organisasjon, slik som påpekt i NIF (Steen-Johnsen, 2011). Det som skiller logikkene fra hverandre, og avdekker det som kan forene dem, oppdages neppe ved å fokusere sluttproduktet de skal tjene (inntekter, legitimitet, eller frivillig innsats). I stedet er et spørsmål om hvordan tillit initieres, fasiliteres, og følges opp på tvers av logikkene, dersom målet med Åpenhetsutvalgets rapport er å skape økt legitimitet for NIF som helhet.

Data og metode

Rapporten som danner datagrunnlaget for denne artikkelen har tittelen *Innsyn, åpenhet og tillit*. Den er på 60 sider, og ble publisert i april 2016. Den er fritt tilgjengelig som pdf-dokument på NIFs hjemmesider. Utvalget som står bak rapporten er oppnevnt av NIF, består av 11 personer samt et sekretariat på tre personer, og ble ledet av tidligere kringkastingssjef i NRK, John G. Bernander. Sammenligningen med andre aktører ble gjennomført ved at utvalget via spørreskjemaprogrammet Questback sendte en invitasjon til alle de 19 idrettskretsene og de 54 særforbundene (Åpenhetsutvalget 2016, s. 14), men verken spørsmål, responsrate, eller andre metoderefleksjoner er vedlagt. Ved siden av utvalgssammensetningen (der kun 4 av 10 medlemmer er eksterne til idrett) er dette kritiske ankepunkter mot rapportens analytiske styrke. Da det i denne artikkelen imidlertid kun er innholdet som analyseres, og i lys av kontekstualiseringen av problemstillingen, har jeg valgt å velge bort både metodegrunnlaget og utvalgssammensetningen som analytiske elementer og i stedet brukt kvalitativ dokumentanalyse.

Kvalitativ dokumentanalyse handler om å tilegne seg relevante dokumenter som er laget, delt og brukt på en ”sosialiserende” måte (Altheide, 1996, s. 23-34; Atkinson & Coffey, 1997, s. 47). Innholdet i disse dokumentene ble deretter ført inn i Attride-Sterlings (2001) tofasemodell for tematisk nettverksanalyse, som mer presist er en teknikk for å bryte opp teksten i den hensikt å oppdage forholdet mellom ”eksplisitte begrun-

nelser og implisitte betydninger” (Attride-Sterling, 2001, s. 388). Undersøkelsen har derfor vektlagt hvordan “the social situations surrounding the document in question, must be understood to grasp the significance of the document itself” (Altheide, 1996, s. 9). Fremgangsmåten var først å identifisere ordklynger der ulike begreper (”koder”) sammenfatter rapportens ordbruk i lys av åpenhetsdebatten. I stedet for en realistisk fremgangsmåte, der forskeren velger eksplisitte ord fra rapporten til kodingen, ble disse ordklyngene laget ut i fra tekstens latente meningsinnhold (Braun & Clarke, 2008). Dernest ble kodene i disse ordklyngene ytterligere komprimert med et kvalitativt søk etter begrunnelser for utvalgets arbeid (”saker”). Saker, eller ”issues”, er diskusjonsområder som samler opp kodene på den ene siden, og gir grunnlag for å gå videre med analytiske temaer på den andre siden. Temaer forstås her som “a pattern in the information that at minimum describes and organises the possible observations and at maximum interprets aspects of the phenomenon” (Boyatzis, 1998, s. 161).

Tabell 1: *Fase 1 – Fra koder til temaer*

<i>Klynge</i>	<i>Koder</i>	<i>Saker</i>	<i>Temaer</i>
1	Offentliggjøring	Evaluering av åpenhetspraksis	Forholdet til allmenheten
	Formål		
	Mandat		
	Anbefalinger		
2	Organisering	Legitimitet	Organisasjonens støtte fra interessenter
	Lederskap		
	Medlemsrelasjoner		
	Etikk		
3	Kontrollfunksjoner	Innsyn	Økonomi
	Rutiner		
	Regnskap		
	Varsling		

Adaptert fra Attride-Sterling (2001, s. 396).

Når jeg valgte å fokusere på én “sak” til hver kode, har det sin forklaring i at det oppsummerte det latente innholdet på en konkret måte, på et mellomnivå, som dertil kunne være grunnlaget for et mer overordnet tema rapporten tok for seg. Tolkningen av hva som var relevant å trekke

ut, baserte seg på hva det var relevant å forvente av rapporten sett i lys av dets kontekst (Altheide, 1996). Dette skal altså ikke forstås som at temaene befinner seg latent i dataene, men at de konstrueres av forskeren på grunnlag av hva h*n ser som analytisk relevant i lys av problemstillingen dataene er tenkt å belyse (Ely, Vinz, Downing & Anzul, 1997, s. 205).

I fase 2 utvikles disse *elementære* temaene man ender opp med i tabell 1, til *organiserende* temaer. Årsaken til denne framgangsmåten, er at denne studiens forståelse av ”sentralitet” (keyness) i kvalitative data handler om å raffinere temaene i retning av ”the overall story the analysis tells” (Braun & Clarke, 2008, s. 87). I denne fasen gjenleses derfor teksten med utgangspunkt i de utvalgte begrepene for å presisere relasjonen mellom *organiserende* temaer, saksgrunnlag og teoretisk kontekst (Crabtree & Miller, 1999, s. 170). Der fase 1 var kontekstbasert, søkes det i fase 2 etter informasjon i rapporten som kan knyttes til teoribaserte begreper, argumenter, og innfallsvinkler som hva tidligere forskning og praksis har utpekt som relevant. Deretter kobles virkemidlene for å fremme rapportens budskap sammen med dets overordnede mål. På dette grunnlaget endte jeg opp med et *globalt* tema, der målet er å finne et begrep ”that encompass the principal metaphors in the data as a whole” (Attride-Stirling, 2001, s. 388). ”Global” refererer altså ikke til noe geografisk, men noe altomfattende ved rapporten som kan trekkes tilbake til konteksten og tidligere forskning.

Tabell 2: *Fase 2 – Fra elementære til organiserende til globale temaer*

<i>Elementære temaer</i>	<i>Organiserende temaer</i>	<i>Globale temaer</i>
Forholdet til allmenheten	Tillit	Godt styresett
Organisasjonens støtte fra interessenter	Institusjonell overlevelse	
Økonomi	Revisjon	

Adaptert fra Attride-Sterling (2001, s. 397).

Slike grunnleggende begreper er ment å fange helheten i hva teksten forsøker å formidle. Dette ”globale” temaet ble til slutt ”godt styresett”, ettersom de elementære og organiserende temaene i rapporten pekte på kriterier, forutsetninger og premisser for hva dette begrepet innebærer, og dermed hva det forplikter forfatterne av rapporten til å vurdere. Gangen i en slik analyse er dermed at det først velges ut interessante ordvalg fra teksten i lys av debatten den skriver seg inn i. Disse ordvalgene kodes som mulige byggesteiner for hva rapporten vil formidle, og tolkes der-

ter i lys av teoretiske føringer og tidligere forskning som gjør det mulig å sortere ord og begreper inn i stadig mer overordnede termer (”koder”, ”saker” og ”temaer”; tabell 1). Deretter gjøres dette en gang til, men da med temaer i stedet for ord, helt til man finner et overordnet begrep som kan representere hva teksten handler om (tabell 2). På grunnlag av denne prosessen, begynner man å stille spørsmål om hvordan rapporten formidler det overordnede temaet – her, ”godt styresett” – i lys av hva NIF bør gjøre for å skape en mer åpen organisasjon. Som jeg skal vise i neste del, innebærer dette å diskutere hva tidligere forskning og teori sier om ”godt styresett” i lys av hvordan utvalget har behandlet dets bestanddeler i sin rapport.

Analyse

Når det gjelder elementære temaer (forholdet til allmennheten, organisasjonens støtte fra interessenter, og økonomi) og organiserende temaer (tillit, institusjonell overlevelse, og revisjon), dekker rapporten ikke den bredden av hensyn som tidligere forskning har definert som essensielt for det globale temaet rapporten kan knyttes til: godt styresett. Det er altså en skjevhet i rapporten, ettersom fokuset på finansielle perspektiver er lagt frem som et avgjørende endringsområde for bedre åpenhetspraksis. Resultatet av et slikt fokus er imidlertid begrensede muligheter for NIF å bedre denne åpenhetspraksisen. Hovedårsaken er at rapporten ikke behandler en av godt styresetts grunnleggende betingelser: en organisasjonskultur som fremmer åpenhet gjennom tillitskapende arbeid (McNamee & Fleming, 2007; Geeraert, 2013; Maitland, Hills & Rindt, 2015).

En forklaring på hvorfor det ikke skjer, kan være at rapporten eksplisitt vektlegger ”offentliggjøring av økonomisk informasjon” (Åpenhetsutvalget, 2016, s. 24). Mandatet tilsier imidlertid at utvalget skal komme med anbefalinger om ”retningsgivende praksis for *hele* idrettsorganisasjonen” (Åpenhetsutvalget, 2016, s. 13, min kursivering). Nøyaktig hva NIF eller utvalget mener med ”åpenhet” er heller ikke spesifisert i rapporten. Men gitt debattens og tematikkens kontekst, tolker jeg åpenhet i denne sammenheng som en variant av *transparency*, eller *gjennomsiktighet*, som betyr muligheter for interessenter til å få innsyn i organisasjonens gjøremål og ansvarsfordeling (Kral & Cuskelly 2017).

Det gjør fraværet av relasjoner mellom de sidene av organisasjonen som faktisk nevnes i rapporten, ekstra tydelige. Av utvalget er eksempelvis NIFs varslingsrutiner vurdert som tilfredsstillende mens de etiske retningslinjene anses som ikke tilfredsstillende (Åpenhetsutvalget, 2016, s. 33) – uten at dette er koblet sammen. Bos, Van Ekeren og Houlihan (2013) hevder på sin side at implementering av godt styresett i en idrettsorganisasjon først og fremst handler om å koordinere mange organisatoriske endringer samtidig. Dette henger sammen med hva som er fremhevet i tidligere forskning (se for eksempel De Vries & Sobis, 2016), samt hos myndighetsaktører som britiske UK Sports, som retter en rekke styresettkrav til britiske idrettsorganisasjoner som mottar statlige midler. De skriver i sin begrunnelse for implementeringen av *A Code for Sport Governance* at: ”Feedback from within and outside of the sector continues to endorse our view that there are strong links between good governance and *organisational culture*” (UK Sport, 2016, s. 6, min kursivering).

Årsakene til at organisasjonskulturens fravær i rapporten er spesifikt problematisk er dermed flere. For det første gjør den hybride formen for organiseringen av NIF det vanskelig å fokusere på kun en type logikk (Bayle & Robinson, 2007). For det andre kan det å forstå institusjonelle logikkers relasjonelle sameksistens påvirke organisasjonskulturen positivt (Hinings, 2012), i første rekke gjennom å etablere premisser for aktørskap (agency). Ifølge Ferkins, McDonald og Shilbury (2010, s. 603) er en holistisk tankegang nødvendig da overgangen fra amatørforbund til organisasjoner som krever profesjonell drift, har medført komplekse veivalg og behovet for å kombinere til dels motstridende institusjonelle logikker (Gammelsæter, 2017). Betydningen av å diskutere begge disse punktene – hybrid organisasjonsform og institusjonelle logikker – er utledet fra begrepsgangen i tabell 2. Selv om støtte fra kjerneinteressenter styrker institusjonens mulighet for overlevelse og bedre økonomisk innsyn styrker mulighetene for revisjon, er det samtidig vesentlig for god styring at NIFs forhold til allmenheten er preget av tillit. Der de to første punktene kan forbedres instrumentelt, i form av interndemokrati og regnskapsettersyn, er det siste en ”myk” egenskap ved NIF som betinger en organisasjonskultur tilpasset institusjonens virke. I lys av åpenhetsdebatten rundt NIF, der president Tom Tvedt har mottatt sterk kritikk for sin lederstil (Næss, 2018), kan dette understrekes ved å vise til logikkens innflytelse på ledere i en organisasjon, eller som Thornton, Ocasio og Lounsbury (2012) skriver:

If no aspects of highly accessible institutional logics are viewed as applicable or relevant, individuals may rely on other available institutional logics to activate knowledge and information for further information processing (s. 84).

Mangelen på en ”situational fit”, som beskrevet ovenfor, virker derfor åpenbar dersom tilliten til NIF skal økes ved å bare fokusere på den revisjonssiden av organisasjonen. I kontrast til hva utvalget hevder, kan denne mangelen svekke tilliten til NIF fordi det ikke er noen åpenbar grunn til at organisasjonen skal avkreves svakere forpliktelser enn andre, sammenlignbare organisasjoner når det gjelder nøkkelprinsipper i godt styresett. Elster (1998) omtaler dette som ”the civilizing force of hypocrisy”. Dersom en organisasjon gir løfter om å ta kritikk på alvor, kan tiltakene som faktisk foreslås virke mot sin hensikt. Det å skape falske inntrykk om reell endring er verre enn å ikke love endring i det hele tatt, og kan dermed skape en opposisjon blant grupperinger som i utgangspunktet har hver sine ankepunkter mot rådende praksis. Den tillit som rapporten skulle bidra til å øke, kan altså potensielt svekkes fordi tiltakene som foreslås har begrensede rammer.

Diskusjon

For en organisasjon som NIF, er tillit en nøkkel til å forstå organisasjonskulturens rolle i en hybrid organisasjon. Det betyr at strategier og funksjonell differensiering kanskje ikke kan – i likhet med hva Gillett og Tennent (2018) fant i sin studie av engelske fotballklubber – basere seg på fortidens rasjonale for idrettsorganisasjoner. Steen-Johnsen (2011) har påpekt at NIF drives etter tre logikker – den frivillige amatørlogikken, den politisk-administrative logikken og den profesjonelle forretningslogikken – mens Gammelsæter (2011) utvider denne listen til sju forskjellige tankesett som preger norsk idrett. I stedet for å ta kelegge disse logikkene med et diffust åpenhetsbegrep slik utvalgsrapporten gjør, som i tillegg fokuserer på økonomien, er et alternativ til å dekode hver og en av dem å etablere en revidert institusjonslogikk for organisasjonen som helhet.

For å lykkes som institusjonell entreprenør, må endringsforsøkene være legitime, “an undertaking that is made more difficult as many social groups with heterogeneous interests are involved” (Garud, Hardy & Maguire, 2007, s. 960). I den forbindelse kan det trekkes frem en driver

ved organisasjonskulturens betydning for endring av NIFs åpenhetspraksis: kommunikasjon internt og eksternt. Deling av mer informasjon betyr ikke nødvendigvis bedre åpenhet i en organisasjon. I stedet kan det hevdes at oppfatninger av gjennomsiktighet varierer med oppfatninger av kvaliteten på informasjonen (Schnakenberg & Tomlinson, 2016, s. 1789). Mye tyder dessuten på at åpenhet best fungerer som en tillitsbygger til en utvidet interessentgruppe, særlig hvis det er store arrangementer involvert (Parent, 2016), dersom det er en helhetlig kommunikativ praksis. Relatert til utvalgsrapportens fravær av kommunikasjon som tillitsskapende praksis kan vi trekke inn et av Offes (1999) mest sentrale poeng om hvorfor et utvidet kommunikasjonsbegrep er relevant:

Obtaining enough information on the preferences and intentions of an institution is not a necessary condition for institutional trust, but rather one must know the “repertoire of meaning and justification” that is produced by the institution in order to trust it (Offe, 1999, s. 71).

I en Offe-inspirert åpenhetspraksis må kommunikasjonen være oppklarende, ikke bare beskrivende, i henhold til ulike problemstillinger som reises av en utvidet interessentgruppe. Når det gjelder eksempelvis økonomisk innsyn, så innebærer en slik tolkning av åpenhetens kommunikative betydning at det ikke er tilstrekkelig med eksempelvis offentliggjøring av reiseregninger – interessentene må også få vite begrunnelsene for at utgiftene ble slik, og hvorfor praksisen skal endres. Eller som understreket av Pasquier og Villeneuve (2007, s. 159): “If the transparency of the information is relative, that of the processes must be absolute.”

I europeisk sammenheng er en slik mangel på ”situational fit between the institutional logic and the characteristics of the situation” (Thornton, Ocasio og Lounsbury, 2012, s. 92), slik Åpenhetsutvalgets rapport befinner seg i, synlig i en større reformprosess. Skandalene i IOC og FIFA har siden korrupsjonssakene fra Nagano-OL på slutten av 1990-tallet medført økende eksterne krav til at idrettsorganisasjoner skal underlegges de samme standardene for godt styresett (”good governance”) som bedrifter og ikke-statlige organisasjoner (MacAloon, 2011; OECD, 2016; Transparency International, 2016). Dette ”profesjonaliseringskravet” (Nagel et al., 2015) gjelder ikke bare medbestemmelsesregler, finansiell gjennomsiktighet og prosedural etterprøvbarhet. Det handler også om etiske vurderinger av interessekonflikter i forholdet mellom idrett, kapital og politikk (Henry & Lee, 2004; Sherry, Shilbury & Wood, 2007; PwC, 2016).

For NIFs del er i tillegg ansvaret for å målbære samfunnskulturelle verdier, bidra til fellesskapsdannelse, ha et folkehelseperspektiv og stimulere til sivilsamfunnaktiviteter, innbakt i organisasjonens virke (NIF, 2015; Rafoss & Tangen, 2017). Problematikken kan – slik Åpenhetsutvalgets rapport tenderer til – med andre ord ikke avgrenses til å gjelde hvordan ledere skal forholde seg til offentlighetsloven. Det handler vel så mye om i hvilken grad det er mulig å etterprøve organisasjonens helhetlige praksis og å få innblikk i hva slags organisasjonskulturelle mekanismer og strategier som brukes for å oppnå institusjonens mål.

Avsluttende bemerkninger

I denne artikkelen har jeg argumentert for at Åpenhetsutvalgets rapport til NIF i for liten grad redegjør for betydningen av organisasjonskultur på åpenhetspraksiser. Til tross for at utvalgets anbefalinger om nye, ressurskrevende rutiner og kontrollmekanismer er i tråd med revisjonen av institusjonelle mangler hos blant annet FIFA (Pielke, 2013), er tillit et så sammensatt begrep at en troverdig åpenhetskultur – og legitimitetsprosessens kulturelle betingelser – tilsynelatende må settes som premisser for endring og ikke bare som et mulig utfall. Derfor vil det også være hensiktsmessig ved neste korsvei å sammenligne NIFs praksis med best/worst-practice-eksempler både nasjonalt og internasjonalt innen idrettsorganisasjoner. Dette argumentet forsterkes av etterdønningene av korrupsjon, ”bad governance” og organisatorisk ukultur i både nasjonale og internasjonale idrettsorganisasjoner, som har trukket i tvil ideen om at disse enhetene bør ha særregler når det gjelder innsyn.

Mye av årsaken til rapportens snevre bruksområde kan forklares med dets interne avgrensninger. Som nevnt over, innebærer en plausibel forståelse av Offes (1999) redegjørelse av institusjonell tillit at dens ”normative referansepunkter” (s. 70) samsvarer med både offentlighetens forventninger og interessentenes krav til god styring. Det betyr at selv om Idrettsstyret i 2017 var fornøyd med Åpenhetsutvalgets anbefalinger, er det ikke sikkert mandatet var godt nok forankret i problemstillingens kompleksitet. Generelt, for at organisasjoner skal tåle innsyn, kan ikke deres god styring-praksis avgrenses til et ”etisk narrativ” utad (Garsten og Montoya, 2008). Jeg vil hevde at åpenhet som praksis og prinsipp skal bidra til å institusjonalisere en organisasjonskultur som verner organisasjonens struktur mot forhold som kan svekke dens tillit i interes-

sentnettverket. Organisasjoner må artikulere, støtte, og forsvare særskilte praksiser og strukturer som ønskelige og legitime, ikke bare stå på eksisterende rutiner og prosedyrer for lederskap og åpenhet (Lawrence, 1999, s. 162-63; sitert i Washington & Patterson, 2011, s. 6).

På én måte kan det også virke misvisende i en kvalitativ dokumentanalyse å påpeke det som ikke står i teksten. Fravær av perspektiver, enten de er aktivt forhindret – det Lukes kaller ”the power to mislead” (2005, s. 149) – eller valgt bort uten konflikt, i en tekst eller debatt som innen en gitt kontekst burde vært med, noe av det mest relevante da det synlige innholdet i en tekstanalyse ikke kan stå isolert (Altheide et al., 2008, s. 130). Samtidig er det viktig å understreke at utvalgsrapporten, til tross for at den med sitt oppdrag skal være NIFs veiviser for åpenhet, innsyn og tillit, har begrenset rekkevidde som analysemateriale. Selv om åpenhet ikke er behandlet i rapporten med referanse til internasjonale standarder, eller begrunnet med relevant forskning på feltet, betyr det ikke at utvalgsmedlemmene ikke kjenner tematikkens kompleksitet. Uten å ha intervjuet utvalgsmedlemmene, mener jeg det er mulig at det fantes uenighet mellom dem om flere ubenyttede innspill enn det som kommer fram i rapporten.

Selv om det vil gagne en idrettsorganisasjon hvis ledelsen reorienterer sine strategier i henhold til organisasjonens hybride status og institusjonelle logikker, er det samtidig grenser for hvor detaljert tillitsskapende arbeid i en organisasjon kan utformes i den hensikt å være legitim overfor sine interessenter. En grunn er at interessentmangfoldet kan være uoversiktlig og bestå av skiftende allianser (Parent, 2016). En annen grunn – hvilket det fremdeles er debatt om i kjølvannet av Chandlers ”struktur følger strategi”-tese (1962) – er uklarhet om vellykkede organisasjoner vokser frem mer enn de kan lages på tegnebrettet, i tillegg til hvordan kultur og struktur gjensidig påvirker hverandre (Walsh, 2004). Innen ny-institusjonell teori er det videre debatt om hvorvidt isomorfisme er hensiktsmessig for alle organisasjoner innen samme felt, ettersom fleksibel tilpasning til omgivelsene og intern nytenkning kan være mer effektivt og bedre i tråd med organisasjonens mål (Beckert, 2010).

Funnene i denne artikkelen indikerer ikke desto mindre at organisasjonskulturens betydning for åpenhet i for svak grad er behandlet av utvalget. Det at temaene tilknyttet åpenhetens betingelser og deres relasjon til organisasjonskulturen ikke fremtrer tydeligere i en rapport som har mål om ”å gi råd og anbefalinger som for fremtiden kan sikre adekvate, transparente og tillitvekkende rutiner for åpenhet, innsyn og kontroll i

norsk idrett” (Åpenhetsutvalget, 2016, s. 6), har derfor en potensielt negativ konsekvens for tillits- og legitimitetsskapende arbeid som ikke bør undervurderes. NIFs virke må begrunnes på en legitimerende måte som motvirker en ”culture of mistrust” (Garsten & Montoya, 2008, s. 7; se også Fahlén, 2017) – og det handler om mye mer enn tilgang på toppledelsens reiseregninger.

Om artikkelen

Takk til Trygve B. Broch for konstruktive kommentarer og Ani Chroni for litteraturtips, samt SSSFs fagfeller for nyttige innspill.

Referanser

- Amis, J., Slack T. & Hinings, C.R. (2004). Strategic Change and the Role of Interests, Power and Organizational Capacity. *Journal of Sport Management*, 18, 158-198.
- Alm, J. (red.) (2013). *Action for Good Governance in International Sports Organizations*. København: Play the Game/Danish Institute for Sports Studies. Tilgjengelig på: http://muep.mau.se/bitstream/handle/2043/17866/AGGIS_Final_report.pdf?sequence=2 (Lastet ned 3. februar 2018).
- Altheide D. (1996). *Qualitative Media Analysis*. Newbury Park, CA.: Sage.
- Altheide, D., Coyle, M., DeVriese, K. & Schneider, C. (2008). Emergent Qualitative Document Analysis. I S.N. Hesse-Biber & P. Leavy (red.), *Handbook of Emergent Methods* (s. 127-155). New York: Guilford Press.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration: Research and Theory*, 18, 543–571. doi:10.1093/jopart/mum032
- Atkinson P. & Coffey, A. (1997). Analysing Documentary Realities. I D. Silverman (red.), *Qualitative Research Theory Method and Practice* (s. 45-62). London: Sage.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1, 385-405.
- Bang, H. (2013). *Organisasjonskultur*. (4.utg) Oslo: Universitetsforlaget.
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7, 3, 249–268. doi:10.1080/16184740701511037
- Beckert, J. (2010). Institutional Isomorphism Revisited: Convergence and Divergence in Institutional Change, *Sociological Theory*, 28, 2, 150-166.

- Berger, J., Ridgeway, C. L., Fisek, M. H., & Norman, R. Z. (1998). The legitimation and delegitimation of power and prestige orders. *American Sociological Review*, 63, 3, 379-405.
- Billsberry, J., Muller, J., Skinner, J., Swanson, S., Corbett, B. & Ferkins, L. (2017). Reimagining leadership in sport management: Lessons from the social construction of leadership. *Journal of Sport Management*, 32, 170-182.
- Bos, A., Van Ekeren, F. & Houlihan, B. (2013). Implementation and compliance of good governance in international sports organisations. I J. Alm (red.), *Action for Good Governance in International Sports Organisations* (s. 38-55). København: Play the Game/Danish Institute for Sports Studies. Tilgjengelig på: http://muep.mau.se/bitstream/handle/2043/17866/AGGIS_Final_report.pdf?sequence=2
- Boyatzis, R. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3,2, 77-101.
- Broberg, P., L.B. Lyck, J. Hjordtal & P. Gottlieb (2016). *The Formal Sports Political Power Index 2013-15*. Brøndby: Danmarks Idrætsforbund.
- Broch, T.B. & Skille, E. (2019). Performing Sport Political Legitimacy: A Cultural Sociology Perspective on Sport Politics, *Sociology of Sport Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1123/ssj.2017-0204>
- Bryson, J.M., Crosby, B.C. & Middleton Stone, M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaboration: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66, 44-55. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x
- Chaker, A-N. (2004). *Good Governance in Sport: A European Survey*. Brussels: Council of Europe
- Chandler, A.D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press
- Chappelet, J-L. (2018). Beyond governance: The need to improve the regulation of international sport. *Sport in Society*, 21, 5, 724-734. doi:10.1080/17430437.2018.1401355
- Crabtree, B. & Miller, W. (1999). A template approach to text analysis: Developing and using codebooks. I B. Crabtree & W. Miller (red.), *Doing qualitative research* (s. 163-177.) Newbury Park, CA: Sage.
- De Vries, M. & Sobis, I. (2016). Increasing transparency is not always the panacea: An overview of alternative paths to curb corruption in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 29, 255-270. DOI:10.1108/IJPSM-11-2015-0197
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Ely, M., Vinz, R., Downing, M. & Anzul, M. (1997). *On writing qualitative research: Living by words*. London: Routledge/Falmer.
- Elster, J. (1998). Deliberation and Constitution Making. I J. Elster (red.), *Deliberative Democracy* (s. 97-122). Cambridge: Cambridge University Press

- Enjolras, B. (2005). *Idrettens økonomi og effektivitet. Rapport 2005:8*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Enjolras, B. & Waldahl, R.H. (2007). Policy-making in Sport: The Norwegian Case. *International Review for the Sociology of Sport*, 42, 201-216.
- Enjolras, B. & Waldahl, R.H. (2008). Democratic governance and oligarchy in voluntary organizations: the case of the Norwegian Olympic Committee and Confederation of Sports. Paper for the 8th International conference of ISTR 9-12 July 2008 in Barcelona, Spain.
- Fahlén, J. (2017). The trust–mistrust dynamic in the public governance of sport: exploring the legitimacy of performance measurement systems through end-users’ perceptions. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9, 707-772.
- Ferkins, L. & Shilbury, D. (2015). Board strategic balance: An emerging sport governance theory. *Sport Management Review*, 18, 4, 489-500
- Friedland, R. & Alford, R.R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. I W. W. Powell & P. J. DiMaggio (red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (s. 232-267). Chicago: University of Chicago Press.
- Gammelsæter, H. (2011). Fotballkommersialisering uten bremseser. I D. Hanstad, G. Breivik, M. Sisjord, & H. Skaset (red.), *Norsk idrett. Indre styring og ytre press* (s. 277-293). Oslo: Akilles
- Gammelsæter, H. (2017). *Poeng, penger og politikk. Et institusjonelt perspektiv på idrettsledelse*. Oslo: CappelenDamm Akademisk
- Garsten, C. & Montoya, M.L. (2008). Introduction: Examining the politics of transparency. I C. Garsten, C. & M.L. Montoya (red.), *Transparency in a New Global Order: Unveiling Organizational Visions* (s. 1-24). Cheltenham: Edward Elgar
- Garud, R., Hardy, C. & Maguire, S. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 28, 7, 957-969
- Geeraert, A. (2015). *Sports governance observer 2015. The legitimacy crisis in international sports governance*. Copenhagen: Play the Game
- Gillett, A.G. & Tennent, K.D. (2018). Shadow hybridity and the institutional logic of professional sport: Perpetuating a sporting business in times of rapid social and economic change. *Journal of Management History*, 24, 2, 228-259. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMH-11-2017-0060>
- Hinings, B. (2012). Connections Between Institutional Logics and Organizational Culture. *Journal of Management Inquiry*, 21, 1, 98-101
- JaniDjeviD, N. (2013). The Mutual Impact of Organizational Culture and Structure. *Economic Annals*, 58, 198, 35-60.
- King, N. (2017). *Sport Governance. An Introduction*. Routledge: London & New York.
- Král, P. & Cuskelly, G. (2017). A model of transparency: determinants and implications of transparency for national sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, DOI: [10.1080/16184742.2017.1376340](https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1376340)
- Lawrence, A. (1999). Institutional Strategy. *Journal of Management*, 25, 2, 161-188.

- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2007). Introduction: understanding public policy through its instruments—from the nature of instruments to the sociology of public policy instrumentation. *Governance*, 20, 1, 1-21.
- Lukes, S. (2005). *Power: A Radical View*. London: Macmillan Press.
- MacAloon, J.J. (2011). Scandal and governance: inside and outside the IOC 2000 Commission. *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 14, 3, 292-308.
- Maguire, S. Hardy, C. & Lawrence, T.B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47, 657-679.
- Maitland, A., Hills, L.A. & Rindt, D.J. (2015). Organisational culture in sport – a systematic review. *Sport Management Review*, 18, 501-516.
- Masters, A. (2015). Corruption in sport: From the playing field to the field of policy. *Policy and Society*, 34, 111-123.
- McGraw, P., Taylor, T.L. & Lock, D. (2012). Theoretical approaches and practical strategies for change management. I L. Robinson, P. Chelladurai, G. Bodet & P. Downward (red.). *Routledge Handbook of Sport Management* (s. 116–134). London: Routledge
- McNamee, M.J. & Fleming, S. (2007). Ethics Audit and Corporate Governance: The Case of Public Sector Sports Organizations. *Journal of Business Ethics*, 73, 425-437
- Megheirkouni, M. (2017). Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25, 596-612. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2016-1042>
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organisations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E. & Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences, *European Sport Management Quarterly*, 15, 4, 407-433.
- NIF (2007). Protokoll for Idrettsstyrets møte nr. 02 – 2007-2011 [Sak 24 Idrettsstingsvedtak om åpenhet i organisasjonen, s. 7]. Tilgjengelig på: <https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/idrett/idrettsforbundet/om-nif/is-protokoller-2007/mote-nr.-2-21-22.-juni-2007.pdf> (Lastet ned 22. september 2017).
- NIF (2015). *Idrettspolitisk dokument 2015-2019*. Oslo: NIF. Tilgjengelig på https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/idrett/idrettsforbundet/om-nif/idrettspolitisk-dokument-2015-2019/57_15_nif_idrettspolitisk-dokument-2015-2019_lr_0909.pdf ((Lastet ned 22. september 2017).
- Næss, H.E. (2018). Norges Idrettsforbund, organisasjonskultur og endringsledelse. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 5, 71-79.
- O’Boyle, I. & Shilbury, D. (2016). Exploring Issues of Trust in Collaborative Sport Governance. *Journal of Sport Management*, 30, 1, 52-69.
- Offe, C. (1999). How can we trust our fellow citizens? I M. E. Warren (red.), *Democracy and trust* (s. 42-87). Cambridge: Cambridge University Press.
- Parent, M. M. (2016). Stakeholder perceptions on the democratic governance of major sports events. *Sport Management Review*, 19, 402-416.

- Parent, M.M. & Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review. *Cogent Social Sciences*, 4. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1503578>
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations – I. *Administrative Science Quarterly*, 1, 63-85.
- Pasquier, M. & Villeneuve, J-P. (2007). Organizational barriers to transparency: a typology and analysis of organizational behaviour tending to prevent or restrict access to information. *International Review of Administrative Sciences*, 73, 147-162.
- Pielke, R. (2013). How can FIFA be Held Accountable? *Sport Management Review*, 16, 255-267.
- Powell, W.W. & Colyvas, J.A. (2007). The New Institutionalism. I S. Clegg & J.R. Bailey (red.), *International Encyclopedia of Organization Studies* (s. 975-979). Thousand Oaks, CA: Sage.
- PwC (2016). *PwC's Sport Survey 2016. Key insights from global sports leaders*. Geneva: PwC
- Rafoss, K. & Tangen, J.O (2017). Den norske idrettsmodellen – i utakt med tiden? *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 1, 152-170.
- Ruggie, J.G. (2016). 'FOR THE GAME. FOR THE WORLD.' *FIFA and human rights*. Corporate Responsibility Initiative Report No. 68. Cambridge, MA: Harvard Kennedy School.
- Sam, M.P. & Ronglan, L.T. (2016). Building sport policy's legitimacy in Norway and New Zealand. *International Review for the Sociology of Sport*, 53, 550-571.
- Schein, E.H. (1990). *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercurio Libro Forlag.
- Schnackenberg, A.K. & Tomlinson, E. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42, 1784-1810.
- Sitkin, S. & George, E. (2005). Managerial trust-building through the use of legitimating formal and informal control mechanisms. *International Sociology*, 20, 307-338.
- Skaset, H.B. (2011). Kampen om makten i NIF. I D. V. Hanstad (Red.), *Norsk idrett – indre spenning og ytre press* (s. 469-487). Oslo: Akilles.
- Skelcher, C. & Smith, S.R. (2015). Theorizing Hybridity: Institutional Logics, Complex Organizations, and Actor Identities. The Case of Nonprofits. *Public Administration*, 93, 433-448.
- Skille, E.Å. & Chroni, S.A. (2018). Norwegian sports federations' organizational culture and national team success. *International Journal of Sport Policy and Politics*. DOI: <https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1425733>
- Steen-Johnsen, K. (2011). Særforbund i en brytningstid – mellom byråkrati, kommersialisme og frivillighet. I D. V. Hanstad (red.), *Norsk idrett – indre spenning og ytre press* (s. 241-258). Oslo: Akilles
- Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *American Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Suddaby, R., Bitektine, A. & Haack, P. (2016). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11, 1, 451-478.

- Transparency International (2016). *The Global Corruption Report: Sport* (red., G. Sweeney). Amsterdam: TI.
- Thornton, P. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin-Andersson (red.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 99-129). Oxford: SAGE
- Thornton, P.H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A new approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford: Oxford University Press
- UK Sport (2016). *A Code of Sport Governance*. Tilgjengelig på: http://www.uksport.gov.uk/~media/files/government-code/a_code_for_sports_governance.pdf?la=en (Lastet ned 22. september 2017).
- VG (2017). *Nådeløs åpenhet*. SKUP-rapport. Tilgjengelig på: <http://www.skup.no/wp-content/uploads/2017/03/vg-nndels-npenhet-metoderapport.pdf> (Lastet ned 11. januar 2018).
- Walsh, K. (2004). Interpreting the impact of culture on structure: The role of change processes. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40, 3, 302-322.
- Walters, G., Trenberth, L. & Tacon, R. (2010). *Good Governance in Sport: A Survey of UK National Governing Bodies of Sport*. London: Birkbeck
- Washington, M. & Patterson, K.D.W. (2011). Hostile Takeover or Joint Venture: Connections between institutional theory and sport management research. *Sport Management Review*, 14, 1, 1-12.
- Westergren, M. (2016). *The Political Legitimacy of Global Governance Institutions. A Justice-based Account*. Stockholm Studies in Politics 169. PhD thesis, Stockholm University.
- Wickström, M. A. & Alvd, S. (2017). *Autonomy in National Olympic Committees 2017 – An Autonomy Index*. Aarhus/PlaytheGame. Tilgjengelig på <http://www.playthegame.org/knowledge-bank/downloads/autonomy-in-national-olympic-committees-2017-/e3cb0290-dadf-4ed0-940b-a78b00b46398> (Lastet ned 2. november 2017).
- Yeh, C.M., Taylor, T. & Hoyer, R. (2009). Board roles in organisations with a dual board system: Empirical evidence from Taiwanese nonprofit sport organisations. *Sport Management Review*, 12, 91-100.
- Åpenhetsutvalget (2016). *Innsyn, åpenhet og tillit. Åpenhetsutvalgets rapport til idrettsstyret*. Tilgjengelig på: https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/idrett/inyheter/39_16_aphenhetsutvalget_rapport-2016_lr.pdf (Lastet ned 22. september 2017).

