

Bacheloroppgave

«Stao nao pao»

-

Kulturbevisst ledelse i

Sogndal Fotball

BØKLED

Nils Jøssang

2019

Innhold

Sammendrag	3
1. Innledning.....	3
2. Teori.....	5
2.1 Hva er organisasjonskultur?	5
2.2 Verdier	6
2.3 Kulturbasert ledelse	7
2.4 Kunnskapsorganisasjon med distribuert lederskap	9
3. Metode	11
4. Analyse	12
4.1 Det sterke vi'et – kultur og identitet	13
4.1.1 Stolt historie	13
4.1.2 Felles verdigrunnlag	16
4.1.3 Lite lokalsamfunn – høyt engasjement	19
4.1.4 Regionalt ledende.....	21
4.1.5 «Familiebedriften» og familiekultur.....	23
4.2 En kunnskapsorganisasjon drevet av frivillighet	24
4.2.1 Distribuert lederskap.....	25
4.2.2 Skjønnsbasert praksis	26
4.2.3 Frivillighet	28
4.3 Hvordan ledes organisasjonen?	29
4.3.1 Bruk av verdigrunnlag og planverk.....	30
4.3.2 Rekruttering, kompetansebygging og oppfølging	32
4.3.3 Relasjonsarbeid og kulturelle virkemiddel	34
4.4 Lederskap i praksis (krevende hospitering).....	36
4.4.1 Hvem tar avgjørelser og hvordan gjøres det.....	37
4.4.2 Ulike tolkninger av felles verdigrunnlag.....	39
Oppsummering og drøfting	41
Litteraturliste.....	46

Sammendrag

I denne oppgaven har jeg gjort et kvalitativt eksplorativt studie av en case-organisasjon, Sogndal Fotball. Formålet mitt med oppgaven er derfor å få en bedre forståelse for hvordan man kan lede slik at kulturen opprettholdes og videreføres, i en organisasjon preget av frivillighet og ledelsen spredt utover. Jeg ønsket også å gi en indikasjon på å hvilken grad en lykkes med det. Jeg har derfor undersøkt problemstillingen: Hvordan sørger ledelsen for at kultur og verdier opprettholdes og videreføres til frivillige trenere i Sogndal Fotball? Funnene indikerer at organisasjonen klarer å opprettholde og videreføre verdiene sine. Årsaken virker å være vel så mye relatert til den uformelle verdioverføringen som skjedde da de nåværende ledere/trenere selv selv var spillere i klubben, og mellom disse og nye i klubben, som de konkrete tiltakene ledelsen aktivt gjør, uten at disse heller skal undervurderes. Særlig bruk av verdigrunnlag virker å ha en viktig funksjon. Investering i kommende trenere, mens de ennå var barn/unge, over tid fremstår dermed som den viktigste faktoren.

1. Innledning

Sogndal er en kompakt liten bygd, omkranset av fjelltopper langt inn i en fjordarm på Vestlandet. Kommunen, som også heter Sogndal og rommer litt mer enn selve kjernebygden, teller i dag 8 191 innbyggere. Den er del av Sogn og Fjordane, et geografisk vidstrakt, men lavt befolkede fylke, på beskjedne 109 774 innbyggere (SSB 2019a). På landsbasis er stedet derfor en «lilleputt», men på fylkesbasis er det distriktsentrum i området kalt Sogn. Det er faktisk eneste område i fylket som har vokst jevnt i folketall de siste 20 årene (SNL 2019).

Sogndal er historisk sett del av et bondesamfunn, preget av verdier som arbeid, innsats, dugnad og likhet. Videre er det et administrasjons-, skole- og handelssentrum i området, med noen lokale hjørnestensbedrifter. Best illustrert ved Norges største frukt- og bærforedlingsbedrift; Lerum (SNL 2019). Det har vært et område i utvikling og rommer større institusjoner som høyskole og forskningsmiljø, og fremtidsrettede satsinger som teknologiselskaper og kunnskapspark - inkubator for gründere. I de senere årene har bygden også satt seg på kartet som fjellsportsenter og blitt et attraktivt område for friluftslivsentusiaster. Likevel har en vært opptatt av å opprettholde status som bygd, og en assosieres ofte med navnet «saftbygda».

Denne bygden har også et fotballag som har gjort seg bemerket. De siste tiårene har Sogndal Fotball ligget i de to øverste divisjonene på landsbasis. Med dette har den bidratt til å sette bygda på kartet og vært en sentral aktør i lokalmiljøet, langt utover det rent sportslige. På mange måter er dette en prestasjon som er overraskende bra med tanke på størrelse og ressurser i bygden. Så hvordan har de

fått dette til? Er det systematisk flaks? Er det en kulminering av flere gunstige faktorer som løftet klubben? Skyldes de gode resultatene dyktige ledere og strateger som har fokusert på de riktige tingene over tid? Dagens anlegg, Sogndal Campus, hvor en har samlokalisert stadion, høyskole, forskningsmiljø og kunnskapspark, viser at en har ledere som tørr å satse og tenke langsiktig (CampusSogndal 2019). Er det noe med lokaliseringen som gir de et fortrinn? Om ikke bygda er stor, er det fortsatt et distriktssentra. Er det bondekulturen som sitter i ryggmargen? Statistikken sier at dette er yrkesgruppen som jobber desidert mest med 43,2 timer i uken (SSB 2019b). Er det frivilligheten rundt klubben som holder den oppe?

Selv om alle disse faktoren i mer eller mindre grad kan ha spilt en rolle, er det mye som tyder på at klubbens kultur har spilt og spiller en særlig viktig rolle. Jeg vil sannsynliggjøre dette i beskrivelsen av Sogndals organisasjonskultur senere i analyse-delen av oppgaven. Dette gjør følgelig kulturen til en verdifull ressurs som en ikke vil miste, men som en ønsker å opprettholde og videreføre, ikke bare i toppsatsingen men i hele klubben. Men hvordan lykkes man med det i Sogndal Fotball?

Formålet mitt med oppgaven er derfor å få en bedre forståelse for hvordan man kan lede slik at kulturen opprettholdes og videreføres, i en organisasjon preget av frivillighet og ledelsen spredt utover. Jeg ønsker også å gi en indikasjon på i hvilken grad klubben lykkes med dette og hvilke element og tiltak som virker å bidra til dette. I og med at organisasjonskultur er et såpass bredt begrep, vil jeg særlig spisse meg inn mot klubbens kjerneverdier. Det vil også være klare begrensninger på hvor langt i dybden på kulturen studiet kan gå, da det krever en annen ramme enn hva dette bachelor-prosjektet rommer. Problemstillingen som jeg vil undersøke i oppgaven er derfor følgende: Hvordan sørger ledelsen for at kultur og verdier opprettholdes og videreføres til frivillige trenere i Sogndal Fotball?

Oppgaven har følgende struktur. I teoridelen går jeg nærmere inn på kulturbegrepet og på hvordan denne typen organisasjon fungerer og ledes. Ut over dette gjøre vil jeg gjøre rede for relevant og perspektivgivende teori i forhold til temaet mitt. Jeg har fortrinnsvis benyttet muntlige kilder. Prosedyrene for intervjuarbeidet/datainnsamlingen blir utmyntet i metodenedelen. I analysedelen legger jeg fram resultatene. For å lette oversikten er de er ordnet i tematiske knipper som følger mer og mindre logisk på hverandre. Til slutt blir oppgaven oppsummert, funnene vurdert og drøftet og forsøkt relatert til teori. Selv om bygden og fotballklubben er spesiell, bør det samtidig være mulig å peke på mer allmenne trekk.

2. Teori

2.1 Hva er organisasjonskultur?

En organisasjon består av mange ulike komponenter. Tradisjonelt sett har det vært vanlig å betrakte en organisasjon først og fremst som en formell struktur, som er koordinert og styrt, slik at den best mulig kan tjene formålet sitt. Det et slikt perspektiv derimot i mindre grad forholder seg til, er at en organisasjon består av mennesker, som med sine handlinger, valg, holdninger og fokus, preger organisasjonen. Det betyr i praksis at menneskene i organisasjonen ikke nødvendigvis gjør det den formelle strukturen pålegger de å gjøre. Dermed oppstår et avvik mellom forventet adferd og faktisk adferd. Her kan et kulturelt perspektiv bidra til å utfylle.

Organisasjonskultur som fagfelt har sin opprinnelse fra de akademiske fagdisiplinene antropologi og sosiologi. Mens interessen for fagfeltet organisasjonskultur startet på 1920-tallet, var det først i 1980-årene at organisasjonsteoretikere for alvor begynte å studere organisasjonskultur som eget fenomen (jf. Jacobsen and Thorsvik 2013: 126). Bakgrunnen for interessen var i stor grad japanernes industrielle suksess på bekostning av vestlig industri, hvor nøkkelen for suksessen ble tilskrevet «den japanske bedriftskulturen» (jf. Jacobsen and Thorsvik 2013: 126).

Fremveksten av fagfeltet organisasjonskultur hviler dermed hovedsakelig på antagelsen om at «kultur kan være en viktig faktor for å forklare organisasjoners *suksess*» (Jacobsen and Thorsvik 2013: 126). Organisasjonskultur er derfor strategisk relevant og plasserer seg innenfor den ressursbaserte teorien, som hevder at organisasjoner kan tilegne seg et vedvarende konkurransemessig fortrinn, med bakgrunn i interne ressurser og kapabiliteter. En organisasjonskultur kan være kilden til et slikt vedvarende konkurransemessig fortrinn, gitt at den er verdifull, sjelden og vanskelig å imitere (jf. Barney and Clark 2007: 79).

Selv om denne påstanden har blitt mye diskutert (jf. Jacobsen and Thorsvik 2013: 127), viser nyere studier en tydelig sammenhenger mellom organisasjonskultur og effektivitet (Hartnell et al. 2011). Denne studien baserer seg på at en slik sammenheng eksisterer.

Kultur i seg selv er en størrelse som ikke er helt lett å få tak på. «Culture is one of the two or three most complicated words in the English language.» (Williams 1981: 87). Det er et omfattende og komplekst fenomen og derfor vanskelig å studere (Alvesson 2002), og beskrives både som noe som er vanskelig å endre og samtidig noe som ikke er stabilt og i stadig i endring (Hennestad 2010). Kulturen er «mellom oss», og samtidig i oss, i en personlig variant (Hennestad 2010). Kanskje av nettopp disse grunnene er en populær definisjon på organisasjonskultur noe så enkelt som «the way we do things around here» (Deal and Kennedy 1982). Denne definisjon er lett å lære, men ikke

spesielt presis. E. Schein, en av de ledende teoretikerne innen organisasjonslitteraturen, er mer nyansert og beskrivende og definerer gruppekultur som:

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

Denne definisjonen sier noe om hva kultur er; grunnleggende antagelser (basic assumptions). Dernest sier den noe om hvordan den kommer til uttrykk; gjennom rette oppfattelser, tanker og følelser. Og dessuten hvordan kultur oppstår; læring av hvordan en skal mestre inder og ytre problem.

Selv om denne definisjonen er mer presis, er begreper grunnleggende antagelser fortsatt vanskelig å konkretisere. Det gjør at det blir vanskeligere å vite eksakt hva som er viktig å opprettholde og gi videre, hvordan en kan gjøre dette på best mulig måte og hvordan en kan kontrollere at en har lyktes, eller eventuelt mislykkes, med dette. Her kan derimot begrepet «verdier» være til hjelp.

2.2 Verdier

Einar Aadland bygger også på Schein sin definisjon av organisasjonskultur. Men der Schein tar utgangspunkt i grunnleggende antagelser, mener Aadland at verdibegrepet er det mest dekkende, fordi en verdi peker på noe spesielt som blir prioritert foran andre fenomen. (jf. Aadland 1994: 51) Mens grunnleggende forestillinger er videre og dekker hele virkelighetsoppfatninger, verdensbilder og filosofiske grunnsyn, blir verdier «øyer av fortettet mening» i dette bilde. «Verdiar er krystaliseringspunkt som peikar på kva som er viktigare enn noko anna» (Aadland 1994: 51).

Aadland hevder altså at verdier på denne måten reflekterer essensielle deler av kultur bedre enn noe annet. Til sist lander han i at «Verdier utgjør kjernen i kulturen» (Aadland 1994: 53). Dette vil jeg legge til grunn i videre i denne oppgaven. I den forbindelse er viktig å ha riktig forståelse av hva som menes med verdi. Mens Schein benytter verdier kun som beviste påstander som er underlagt debatt, om som aksepteres viss den oppfattes som rett, definerer Aadland begrepet videre og sier følgende:

«Verdiar er mål, ideal og prioriteringar som kjem til uttrykk gjennom reflekterte verbale fråsegner og/ eller gjennom handlingsmønsteret» (Aadland 1994: 55).

Altså er verdier i større grad også stjernen en sikter mot, det ideelle en strekker seg etter, målet en forsøker å nå, og ikke bare en kognitivt begrunnet prioritering. Her rommer verdi-begrepet både åpne, bevisste, formulerte verdier, men det rommer også skjulte, grunnleggende verdier som gir seg til kjennegjennom handlingsmønster, men som en ikke nødvendigvis er bevisst.

Verdier blir dermed ikke bare deskriptive ord for hvordan man prioriterer, men får også en normativ funksjon. Rokeach, en av de mest anerkjente forskerne på kultur, skiller her mellom fire funksjoner og sier at verdier er; (1) standard eller veiviser for handlinger, vurderinger og holdninger, (2) plan for konfliktløsning og beslutning, (3) Gir oss motivasjon og (4) er grunnpilaren for selvaktelse. (Kaufmann and Kaufmann 2015: 364)

Verdiene har dermed både innhold og intensitet. Mens innholdet er idégrunnlaget for handlingen som oppleves viktige, dreier intensiteten seg om hvor viktig en bestemt verdi er. Det viktigste kalles gjerne «kjerneverdier», men mindre viktige kalles «perifere» (jf. Kaufmann and Kaufmann 2015: 364).

Mange bedrifter virker å ha lagt denne teorien til grunn i forsøk på å formulere verdier eller mer presist kjerneverdier på hva som er grunnleggende verdifullt og viktig med sin kultur. (Hennestad 2010) Noen er kanskje vel positive i ordbruken og dermed i stor grad normative. Andre er mer nøkterne i formuleringen av sine verdier, og med det mer deskriptive. Uansett er disse ordene ment å målbærer noe av essensen i organisasjonskulturen og blir derfor en konkretisering av kulturen som er mulig å måle å måle den faktiske opplevelsen av organisasjonskulturen opp imot. Sogndal fotball har gjort en grundig jobb for å formulere et slikt verdigrunnlag med visjon og kjerneverdier. Forholdet til og bruken av dette verdigrunnlaget, og da særlig kjerneverdiene, blir derfor et viktig instrument for å måle hvorvidt opprettholdelsen og overføringen av kulturen faktisk skjer.

2.3 Kulturbasert ledelse

Organisasjonskultur kan ha sterke effekter på adferden til medlemmene i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker frem fem generelle effekter organisasjonskultur ser ut til å ha på adferd: Tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering og styring (Jacobsen and Thorsvik 2013: 127).

Tilhørighet og fellesskap dekker grunnleggende, sosiale behov og reduserer utrygghet for den enkelte gjennom forutsigbarhet. Det skaper trivsel og for mange vil kulturen også i sterk grad definere ens identitet. Dette vil ofte føre til at man ønsker å presentere klubben positivt utad, og blir dermed en «ambassadør» for organisasjonen. Samtidig skaper det økt lojalitet. Motivasjon skapes også gjennom identitet- og fellesskapsfølelsen. Når individ sosialiseres inn i fellesskapet internaliseres også fellesskapets mål, og gir en opplevelse av å være sammen om noe større. Dette gir motivasjon til å yte. Tillit vokser også, jo sterkere kulturen er. Man kan ha en forventning om at medarbeidere vil handle etter normer og verdier, slik at man i mindre trenger å kontrollere og overvåke at dette skjer. Dermed kan tillit erstatte informasjon og administrativ kontroll. De ovenfor nevnte grunnene bidrar også til samarbeid og koordinering. Man stoler på hverandre, føler seg avhengig av hverandre og

ønsker å jobbe for et felles mål heller enn snevre egeninteresser. Kulturen bidrar ofte til utviklingen av et felles språk som gjør det lett å kommunisere, som derfor også letter samarbeidet. Det gjør det lett å være effektiv. Sist men ikke minst bidrar kulturen med styring. Den angir ofte hva som er passende adferd når personen skal utføre gitte oppgaver på vegne av organisasjonen. Den gir dermed oppskrifter på adferd, som gjør at ansatte «frivillig» legger vekt på de forholdene kulturelementene som er presisert å være viktig. Kulturen fungerer dermed som et kognitivt kart som hjelper individer å selektere ut relevant informasjon. Kulturen kan dermed fungere som en formell struktur – ved å begrense og systematisere informasjonstilgangen. Dette gjør at en kan benytte seg av tillit som alternativ til byråkratisk direkte styring. (Jacobsen and Thorsvik 2013: 127-29)

Dette er utvilsomt positive effekter, som virker naturlig å søke å opprettholde og dyrke, men hvor stabil er egentlig en kultur? Selv om organisasjonskultur omtales som et relativt stabilt fenomen, som utvikler seg over tid (Kaufmann and Kaufmann 2015: 375), er det hele tiden en fare for at en organisasjonskultur som representerer et konkurransemessig fortrinn, vil utvannes. Det kan omhandle utskifting nøkkelpersoner, endring i omgivelsene, utvanning og fragmentering, interne konflikter etc. Det betyr at man ikke bare kan gå ut fra at organisasjonskulturen holder seg stabilt god av seg selv. Forskning som er gjort viser at selv om en organisasjon kan inneha en kultur som representerer et konkurransemessig fortrinn, er det vanskelig for en organisasjon å opparbeide seg en slik kultur om en ikke allerede har det (Barney and Clark 2007: 80). Det viser viktigheten av å opprettholde og videreføre kulturen, da det er mye vanskeligere å måtte skape den. Men hvordan skjer dette? Selv om det er bred enighet om at organisasjonskultur kan forandres, er det mer uklart hvem som påvirker og/eller kontrollerer denne. Hofstede sier følgende:

«There is a link between control and organizational culture, but who controls?» (Hofstede and Bond 1984).

Dette sitatet reflekterer både en uenighet og samtidig også en tvetydighet i hvem som styrer organisasjonskulturen. Her finnes to skoleretninger som representerer to ulike måter å tenke på. Den første forholder seg til organisasjonskultur som noe som skapes internt i organisasjonen og som ledelsen i stor grad kan påvirke. Den andre legger vekt på at organisasjonskulturen ser ut til å gjenspeile forhold i organisasjonens omgivelser. (jf. Jacobsen and Thorsvik 2013: 146). I denne oppgaven vil jeg ta utgangspunkt i den første av disse skoleretningene. Schein argumenterer for viktigheten av dette aspektet i organisasjonsledelse ved å si følgende:

«it can be argued that the only thing of real importance that leaders do is to create and manage culture; that the unique talent of leaders is their ability to understand and work with

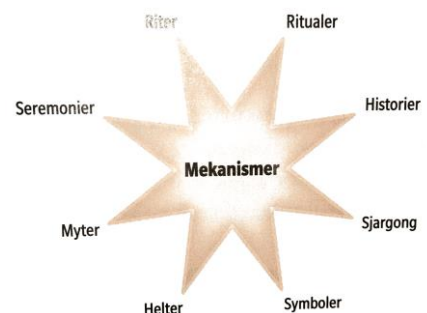
culture; and that it is an ultimate act of leadership to destroy culture when it is viewed as dysfunctional.» (Schein 2004: 32)

Her fremholdes lederens evne til å skape og lede kulturen ikke bare som en av flere viktige oppgaven, men som selve essensen av lederskap. Dette synet har også fått kritikk da en forholder seg til kulturen som én integrert størrelse. I realiteten er en gruppekultur preget av både differensiert i sub-kulturer og fragmentert i ulike motsetninger. (jf. Jacobsen and Thorsvik 2013: 143). Likevel kan også disse innebære en form for overordnet enhet (Hennestad 2010). Det gjør at en også kan forholde seg til en integrert kultur som man søker å opprettholde og videreføre.

Hvordan opprettholder man så en verdifull kultur? Kaufmann & Kaufmann peker på tre virkemiddel; seleksjon, sosialisering og belønningsprosedyrer. I tillegg nevnes også bruk av veileder (mentor) (Kaufmann and Kaufmann 2015: 373).

Seleksjon omhandler hvem som rekrutteres inn i ulike posisjoner og hvilke kriterier som settes av lederen som rekrutterer, men også hvem som ønsker å velge seg inn i posisjonen. Dermed er det en toveisprosess. Sosialisering i kulturen omtales som den kanskje aller viktigste faktoren (Kaufmann and Kaufmann 2015: 373). Dette er prosessen der medarbeideren tilpasser seg bedriftens kultur, både tankemønster og adferdsmønster, på godt og vondt. Her nevnes identifikasjon og imitering av rollemodeller som særlig viktig. I denne prosessen blir vanligvis organisasjonens kultur og normer internalisert. Nyere psykologi vektlegger samspill-aspektet i denne prosessen (Kaufmann and Kaufmann 2015: 373). En variant av denne sosialiseringen er bruk av veileder (mentor), som har som hovedfunksjon å gi opplæring til de uerfarne. Til sist er belønningsprosedyrer i form av ros, annerkjennelse og tilsvarende goder sett på som en måte som er med å opprettholde kultur.

Ut over dette har Schein vist at en rekke andre mekanismer, gjengitt i figur hentet fra Kaufmann & Kaufmann, er viktige formidlere av kultur (Kaufmann and Kaufmann 2015: 375). Av disse vil jeg særlig trekke frem helter, historier, seremonier og symboler som relevant i denne sammenheng.



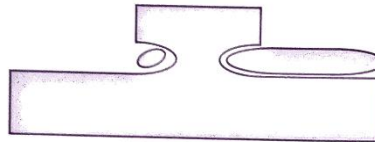
Figur 1

2.4 Kunnskapsorganisasjon med distribuert lederskap

Det profesjonelle byråkratiet

For å forstå hvordan ledelsen sørger for at kulturen opprettholdes og føres videre, er det også viktig å vite litt om organisasjonstypen vi skal studere. Den kan på et vis sammenlignes med det «profesjonelle byråkratiet», en organisasjonsform Henry Mintzberg presenterte for fire tiår siden som del av en typologisering av organisasjoner som har fått stor innflytelse (Mintzberg 1979). Her beskrev han alle organisasjoner bestående av fem hoveddeler: (1) Operativ kjerne (2) Mellomledelse (3) Toppleidelse (4) Teknostruktur og (5)

Toppstruktur, der de tre første utgjør linjeorganisasjonen og de to siste støttefunksjoner. Det profesjonelle byråkratiet kjennetegnes ved at den



Figur 3.11
Det profesjonelle byråkratiet.

operative kjerne (1) er tildelt mye beslutningsmakt og handlefrihet i det daglige arbeidet.

Beslutningsmyndigheten kan desentraliseres fordi den operative kjerne består av profesjonelle som har nødvendig kunnskap og ferdigheter for å løse oppgavene tilfredsstillende (Jacobsen and Thorsvik 2013: 98). Selv om Sogndal Fotball ikke har profesjonelle trenere, vil de likevel spesialkompetanse gjennom kjennskapet til spillergruppen sin og et informasjonsgrunnlag å gjøre gode valg fra som andre ikke har. I tillegg vil de sannsynligvis besitte nok trenerkunnskap til at klubben vurderer de skikket for oppgaven. Det er altså snakk om et desentralisert byråkrati. Fordelen med dette er at man sikrer seg et faglig godt arbeid, rask saksbehandling og problemløsning. Mulige utfordringer er bl a at det kan skape samarbeids- og styringsproblemer og det kan forekomme forskjellsbehandling (Jacobsen and Thorsvik 2013: 99).

Distribuert ledelse

En annen «linse» å forstå organisasjonen og måten ledelse skjer på, er gjennom det som kalles distribuert lederskap (DL). Fremveksten av DL begynte ut over på 2000-tallet, men har røtter tilbake i aktivitet og distribuert kognisjon. Ennå er det ikke konsensus rundt noen enhetlig definisjon av DL, med konseptet assosieres og i stor grad sammenfaller med tilsvarende konsept som delt, desentraliser og utdelt lederskap. Det hevdes også at (Bolden 2011).

Ifølge Spillane and Diamond involverer DL to aspekt, leder pluss-aspekte og praksisaspektet:

«The 'leader-plus' aspect 'acknowledges and takes account of the work of all the individuals who have a hand in leadership and management practice' rather than just those in formally designated 'leadership' roles. The 'practice' aspect 'foregrounds the practice of leading and managing [. . . and . . .] frames it as a product of the interactions of school leaders, followers, and aspects of their situation» (Bolden 2011).

Her ser en både at lederrollen flyttes «nedover» eller «utover» i organisasjonen, en definerer også lederskap som en situasjonsbestemt aktivitet som skjer i relasjon og integrasjon med gruppen en er en del av. Lederskapet er dermed ikke først og fremst en rolle en har, men en aktivitet som utøves i samspill med flere. Innenfor DL-rammen er det mange varianter av DL, den mest relevante i dette caset er Leithwood et al. (2006) varian som her kalles Planful alignment:

«where, following consultation, resources and responsibilities are deliberately distributed to those individuals and/or groups best placed to lead a particular function or task» (Bolden 2011)

Her er det altså noen individer eller en gruppe som blir tildelt en funksjon eller en oppgave. Ressurser og ansvar blir tildelt, så er det opp til denne gruppen å sørge for ledelse ut fra dette mandatet. Dette virker i stor grad å tilsvare det som skjer når en trenergruppe får ansvaret fra klubben. En har da mandat i gruppen til å fordele ansvar og oppgaver seg imellom slik en måtte mene er best uten at klubbledelsen blander seg inn. Ledelsen skjer i gruppene.

3. Metode

Denne bachelor-oppgaven handler om Sogndal Fotball, og «suksessen» den har hatt. Det er dermed en kvalitativ og eksplorativ oppgave. Dette skyldes mange faktorer som både har med politiske, økonomiske, demografiske og sosiale forhold å gjøre på et mer overordnet plan. På et mer konkret plan er kanskje kulturen, og da relativt vidt forstått, en hovedgrunn. I alle fall er denne oppgaven motivert av en slik sammenheng. Kultur er en myk og kompleks størrelse og dermed ikke så lett hverken å måle eller å operasjonalisere.

Sogndal fotball har formet et verdigrunnlag med visjon og kjerneverdier. I tillegg har en et planverk med innhold av kulturell- og verdibasert art. Jeg har tatt utgangspunkt i det i deler av datainnsamlingen. Samtidig har jeg vært opptatt av at respondentene i størst mulig grad bruker egne ord på kultur og verdier, da det er de internaliserte verdiene jeg er ute etter. Jeg har derfor i liten grad prioritert å brukt dette materialet aktivt i oppgaven for å beskrive klubbens tenkning rundt kultur og strategi. Jeg kunne også forsøkt å satt meg mer inn i klubbens strategiske planer over et visst tidsrom. På den måten kunne utvikling i tenkning, bevisstgjøring og strategibyging blitt fanget opp. Det ville utvilsomt ha gitt viktig informasjon, men den forskningsstrategien er imidlertid ikke prioritert. I stedet har jeg valgt å bruke et representantivt utvalg av informanter. Hvilke og hvor mange er i den sammenhengen et springende spørsmål. Jeg har valgt å satse på ledere og trenere. På hver sin måte har de vært med å forme klubben – både på et strategisk plan og fra på grasmatta («golvet»). Hva de har tenkt, sagt, observert, ment og gjort kan intervjuemetoden gripe.

I denne oppgaven har jeg intervjuet 2 ledere og 6 trenere. Av ledere har jeg plukket de to mest relevante personene for kultur- og vedrifeltet i klubben. Den ene har et overordnet ansvar og er har i stor grad gjort arbeidet med utviklingen av verdigrunnlaget. Den andre er han som særlig har ansvaret for implementeringen inn mot trenerne. Klubben gav meg en representativ liste med ulike trenere i 6-12 årstrinnet jeg kunne kontakte, disse er ulike i alder, kjønn, grupper de trener og historikk i klubben. Datamaterialet bygger derfor på at klubben gav meg et representativt utvalg av ulike folk og ikke forsøkte å «styre» informasjonen. Ideelt sett skulle denne gruppen vert større for å eliminere mer individuell variasjon og få fellesstrekk mer bekreftet. Det var imidlertid for omfattene for en person på et bachelorprosjekt.

Kvalitative intervju kan legges opp på ulike måter. En varianten er såkalt helt åpne intervju. Da får informanten angitt tema og stikkord, og deretter forteller han eller hun fritt uten avbrytelser. Å legge inn noen styrende og «ledende» spørsmål er no strammere variant. Og endeleg kan intervjuene arte seg som en detaljert gjennomgang av et gitt antall spørsmål som en ønsker svar på. Slike intervju vil nærme seg spørreundersøkelsen som sjanger. Alle variantene har sine sterke og svake sider. For mitt formål passer det halvåpne eller halvstrukturerte intervjuet best. Dermed kan jeg styre og holde kontrollen uten at informantene blir helt lagt i band.

I tillegg til intervjuene har jeg også benyttet meg av en kvalitativ undersøkelse. Jeg har tatt utgangspunkt i kjerneverdiene i klubben og bedt de intervjuede trenerne å rangere dem etter betydning og viktig på en skala fra en til ti. Jeg har bedt de vurdere raskt, for at responsen i større grad skal være knyttet opp til intuisjon, enn til lange resonnement. Dette da verdier ofte sitter i det underbeviste. Her kan intuisjon være vel så beskrivende som logisk refleksjon. Jeg har også tillagt hver verdi to tilsvarende synonymmer. Disse har jeg i stor grad funnet i klubbens egne forklaringer på kjerneverdien særlig fra klubbens sportsplan. (SogndalFotball 2016). Dette for å søke å gi svarene mer reliabilitet. Jeg har vektet de faktiske kjerneverdien 0,5 og de to tilhørende synonymmene av disse 0,25, hver. Verdiene var tilfeldig rangert.

Resultatene må selvsagt brukes med varsomhet. Erfaringer, tolking, forståelse, betydning m.m. vil selvsagt variere fra person til person. Dermed må en regne med visse feilkilder. Men til tross for svakheter sier de i det minste noe. Det har vært mitt utgangspunkt i det minste. Og koblet til de utdypende intervjuene er det mulig å få dannet seg et noenlunde helhetlig bilde av forholdene.

4. Analyse

I analysens førte del vi jeg ta for meg organisasjonskulturen i Sogndal Fotball, og belyse på hva som preger denne. Jeg vi deretter se på organisasjonstype og hvilke forutsetninger det gir for ledelse i

andre del. Tredje del av analysen vil se på hvilke virkemidler, av både formelle og kulturell art, klubben benytter for å lede organisasjonen. Til sist vil jeg presenter et eksempel hvor spenningene mellom det formelle og det kulturelle, ledelsesstruktur og personlig innflytelse, kommer frem.

4.1 Det sterke vi'et – kultur og identitet

Organisasjonskulturen i Sogndal Fotball er bygget på en stolt historie, et bredt forankret verdigrunnlag, et stort engasjement i et lite lokalsamfunn og et regionalt lederskap. På mange måter kan man sammenligne klubben med en «familiebedrift». Jeg vil i denne delen utdype og kartlegge hver av disse elementene.

4.1.1 Stolt historie

Tema

Sogndal fotball har over tid opparbeidet seg en tydelig fellesskapsfølelse eller identitet – et sterkt vi. En av de kanskje viktigste grunnene til nettopp dette er å finne i historien til klubben. Historien til Sogndal Fotball er i stor grad historien om «lillebror» som «spiser kirsebær med de store» – til tross for sine svært begrensede ressurser.

Utgangspunktet til klubben er små forhold. Tar en utgangspunkt i 70-åra, hvor klubben virkelig opplevde suksess, hadde td Sogndal kommune et innbyggertall mellom 4-5.500 og fylket i sin helhet ikke mer en ca 100.000 innbyggere (Google 2019), uten en eneste by. Utgangspunktet for å få et lag opp blant de to øverste divisjonene i Norge var derfor ikke spesielt godt, både hva gjaldt tilgang på talent, publikumsstørrelse og økonomiske ressurser.

Selve klubben ble grunnlagt i 1926 – men det var først på 70-talet at A-laget til Sogndal virkelig begynte å markere seg på nasjonalt nivå. I 76-sesongen spilte laget seg til cupfinale som de tapte 2-1 mot Brann. Dette er klubbens foreløpige historiske høydepunkt. Samme året rykket de opp i 2. divisjon (som tilsvarer OBOS-ligaen) og har siden den gang spilt i en av de to øverste divisjonene (Starheim 2019). Med disse prestasjonene satte en Sogndal på kartet i nasjonal forstand, og gav lokalbefolkningen noe å være stolte av utad. Sogndal Fotball ble et lokalt symbol på at «vi får det til». Dette var betydningsfullt både for folket, området og for lokalt næringsliv.

Generasjonen som spilte Sogndal opp i de øverste divisjonene og tok laget til cupfinale fikk med det en særlig legendestatus i klubben og i bygda. Dette var lokale spillere fra fylket, som naturlig nok genererte et sterkt engasjement og eierskap lokalt. Svein Bakke, en av spillerne, ble stående igjen som «ansiktet» på Sogndals suksess. Denne lokale forankringen ble også retningsgivende for videre satsing. En ønsket å være en utviklingsklubb som fikk fram lokale talent og en ønsket å bevare den lokale identiteten.

Videre er det umulig å ikke trekke frem det lokale engasjementet som et avgjørende moment i klubbhistorien. Sogndal Fotball har hele veien vært båret av en sterk dugnadsånd. Det er ikke en ressurssterk elite som har skapt en profesjonell klubb, men et bredt grasrotengasjement fra lokalbefolkningen. Klubben har derfor vært - og er - avhengig av bred lokal støtte – hva har det å si for identifisering med og tilknytning til laget?

Kartlegging

Gjennom intervjuene har stoltheten for klubben kommet til uttrykk på mange måter, både gjennom ting som er sagt, men også gjennom hvordan det sies og gjennom hvordan klubben snakkes om. Dette gjelder også klubbens historie. Selv om ikke respondentene ble spurt direkte om historien og hva det betyr for klubben, var det likevel flere som naturlig kommer inn på dette.

Begge som ble intervjuet fra ledelsen i klubben fremhever historien på hver sin måte, best eksemplifisert i følgende sitat:

«Nå er vi jo tross alt i de to øverste divisjonane og det har en vert siden tidenes – ikkje tidenes morgen selvfølgelig – men siden vi klarte å komme oss opp. Og så er det naturstridig ift størrelsen vår og det vi kjemper mot. Og det er litt av den fellesverdien vi har her – det er oss mot resten.» (Leder2)

«Når eg held foredrag høyrer eg aldri nåkke negativt om sogndal. Ein liten klubb med små ressurser som får til mykje. Opplevelsen er at Sogndal er ein ryddig og ordentlig klubb. Når folk ser Sogndal ser de det gjennom kampen, anlegg og historie.» (Leder 1)

Her fremholdes det fra begge at en får til mye, sett i forhold til ressursene, sammenlignet med andre klubber. Leder 2 fremhever også hvordan det er med å bygge en fellesskapsfølelse og sterk kultur i «oss mot resten». Leder 1 fremhever også at han aldri hører noe negativt om Sogndal når han reiser rundt og holder foredrag. Det tyder på at klubben har en god historie både når det kommer til resultat og suksess, men også når det kommer til hvordan en har oppnådd dette. Når det sies at klubben er ryddig og ordentlig – tyder det på at en har klart å beholde en god integritet og klart å bevare et godt forhold til de ulike interessentene sine over tid. Her nevner Leder 2 et moment som preger historien, som en kanskje har gått litt bort fra, og erkjenner at man gjerne må finne tilbake til det som er historien:

«[Vi] må klare å finne tilbake til det vi var gode på og ikkje vere så forbaska like alle andre. Ein tar seg sjøl av og til på å sjå til andre og bli likare på andre. Det er ein interessant debatt som går i klubben nå. Vi må finne tilbake til røttene våre der vi gjekk litt vår egen veg og stolte på at vi kunne vere gode på noko ant.» (Leder 2)

«Vi må ikkje miste den følelsen av at vi har nåkke spesielt her og her er det godt og vere. Her er det trygt og godt. Identiteten vår den er under press heile tiden. Det som har alltid har vert identiteten vår har vert å alltid ha lokale spillere, ein lokal forankring på laget.» (Leder 2)

Her fremheves altså verdien av at det er lokale spiller som har vert med å sørge for suksess og som også har skapt den stoltheten og engasjementet som eksisterer rundt klubben. Dette har utvilsomt vert med og bygget opp under og forsterket det store frivillige engasjementet, og det høye eierskapet klubben erfarer i området.

Det er ikke bare ledelsen som refererer til historien som noe en er stolt over. Fem av seks trenere er tidligere spillere på Sogndal. To av disse har spilt toppfotball på herre-siden og var del av laget som tok Sogndal opp i de øverste divisjonene, og er dermed sentrale aktører i klubbens suksesshistorie.

To av trenerne snakker direkte om stolthet til klubben og historien, fra flere av de andre kommer det mer indirekte frem i bisetninger og/eller i den tause kommunikasjonen i intervjusettingene. Den første av de to som snakker direkte om klubbstoltheten sier følgende:

«For oss som er i denne klubben, så er me stolte av å tilhøyre ein klubb som er representert høgt oppe på landsnivå og kjent for heile Norge. Ikkje det at det er ein kjent klubb, men det er med stolthet vi bærer sogndalsdrakta for vi veit at vi har eit godt namn der vi kjem rundt.» (Trener 2)

Her nevnes både resultatmessig suksess, men blir så moderert av at det gode omdømmet kanskje er vel så viktig. Den andre treneren som omtaler klubbhistorien sier følgende:

«Så er det nå litt sånn når du går med Sogndal på ryggen oppe i hallen eller me er ute og speler kamper i Vik og eg går med Sogndal-klea min så føler eg jo ... at eg er frå Sogndal.» På spørsmål om hva treneren føler da svarer vedkommende «Nei, eg føler meg stolt. Når eg jobba i Oslo i 10 år så hadde eg Sogndal-koppen på pulten kvar einaste dag. Eg føler eg er stolt av å vere frå Sogndal då» (Trener 5). Videre, på spørsmål om hvor denne stoltheten kommer fra svarer respondenten at «Eg trur at Fotballaget er viktig då, absolutt, viktig omdømmebygger utad». Treneren avslutter denne delen av samtalen med på ny å påpeke at «Eg er stolt av å komme frå sogndal då.» og videre: «Eg tenker at eg er veldig interessert i fotball, så kan tenke at det ligger der. Nei ein føler seg god, at vi kan.» (Trener 5)

Her ser en et eksempel på hvor tett stoltheten i klubbhistorien og omdømmet til klubben også er knyttet sammen med stoltheten for bygden. Treneren avslutter med å si at det skaper en følelse av å være god og opplevelsen av å få til noe. Dette kan harmonerer med det de to intervjuede lederne i klubben nevnte om det å være en klubb som får til mye, ut fra små ressurser.

Av de trenerne som snakker mer indirekte om stolthet til klubbhistorien nevnes ting som:

«Vi har jo flotte personligheter, navn i Sogndal Fotball. Om det var Svein¹ eller Eirik², det er gode mennesker tenker eg. Står for verdier og holdninger og positive utad.» (Trener 4)

«Det viktig at [dugnadsfolk] blir sett pris på ... dette veit eg han [Eirik Bakke] er veldig opptatt av akkurat det her ... Akkurat same som faren hans, han var akkurat samleis.» (Trener 3)

«Når eg ser på Eirik, når hans står å snakker, sjølv om de har tapt og og vi som sitter og ser på er sure og grinete, så snakker han spelarane sine opp. Og av og til så tenker eg han har sett en annen kamp en meg. Men det er jo ein veldig godt ting å gjer utad.» (Trener 5)

Her snakkes det om «klubbhelter» som har vært viktige for klubbens resultat. Men det som fremheves er likevel eksempelet har frontet og fronter klubbverdier som trenerne er stolte av. Dette kan selvsagt være fordi intervjuene i hovedsak dreiet seg rundt klubbens kultur og verdier. Likevel opplever jeg situatene å peke i retning av følgende: Det at disse klubbheltene fremstår som gode forbilder er genuint viktig for stolthetsfølelsen knyttet til Sogndal Fotball.

Betydning

Historien til Sogndal Fotball virker fremfor alt å frembringe en sterk opplevelse av tilhørighet og fellesskap, et av adferdsområdene der kulturen har effekt. Stoltheten knyttet til klubbens historie og det den er i dag, bidrar utvilsomt til at denne gjøres til en tydelig del ens personlige identitet. Dette kommer også svært tydelig frem i måten en fremstår på som positive ambassadører for klubben.

Det virker videre som historier, tidligere- og nåværende helter spiller en viktig rolle i kulturformidlingen. Her må en selvsagt også ta med all kulturformidling som skjer gjennom felles seremonier – hjemmekampene. Her benytte symboler og sjargong – kanskje tydeligst illustrert hver gang klubbblåten «Stao nao pao» runger over stadion og befester lokalidentiteten i dialekten, «oss, mot verden»-holdningen og verdien av felles innsats. Bare her er mange av Scheins mekanismer for kulturformidling dekket.

4.1.2 Felles verdigrunnlag

Tema

Sogndal fotball har ikke bare en stolt historie, men har gjennom denne bygget et felles verdigrunnlag som er med å gi en kollektiv identitet og forståelse av hva en er sammen om. I 2008 startet klubben

¹ Fremste ansiktet på laget som tok Sogndal opp divisjonene og til cupfinale. Har også hatt viktige roller i klubben senere både som ansatt og frivillig (Starheim 2019)

² Eirik Bakke, sønnen til Svein og nåværende trener. Ble utviklet som spiller i klubben og innehar rekorden for størst overgangssum da han gikk fra Sogndal til Leeds United i England for 40 mil (Starheim 2019)

en to-årig prosess med å ta forståelsen av dette fra å være implisitt, taus, og derav mer diffus, til å få på plass et skriftlig verdigrunnlag med visjon og verdier. Dette var et pilotprosjekt i samarbeid med NFF, som også skulle danne en mal for hvordan andre klubber kunne gjøre en slik prosess. En gjorde en stor prosess med å involvere alt fra 700 personer rundt i hele landet i tillegg til interessentgrupper som spillere, trenere, supportere, ansatte, støttepartnere etc (jf Leder 1).

Fra dette brede informasjonsgrunnlaget, ble visjon og kjerneverdier hentet frem og i 2010 landet en ordlyden. Visjonen ble å være «en utviklingsarena for toppfotball» med kjerneverdiene «ambisiøs, utviklende, inkluderende og ærlig». (SogndalFotball 2016: 3) En begynte implementeringen av verdigrunnlaget samme året inn det aldersbestemte, i foreldreforum, trenerforum og trenerutdannelse, prøve ansettelser opp mot det (jf Leder 1).

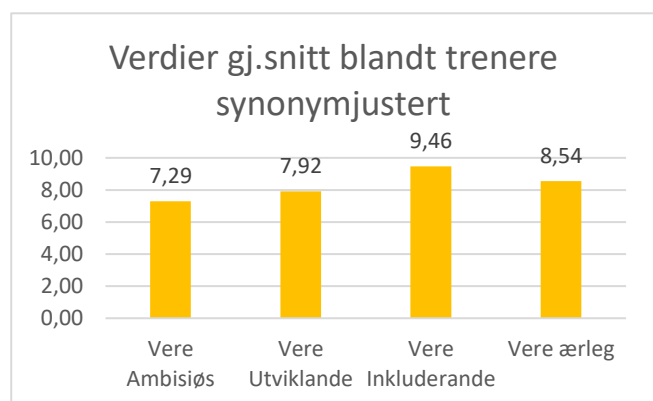
Ut over dette må slagordet «Stao nao pao» nevnes. Dette er tittelen i kjenningssangen til Sogndal som synges på hver hjemmekamp – og uttrykker både lokal identitet, gjennom dialekten, og «stå på»-vilje, som åpenbart preger klubben. Slagordet brukes eksempelvis både sammen med logo på hjemmeside (SogndalFotball.no) og som en del i beskrivelsen av essensen av hva klubben er i Sportplanen (SogndalFotball 2016: 4)

Kartlegging

Det ble på dette område i tillegg til det semistrukturerte intervjuene hentet inn tallmateriale fra trenerne. Disse ble på slutten av intervjuet bedt om å rangere grad av viktighet av de ulike kjerneverdiene for dem som trenere på en skala fra 1 – lite viktig til 10 – svært viktig. Det ble generert to synonymymer til hver kjerneverdi som ble vektet ¼ hver opp mot tilhørende kjerneverdi.

Dette for å redusere risikoen for at trenerne skulle score enkelte verdier unaturlig høyt fordi ordlyden var kjent.

Resultatet viser at alle verdiene er på 7 eller høyere, når man tar gjennomsnittet av trenernes rangering. Det tyder på at det er en stor grad av eierskap til kjerneverdiene blant de intervjuede trenerne. Innenfor disse fire verdiene er det å «Vere inkluderande» som scorer høyest og «Vere ambisiøs» lavest. «Vere ærleg» og «Vere utviklande» kommer på henholdsvis andre- og tredje plass.



Figur 2

I den grad en står i en prioriteringsspenning mellom ulike verdier, virker det altså som inkludering er det som får hovedprioritet blant disse trenerne.

Det er videre interessant å merke seg at å «Vere inkluderende» scorer høyere enn «Vere utviklende» og «Vere Ambisiøs». Dette kan ha sammenheng med at det er trenere for barnefotballen (6-12 år) som er intervjuet.

Hadde en større andel av trenerne representert ungdomsfotballen, kan man tenke seg at «Vere utviklende» og «Vere

Ambisiøs» hadde økt i grad av viktighet, da det er i denne fasen satsingen rundt de som ønsker å nå langt virkelig setter inn for fullt.

Tyngdepunktet på inkludering viser seg også igjen i intervjuene. 3 av 6 trenere nevner konkret «Flest mulig – lengst mulig» som er ordlyden i verdigrunnlaget til NFF sine retningslinjer for barne- og ungdomsfotballen. (Fotballforbund 2019) De andre trenerne snakker også om det samme innholdet, men med andre ord. Talende nok, nevner ingen av disse tre «best mulig» som er det siste «leddet» i NFFs verdigrunnlag (Fotballforbund 2019).

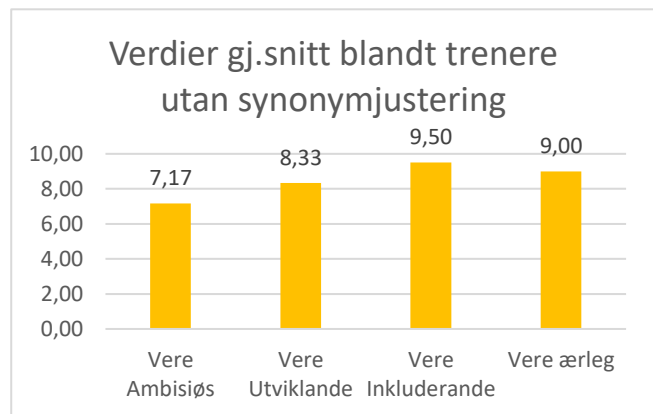
Samtlige trenere er imidlertid inne på inkludering og utvikling i intervjuene. Kun en av trenerne nevner viktigheten av ærlighet, mens begge lederne omtaler emnet. Treneren som omtaler ærlighet, mener derimot at det er den verdien en som klubb skuffer mest på:

«Ærlig er vel kanskje den eg tenker skuffer – eg vet ikkje kor ærlige vi er med oss sjølv på det vi holder på med av og til. Nå snakker eg generelt ... Vi seier ofte ein ting at sånn og sånn skal vi gjere med et samarbeid, men så blir det kanskje ikkje alltid sånn.» (Trener 4)

Samtidig bekrefter vedkommende at «Stort sett er det [ærlighet] veldig bra» (Trener 4). Det kan dermed virke som dette i større grad handler om enkelte fragment i organisasjonen, mer enn noe som oppleves på tvers.

Betydning

Det er tydelig at klubben forholder seg til verdiene som noe skal være normativt, og så har en et sterkt ønske og til en viss grad støtte for å si at dette også er deskriptivt, men da gjerne utenfor bygden. Det virker dermed som en bruker verdier slik Aadland og Rokeach forstår disse, og gir med det klarhet i hva som er eller som en ønsker skal være dype rotfestede verdier, som ikke



Figur 3

nødvendigvis ville vert enkelt å få tak på dersom ikke. Dette gir alle i organisasjonen et felles siktemål, ideal og grunnlag å prioritere ut fra.

4.1.3 Lite lokalsamfunn – høyt engasjement

Tema

Klubbhistorien forteller om en suksessfull klubb som genererer et høyt engasjement i et lite lokalsamfunn. Hva har det å si for klubben og hvilke dynamikker utløser egentlig dette?

Statistikk fra eliteserien i 2016-sesongen viser at Sogndal hadde det laveste tilskuersnittet av samtlige lag på 3 143. Til gjengjeld utgjorde dette 40,1% av befolkningen i kommunen, som er desidert høyeste snitt av samtlige eliteserielag (Toppkamp 2019). Dette sier mye om det «unike» ved klubben og omgivelsene den er en del av.

I en større by vil de fleste menneskene være fremmede. Man kan ha ulike nettverk som er i liten berøring med hverandre. Eksempelvis kan man ha et nettverk i jobbsammenheng, ett i nabolaget, ett i fritidsaktiviteten etc. Det gjør at man får en naturlig distanse til de fleste. I Sogndal derimot er forholdene såpass små at avstanden mellom det som skjer i klubben og lokalbefolkningen blir mye tettere. Man har ofte flere roller overfor hverandre, som på den ene siden kan skape et tettere samhold og økt tilhørighet, men på den andre siden kan gjøre ting mer komplisert.

At forholdene er såpass små skaper også en stor grad av avhengighet. En er avhengig av å opprettholde og videreføre det brede engasjementet for at det skal være mulig å opprettholde en slik posisjon. Får man en for stor andel av lokalbefolkningen mot seg, har man ikke så mange alternative masser eller segment å tiltrekke seg folk fra. En er derfor avhengig av en høy grad av legitimitet, for det engasjementet en søker å skape og opprettholde. En må sees på som en medspiller i bygda.

Man er også avhengig av et godt omdømme lokalt. Det hele tiden versere mange meninger rundt klubben, folkene i klubben, og det som gjøres, som er vanskelig å skjerme seg fra og som en stadig blir konfrontert med. Det er vanskelig å gjemme seg. Man må derfor møte disse på en åpen og konstruktiv måte som bygger relasjon, forståelse og tillit. Dette gjelder særlig når en må gjøre vanskelige og upopulære valg.

Sist, men ikke minst, er man avhengig av et sterkt dugnadsengasjement fra lokalbefolkningen. En trenger ikke bare at folk kommer på kamp, men man er avhengig av at mange føler det er vert det å gi av seg selv inn i organisasjonen og gi tilbake til klubben – både kynttet til toppsatsingen og til breddeidretten. Dersom opplevelsen av hva som gis inn til klubben og hva en får tilbake blir for skjev, vil dette gå ut over hva en er villig til å gi inn. En må derfor sørge for å gi nok av verdi tilbake til bygda

og de som gir frivillig inn i organisasjonen, at motivasjonen for å bidra opprettholdes. Dette gjør klubben sårbar, og presser den derfor til å levere et produkt og skape et omdømme som oppleves verdifullt for de som er med og drar lasset.

Kartlegging

Det er tydelig at klubbens ledelse er bevisste på at de må jobbe for å skape og opprettholde engasjement og fremstår positivt.

«vi må vere pro-aktive. ... Du må ut og treffe folk og vere tilgjengelig for folk.» (Leder 1)

«Det er volsomt viktig at når eg prater med folk her – det at den viktigste inkluderingsmekanismen er å ha et åpent ansikt et åpent sinn. Smil til folk når dei er her. ... Det er ekstremt viktig [smil og positivitet].» (Leder 1)

« ... at vi setter oss ned og får flest mulig ambassadører med på det her. For folk som har en rolle i klubben; korleis dei blir behandla er jo korleis dei snakker om klubben.» (Leder 2)

«Viss ikkje vi skjønner kjerneverdier og det å ha gode relasjonar, og lage gode ambassadører, så har vi tapt.» (Leder 1)

Her vektlegges det relasjonelle. Det å være i kontakt med folk, det å være positive og det å behandle folk på en slik måte at det skapes motivasjon til å være gode ambassadører for klubben. Det settes også ord på avhengigheten av å lykkes med nettopp dette.

Videre settes det ord på noen av de mer krevende utslagene et så stort engasjement i en liten bygd gir, og hvilke krav det setter til adferd, holdninger og sosial kompetanse:

«Vi er ein stor organisasjon i ei lita bygd. Vi er ei lita bygd i eit stort spel. Spelet vårt er akkurat slik det er i Barcelona. Men evalueringen er mykje tettare. Den som evaluerer oss er naboen og han du treffer på butikken. Alle kjenner oss. I Manchester så kan du gøyme deg litt. Viss du trur at di rolle er så enestående at du skal opp på en pidestall – det går ikkje her. Det seie seg sjøl. Her går ikkje det.» (Leder 1)

«For oss er det viktig at spelarane har sosial kompetanse. At dei skjønner ka klubb dei er komme til. Dei er kome til ein klubb i ei lita bygd der innsynet er enormt. Og eigerskapet frå hvermannsen er enormt ... Då handler det faktisk om korleis spillerne velger å oppføre seg, konsekvensene av å ikkje bli opplevd positive er jo at folk tar avstand fra de.» (Leder 1)

Her fremheves rollene til de sentrale og synlige personene i klubben i å være gode ambassadører for klubben, som knytter folker folk til klubben, konsekvensen av å forvalte rollen dårlig er redusert engasjement.

Lederne synliggjør også avhengigheten og sårbarheten i å få for mange som har dårlige erfaringer med klubben, og setter ord på hvordan en jobber og viktigheten av å unngå negativitet.

«Eg veit om mange som har denne klubben langt opp i halsen ... Alle desse kan begynne og gnage. Dei snakke med folk. ... Blir talet på dei som er negative for mange har vi eit problem – då har vi eit kjempeproblem. Då skal vi vere forsiktige.» (Leder 2)

Til sist nevnes også utfordringene med å ha mennesker med sterke meninger så tett på klubben. Det snakkes om «Meiningsyttringane om ka som egentlig burde skjedd, kem vi egentlig burde brukt som spillere, kem som egentlig burde vere trener etc.» (Leder 1). Og vidare utfordringene med hva som oppleves verdifullt og ikke, som gjerne er ulikt mål og prioriteringer internt i organisasjonen.

«Så er det det å bu i eit så lite samfunn som vi bur i kjernebygdi vår. Så er det å bli målt på kvalitet ofte målt på resultat på banen kem som spiller kampen, kor han er frå, genene hans. Same diskusjonen i RBK, dei som er i kjernen måler heilt andre ting enn det store bildet.» (Leder 2)

Betydning

Det er tydelig at klubben er avhengig av å skape en sterk tilhørighet både internt og eksternt. Det virker her særlig viktig å opprettholde en høy tillit, slik at ikke krevende saker som er vanskelig for de utenfor å forstå, fører til at folk distanserer seg fra klubben. Det vil også gjøre rollen som beslutningstager i klubben vanskeligere. Men samtidig er den potensielle synergieffekt av klubbidentitet, lokalidentitet og «oss mot verden»-holdningen en stor mulighet til å forsterke kulturen og øke motivasjonen.

4.1.4 Regionalt ledende

Tema

Sogndals suksess på fotballbanen har også bidratt til å gi klubben en ledende posisjon i regionen – både hva gjelder supportere, men også som et ressurs- og utviklingscenter. For det første har en opparbeidet seg kompetanse på å utvikle talent og har folk, systemer og struktur for dette. En har også et betydelig antall spillere som har tatt steget videre fra Sogndal til større klubber. Det gjør at en tiltrekker seg mange av de som ønsker å satse i regionen.

En har for det andre opparbeidet seg et stort anlegg, med både innendørs og utendørs-fasiliteter, som gir treningsmuligheter langt utover det andre lag i regionen kan tilby. Som en del av dette har en bygget et stadionanlegg - Sogndal Campus – som også rommer høyskolen, næringsliv og annet. Med det har en knyttet videregående- og høyskolemiljøet, kunnskapsparken og næringsmiljøet rundt

denne fysisk sammen. En kan dermed nyte godt av synergieffektene av å koble ting sammen og styrkingen av den regionale posisjonen dette gir.

En av synergieffektene er samarbeid med videregående- og høyskole om idrettslinjer, både for spillere og trenere. En annen er samarbeidet med fotballkretsen i sogn og fjordane som også er lokalisert i samme bygg.

Ut over dette tilbyr en også sin kompetanse på organisasjonsutvikling og ledelse inn mot støttepartnere, det offentlige og privat næringsliv. En bruker dermed sitt renommé og erfaring til å bidra inn i andre organisasjoner og bygger med det nettverk og tillit, og styrker sitt omdømme.

Kartlegging

Verdien av å ha spillere fra fylket er tidligere gjort rede for under klubbens historie. Det vitner dermed om at det eksisterer, eller i hvert fall har eksistert, en kultur for de beste fra fylket å dra hit. At kretslaget også samles hit bygger opp under denne påstanden.

Når det kommer til arenaen, nevner fem av seks trenere denne som noe en er stolt over, som gir muligheter andre ikke har når det gjelder trening og utvikling.

«Det fins ikkje nåken stad at de har bedre muligheter å bli gode fotballspillere enn her i Sogndal. Folk kan komma her akkurat når de vil og finne seg et hjørne og spille fotball. Og det er veldig få plasser du kan gjere.» (Trener 1)

Vi har kjempeforhold her med lokaliteten og det å kunne ha baneforhold på sommarstid og vinterstid og inne og ute som vi har her i Sogndal. Ein gjer ein kjempegod jobb med tilrettelegging for trening. (Trener 2)

Videre nevnes også akademiet, et samarbeidsprosjekt med treningslinjen på høyskolen, som «et veldig bra opplegg» (Trener 3).

«Akademiet er eit ekstra tilbud – alle kan vere med der og – men det er jo eit tilbud stort sett for dei som er mest interessert. ... skal du oppfostre fotballspelere i klubben så må ein gi muligheter til dei som vil.» (Trener 3)

Leder 1 nevner arenaen som ein av tre ting folk utanfor bygda ser til, når ein ser til Sogndal.

«Vi deltar mykje på næringslivsseminar og vi er mykje synlig i sånne store samlinger. For oss er det viktig å ha ein posisjon i det. Fordi vi er tilrettelegger for bl a 850 arbeidsplasser. Vi innoverer, bygger bygg og legger til rette for at vi skal utvikle bygda vår» (Leder 1)

Betydning

Her har klubben utnyttet posisjonen sin ved å bygge et stort anlegg, som foruten sin funksjon er et tungt symbol om hva klubben skal være. De har også integrert drift med både krets og høyskole, som er gir arena for rekruttering og påvirkning gjennom sosialisering. Gjennom dette har de også gjort inngangsbariæren høy, i realiteten nærmest umulig, for andre å konkurrere om å bli regionalt senter for utvikling av fotballspillere.

4.1.5 «Familiebedriften» og familiekultur

Tema

På mange måter kan Sogndal Fotball omtales som en slags familiebedrift. Mange av de ansatte i klubben, mange av de som sitter i ulike roller og verv, og mange av trenerne på de ulike lagene har fortid som spillere i klubben. En har dermed vert del av klubben i en god del år, mange av disse i en svært formende fase av livet. En har fått tette bånd til noen av trenerne, en har hatt sine helter og folk en så opp til, en har blitt opplært i hva og hvem en særlig skal vise respekt. Det betyr at en gjennom ulike trenere og miljø, har fått en grundig opplæring i hva Sogndal fotball er og skal være, bevisst eller ubevisst. På denne måten bygges en sterk og stabil kultur i klubben, uten at ledelsen nødvendigvis gjør så mye for at det skal skje.

Det betyr også at det finnes mye kjennskap og vennskap innenfor organisasjonen. Dette skaper økt tilhørighet og eierskapsfølelse, og kan være med å gjøre det mer attraktivt for nye utenfra å bli delaktig i klubben. En kan oppleve klubben som et stort fellesskap, der tilliten blant folkene er stor og en er vant til å relatere til hverandre på en vennskapelig måte. Men faren kan samtidig være at det blir relasjonelle «klikker» i organisasjonen som oppleves lukkede og vanskelig å komme inn i for ny.

«Familiebedrift»-tendensene vil også med stor sannsynlighet bety at det finnes uformelle makthierarkier, nettverk og tillitsbånd i organisasjonen. Disse kan være utfordrende å håndtere for den formelle ledelsen, dersom en søker å gjøre endringer som ikke er forankret eller akseptert i det uformelle makthierarkiet.

Kartlegging

Det ble tidligere nevnt at blant de seks intervjuede trenerne, er fem av seks av disse tidligere spillere på Sogndal. To av disse har spilt toppfotball på herre-siden. Denne tendensen bekrefter Leder 2 at er gjeldene over hele linjen:

«Dei som er foreldretrenere har jo og stort sett ei fortid i klubben. Vi er jo ikkje større at det er de gamle spillerene som har fått unger og leverer inn igjen i klubben. Og der ligger det ganske masse gratis ift at folk kjenner jo ka klubben er – på godt og vindt.»

På spørsmål fra intervjuer «om det betyr på sett å vis at det blir ein slags familiekubb?», responderer vedkommende «Ja, det er jo det det er, som virker i klubben». (Leder 2).

Lederen beskriver videre et tenkt eksempel hvor denne ble trener for sine barn – noe som ikke er utenkelig med tanke på kompetansen og erfaringen vedkommende sitter på fra klubben som både spiller og ansatt - og setter ord på den uformelle videreformidlingen av klubbkulturen slik: «Viss eg får med meg noen frå austlandet eller andre plasser – en forelder som har lyst å hjelpe meg – så overfører eg klubbens verdier på den personen» (Leder 2).

Her er også en av de intervjuede trenerne et godt eksempel på en som representerer denne familiekulturen. Vedkommende var først toppspiller for Sogndal og har siden vert trener både for sine barn og nå for sine barnebarn. Han har vert trener i over 30 år og trent opp mot 250 spillere, de aller fleste av disse i Sogndal knytt til aldersbestemt fotball. Treneren sier at «Eg har alltid ein lang plan, eg trener alltid et lag i veldig mange år, sånn at eg veit eg er med å påvirker de som person og keleis de skal oppføre seg» (Trener 1). Det vil dermed også være naturlig at treneren, med sin erfaringsbakgrunn, status og kompetanse, har påvirket mange av med-trenerne han har hatt rundt seg og at spillere han tidligere har trent nå selv har gått inn i klubben som trenere/frivillige. Dette bekreftet vedkommende etter opptaket var over. Interessant nok har vedkommende aldri tatt et trenerkurs (jf. Trener 1), men synes likevel å nyte stor respekt og tillit.

Hva betyr det?

Her synliggjøres effekten selektering og sosialisering har på kultur veldig tydelig. Historikken mange har i klubben, gir Sogndal Fotball et stor «pool» av trenere som er «innrullert» i klubbkulturen, som stadig kommer i alderstrinn etter alderstrinn. Ofte kan man dermed selekter trenere man kjenner og som allerede representerer ønsket verdigrunnlag. Det at så mange internt har kulturen såpass mye i blodet, gjør at sosialiseringseffekten med stor sannsynlighet ofte har svært mye å si for overføring av kultur. Her kan det også ligge mye taus kunnskap som gis videre, gjennom modellering. Et spørsmål er derimot hva dette gjør for hvor lett den formelle ledelsen klarer å styre organisasjonen.

4.2 En kunnskapsorganisasjon drevet av frivillighet

Sogndal fotball representerer en organisasjonstype som kalles kunnskapsorganisasjoner.

Organisasjonen er desentralisert med et distribuert lederskap ut i de enkelte treningsgruppene, som på mange måter lever hver sitt liv. Den er avhengig av en utstrakt bruk av skjønn blant de ulike trenerne, som blir de operasjonelle lederne rundt i organisasjonen. I tillegg er trenerne knyttet til barnefotballen frivillige, stort sett foreldre, som stiller opp for klubben. I denne delen vil jeg derfor belyse det distribuerte lederskapet, den skjønnsbaserte praksisen og utslaget frivilligheten får for hvordan man kan lede organisasjonen.

4.2.1 Distribuert lederskap

Tema

Noe av det som kjennetegner Sogndal Fotball og denne type organisasjoner, er at ledelsen er spredt utover. Dette kalles gjerne distribuert lederskap i fagterminologien. I mer hierarkiske organisasjonsstrukturer kan ledelsen i stor grad styre hva medarbeiderne gjør og hvordan de gjør det, gjennom detaljerte planer og instruksjoner. I en organisasjon der ledelsen er distribuert, vil man derimot gi en stor del av ansvaret for å finne gode arbeidsmåter, gjøre prioriteringer og treffe beslutninger til den enkelte leder, som i denne casen er trenerne.

Grunnen til dette er at ledelsen hovedsakelig skjer i interaksjon med gruppen. Mye av ledelsen vil i praksis være situasjons- og skjønnsbasert, da det hele tiden er mange ulike typer folk og faktorer å forholde seg til samtidig. Forsøk på å detaljstyre trenerne fra klubbledelsen ville derfor aldri kunne klare å fange opp kompleksiteten i settingene der trenerne utøver ledelse. Man er derfor nødt til å stole på kompetansen hos den enkelte trener.

Videre må en være tett på gruppen over tid for å få nok informasjon til å kunne gjøre gode valg og prioriteringer. Dette er informasjon som klubbledelsen ikke har og det oppstår derfor informasjonsasymmetri mellom klubbledelse og trenerne for de enkelte gruppene. Derfor har trenerne alltid det beste informasjonsgrunnlaget til å gjøre valg ut ifra.

Den beste måten å lede en slik organisasjon på virker altså å være gjennom å distribuere lederskapet ut i de ulike gruppene. Samtidig gjør dette det til en vanskelig organisasjon å lede for toppledelsen, fordi det er mange ulike mennesker som da utøver ledelse i organisasjonen med stor grad av autonomi. De ulike trenerne kontrollerer i stor grad hva som skjer i gruppen. Alt fra hvordan en trener, hvilken kultur en bygger, hvordan en fordeler ulike oppgaver, hvordan og hvilke beslutninger en tar etc. Ledelsen i klubben er avhengig av at trenerne gjør en god jobb, men kan i mindre grad kontrollere dette.

Kartlegging

I samtalen med klubben kan de bekrefte at lederansvar i stor grad distribueres til de ulike trener-teamene. Leder 2 beskriver inngangen og hvordan det fungerer slik:

«Kommer du inn med et 6-års kull, då må du få hjelp til å få ting på plass og komme i gang. Og så tenker eg at etter den ballen er begynt å rulle, så er det sånn at systemet skal ta opp i seg at neste år at skal folk ut så overfører dei kunnskapen til de som skal inn. Det er veldig mye folk som er på runde 1 – 2 -3 her, som gjer at den ballen ruller litt av seg selv.

Så det er jo litt sånn sjølregulerende system. Så handler det for oss som ansatte om å vere der som klubb og vise at om det er nåken som har spm om ting så er vi her for de. Eit slags bidrag i begynnelsen og så ein støtteordning. Vi er interessert at dette regulerer seg litt selv og. Jo meir jo bedre ... 6-12 går veldig godt av seg selv. Og så har du foreldregruppe som følger godt med og lager litt den indre justisen. Og så har ein lagleder som hjelper til. Så dette fungerer ganske ok meg bekjent.» (Leder 2)

Det som fremheves er med andre ord hjelp til å komme i gang, og deretter selvregulerende. Klubben inntar en støttefunksjon og stoler på at trenerne seg imellom og den indre justisen som foreldrene er med og skaper i gruppen, går godt av seg selv. Det at en i stor grad er selvstyrt virker å være en opplevelsen som trenerne selv også sitter med. To av trenerne satt tydeligst ord på det med følgende utsag

«Det har generelt vore ganske lite oppfølging, opp mot trener» (Trener 2)

«nåke sånn oppfølging frå øverste hold, det trur eg ikkje eg har fått ... ikkje sikker på om dei veit at eg er med heller av og til.» (Trener 5)

Det virker altså som ledelsen i barnefotballen er svært distribuert.

Hva betyr det?

Både ledelsens forståelser og trenernes opplevelser bekrefter det sterkt distribuerte lederskapet i organisasjonen. Trenerne har stor frihet til å styre organisering av roller, arbeidsmåter og hvordan en vil gjøre ting med sin gruppe. Ledelsen inntar en støttefunksjon. Her virker også den kulturbaserte effekten tillit inn, som gjør at ledelsen ikke føler behov for strammere kontrollrutiner, rapportering ell.

4.2.2 Skjønnsbasert praksis

Tema

Den skjønnsbaserte praksisen er, som nevnt over, en sentral del i en kunnskapsorganisasjon som Sogndal fotball. I essens omhandler den trenerens evne til å ta den spesifikke gruppen i ønsket retning, skape ønsket kultur og respondere passende på det unike og situasjonsspesifikke som oppstår underveis. Ulike personligheter, med ulike styrker, ferdigheter og tilnærminger, gjør at dette vil se ganske forskjellig ut fra trener til trener. Dette, sammen med informasjonsasymmetrien mellom trener og klubb, gjør at det er vanskelig å måle kvalitet på trenerne og jobben som gjøres.

Som klubb lever man av å levere et kvalitetsprodukt, for å opprettholde engasjement, interesse, omdømme og resultater. Ledelsen ønsker selvsagt å gjøre alt den kan for nettopp dette, men når man sliter med å måle kvalitet vil man også ha begrenset kontroll. Denne manglende kontrollen representerer derfor en eksogen risiko for klubben, fordi den påvirker resultatoppnåelsen.

Kartlegging

Alle intervjuene, både av lederne og trenerne, berører den skjønnsbaserte praksisen på en direkte eller en mer indirekte måte. Leder 2 sier følgende når han skal beskrive bruken av skoleringsplanen³ blant trenerne:

«At denne vet alle om og denne bruker alle aktivt – der trur eg ikkje vi er ... kvar enkelt trener legger sin personlighet og sin måte og tenke fotball på i det» (Leder 2)

Trener 1 er den som tydeligst setter ord på hvordan han bevisst benytter seg av og styrer etter eget skjønn i rollen sin og sier: «Det står sikkert mykje bra i sportsplan, men eg gjer egentlig det eg vet er fornuftig. Og så ser gjennom [Sportsplanen].» (Trener 1) På spørsmål om treneren har et slags indre kompass han styrer etter, bekrefter han «Ja, eg har det». (Trener 1)

Den skjønnsbaserte praksisen blant trenerne kommer også tydelig frem senere i analysen under lederskap i praksis.

Betydning

Den skjønnsbaserte praksisen blant de operasjonelle lederne, dvs trenerne, viser at Mintzbergs organisasjonstypologi «profesjonelt byråkrati» er en passende beskrivelse for hvordan organisasjonen fungerer og hvilken rolle trenerne har i denne. Det som derimot kan skille seg ut er at mens Mintzberg relaterer dette til folk som er anerkjent for sin høye kompetanse, vil fagkompetansen her være mer varierende. Det er det rike informasjonsgrunnlaget en har fått etter å være sammen med en gruppe over tid som gir trenerne til de desidert best egnede til å gjøre vurderinger og ta avgjørelser inn mot gruppen. Det tyder på at det er vanskeligere nytte «beslutningslegitimitet» ut mot foreldre, fra dette grunnlaget.

³ Et praktisk hjelpemiddel for fungere best mulig i trenerrollen

4.2.3 Frivillighet

Tema

Bredde-delen av Sogndal fotball er stort sett bygd på frivillighet. Det gjelder trenere, lagledere, breddestyre etc. Selv om de ansatte i utviklingsavdelingen fungerer som en støtte, er det altså frivillige som gjør jobben ute i de ulike spillergruppene. Dette gjør at man er avhengig av helt andre motivasjonsfaktorer enn om man hadde ansatte trenere. Det gjør også at en på et vis står i en form for psykologisk gjeld til de som velger å gå inn og gjøre en innsats, fordi man vet at man ikke kan gjengjelde den innsatsen som da legges ned direkte. Man er avhengig av at opplevd verdi vedkommende får tilbake fra klubben totalt sett ikke er veldig skjevt i forhold til hva som gis inn.

Dette gjør det igjen vanskeligere å stille mer enn helt grunnleggende legitime krav til trenerne. For oppleves kravene som for høye, kan en frivillig trekke seg. Og om man ikke har andre som ønsker å gå inn risikerer man å mangle folk slik at en må legge ned tilbud. Det som ideelt skulle vært obligatorisk kan derfor gå fra å være et krav til en oppfordring. Konsekvensen av dette er at en har mindre kontroll på i hvilken grad og med hva en får utøvd innflytelse på de frivillige.

Kartlegging

Klubben bekrefter avhengighetsforholdet en står i overfor de frivillige som velger å engasjere seg som trenere. I arbeide med å få startet nye grupper erkjenner leder 2 følgende:

«I og med at vi er heilt avhengig av foreldretrenere her – er vi avhengig av engasjementet fra dei. Og så er det gjerne dei som har mest trenerkompetanse, er dei som er mest interessert. ... Men vi er priggitt og vi sitter veldig ofte og berre håper at folk retter opp handa si. Og er det ein eller to, og alternativet er å ikkje ha nokon – så tar vi jo heller dei. Det viktigaste er jo at nokon kan styre aktiviteten.» (Leder 2)

Det virker altså som klubben ofte gir trenermandat til foreldre som melder seg, uten særlig oversikt over vedkommendes kompetanse, eller på tross av mangel på denne, fordi en ikke har bedre alternativer. Likevel bekrefter klubben at en har et idealbilde på hvem en ønsker inn som trenere: «Bilde vårt er at det er folk som gjerne har ein spelarbakgrunn sjølv og er kome høgast mulig opp på kompetansestigen.» (Leder 2)

Videre jobbes det for å holde oppe motivasjonen og engasjementet på flere måter. Leder 1 trekker fram viktigheten av en positiv imøtekommende holdning: «Det er volsomt viktig at når eg prater med folk ... å ha et åpent ansikt et åpent et åpent sinn. Smil til folk når de er her. Sei hei og ver mottagelig ... Det er vanvitig ressursbesparande» (Leder 1) Leder 2 bekrefter at klubben er bevist på å gi positive

tilbakemeldinger til trenerne «Dei 2-3 trenerene som frivillig stiller opp på det her, får ros for å gjere det.» (Leder 2)

En forsøker å samle trenerne, men erfaringen er at det ikke nødvendigvis er enkelt. Det trekkes i den forbindelse fram en erfaring av dette:

«Eg og Tommy samla alle 6-12 trenerene ... Veldig positivt møte – dette må vi ha mer av. Så prøver vi å kalle inn til et nytt et – så er det på en måte (pause). Så det å opprettholde den lysten den tiden rett og slett til å samles og diskutere det – det har vi ikkje heilt fått til enda.» (Leder 2)

Man kan implisitt se at dette er et tilbud ikke et krav, da lederen peker på lysten som motivasjonsfaktor for deltakelse.

En lager også ressurser for å hjelpe trenerne å fungere best mulig i trenerrollen. Men også her virker det å være et tilbud, ikke et krav. I implementeringen av skoleringsplanen for 6-12 år sier leder 2 dette:

«Men igjen, frivillige folk, vi kan bare presentere det; her – det ligger ferdige økter her. Kan det hjelpe dere? ... Slepp å bruke tid på planleggingsbiten i ein travel kvardag. Det er meint som et hjelpemiddel.» (Leder 2)

Utsagnet illustrerer klubben sitt ønske om å sørge for best mulig kvalitet i det de frivillige leverer, uten at de i særlig grad setter makt bak dette. En virker altså å innta en støttende og inviterende rolle.

Betydning

Det virker altså som det å basere driften på frivillighet, hvilket klubben er avhengig av, gjør at en vegrer seg for å stille tydelige forventninger og krav og er redd det går ut over motivasjonen om en gjør dette. Dermed har en bare kulturelle virkemiddel igjen, der en kan invitere, inspirere, fokusere på felles mål for noe større, gi ros og anerkjennelse til de som modellerer ønsket adferd. Får en dette til kan en klare å «styre» frivillige trenere gjennom felles kultur, men det virker ikke som ledelsen har store forhåpninger til at en skal få dette til å skje.

4.3 Hvordan ledes organisasjonen?

Vi har sett på hvordan organisasjonskulturen og omgivelsene den er lokalisert i, preger klubben. Deretter har vi sett på hvilken type organisasjonen dette er og hvilke rammeverk det setter for utøvelse av ledelse. I denne delen av analysen vil jeg derfor se på hvilke verktøy og virkemidler som brukes for å lede organisasjonen og hvordan de brukes.

I møte med organisasjonskultur-aspektet vil spørsmålet være hvordan man bevisst kan bruke og nyte godt av dette, og samtidig hindre negative utslag. I møte med organiseringsaspektet, vil spørsmålene bli; hvordan kan en i størst mulig grad sikre seg at trenerne ikke gjør en dårlig jobb? Og hva kan en gjøre for å bidra til utvikling og forbedring slik at kvaliteten blir best mulig? Finner man gode svar på disse spørsmålene vil man få det beste ut av trenerne rundt om i organisasjonen, og minimere den eksogene risikoen knytt til mangel på kontroll.

Jeg vil først se på bruk av verdigrunnlag og planverk. Deretter vil jeg se på hvordan rekruttering, kompetansebygging og oppfølging skjer. Til sist vil jeg se på klubbens relasjonsarbeid og på hvilke kulturelle virkemiddel en tar i bruk.

4.3.1 Bruk av verdigrunnlag og planverk

Tema

Det kanskje viktigste styringsredskapet en organisasjon har, er de nedskrevne retningsgivende dokumentene som en sammen er enige om. Disse gir et felles grunnlag å gjøre prioriteringer og valg ut fra og fungerer normgivende i organisasjonen. Det blir også en objektiv, legitim kilde å hente autoritet fra i uenigheter.

Alt av planverk trenger derimot ikke ha en direkte regulerende funksjon. Man kan ha planer, og annet materiale, som er ment som veiledning og som en ressurs.

Kartlegging

Sportsplan

I Sogndal fotball har man sportsplanen i bunn som er bygget på NFF's retningslinjer. Denne fungerer som en autoritet i saker som kan være vanskelig å håndtere, for eksempel hospiteringsutfordringen, som belyses mer i analysens siste del.

Samtlige trenere bekrefter at en har lest og forholder seg til sportsplanen, selv om ikke alle har lest den nyeste versjonen. Det er særlig i diskusjoner rundt differensiering og hospitering den blir dratt fram, og da ilegges den en viss autoritet. Trener 5 «Eg høyrer i hvert fall alltid når vi diskuterer; skal en spiller et lag opp? Så høyre eg nåken andre seie; ka står i sportsplanen om det?» (Trenr 5) En annen sier «det veldig greit å kunne gå inn der å sjå ... sånn at vi held oss innafor klubbens reglar. Klubben som sjef.» (Trener 6). Likevel virker den ikke å være gjennomført styrende. Trener 2 sier følgende: «Ein kjem jo ofte opp i saker som gjer at sportsplanen kan vere vanskelig å følge for ein kan ha gjort avvik tidligere.» (Trener 2). Den virker dermed å ha en viss autoritet og legitimitet, men tidligere og nåværende avvik bidrar til en viss undergraving av den.

Verdigrunnlag

Opp på sportsplanen har man formulert et verdigrunnlag med visjon og kjerneverdier, som skal være gjenkjennelig i hele organisasjonen. Fra ledelsen i klubben sin side oppfatter en verdigrunnlaget som «eit heit synleg reidskap for korleis du skal vere oppfatta» (Leder 1). Det betyr at det og blir enkelt for alle i og rundt organisasjonen å evaluere klubben ut frå dette grunnlaget. «Du stiller deg litt for hogg. Men du er nødt til å ha det som ein grunnmur opp på sportsplanen. Ellers har du ingen styringsverktøy, då blir det anarki og då er alle sjefar.» (Leder 1). Verdigrunnlaget er altså ment å både vere deskriptivt og normativt.

En arbeider på flere måter for å gjøre verdigrunnlaget kjent og holde det oppe i bevisstheten til folk i og utenfor klubben. For det første er det det visuelle: «Når du jobber eller er frivillig på campus, så møter du verdigrunnlaget vårt på vegger. Får du ein mail frå oss ligger det i botn.» (Trener 1). For det andre i rekrutteringsarbeidet: «Seier du deg villig til å ta eit trenaransvar, så gjer du deg og ein forpliktelse inn i mot at du skal vere føresatt for ein viss mengde unger. ... Då må du ha kjennskap til sportsplanen, du må ha kjennskap til verdigrunnlag og visjon» (Leder 1). Det vil da være utviklingsavedlingen og bredestyret sitt ansvar å sørge for at dette er forankra (jf. Leder 1). Ansettelse i klubben vil også bli prøvd inn mot verdigrunnlaget (jf. Trener 1). For det tredje gjøres verdigrunnlaget kjent i trenerutdannelsen: «Trenere som rekruteres nå har nesten uten unntak trenarutdanning. I den utdannelsen ligger kjerneverdier som en del av det. Dette er samme kjerneverdier som i Sogndal Fotball.» (Leder 1). Til sist, og kanskje viktigst, gjennom modelleringen av verdigrunnlaget fra de sentrale og mest synlige folkene i klubben. Leder 1 beskriver hovedtreners rolle som ambassadør for klubbens kjerneverdier i følgende eksempel: «Når Eirik og hans team sitter på benken og har eit språk, ein vereform og eit kroppsspråk. Så sitter det nåkken bak der som ser og observerer. Og det yngre segmentet ser jo opp til han som ein gud. Og han blir som det. Det må ein forstå».

En begrensning i verdigrunnlaget er likevel den subjektive tolkningen. Selv om det beskrives som et verktøy og en radar, vil det alltid være ulik oppfattelse av hva dette betyr. «det er relative opplevelser, derfor vanskelig å kommunisere rett og gale i et verdigrunnlag.» (Leder 1)

Forhold til verdigrunnlaget og bruken av dette blant trenerne kommer tydelig fram under 4.1.2 og 4.4.2. Jeg vil derfor ikke bruke plass på dette, men oppsummert si at det virker å være stor oppslutning rundt dette, men tolkningen av det virker å variere.

Skoleringsplan

Utover verdigrunnlaget har klubben relativt nylig (2018) laget skoleringsplaner for den aldersbestemte fotballen. Hensikten med denne er at den «skal svare ut noko av det her ift ka tenker vi at ungane våre skal tilegne seg i alderen 6-12» (Leder 2) Den er tenkt som en mulighet for klubben

til å lage «et kart og kompass for å styre litt ka er det vi vil at spillerene skal gå gjennom et løp fra 6-12, som en slags læreplan». Den beskrives som et hjelpemiddel der klubben sine meninger kommer frem, og samtidig er den «ikkje sånn at den styrer deg i en veldig snever retning. Så kvar enkelt trener legger sin personlighet og sin måte og tenke fotball på i det» (Leder 2) Til sist beskrives det som et «felles dokument som folk kan stille spørsmål ut i fra og komme med tilbakemelding på. Det skaper en diskusjon rundt ka vi driver med.» (Leder 2).

Bare en av de seks intervjuede trenerne nevner noe om skoleringsplanen, på spørsmål om hvordan en forholder seg til sportsplan, skoleringsssplan og andre retningsgivende materiale som klubben har. De andre fem kommenterer kun sportsplanen. Det kan ha med at skoleringsplanen er relativt ny, og sportsplanen velkjent, men det tyder likevel på at det ikke er en veldig utstrakt bruk av denne enda. Den ene treneren som bruker denne sier følgende:

«Vi har akkurat fått ein skuleringsplan. Når eg startar med disse minste no, så prøvar eg å bruke den aktivt, for der ligg det veldig masse bra ting, som nokon har brukt masse tid på. Då er det dumt å bruke masse unødvendig tid på (pause) når det ligg tilgjengelig.» (Trener 6).

Betydning

Det virker som sportsplan og verdigrunnlag pr nå er det som fungerer tydeligst i ledelse av organisasjonen. Men sportsplanen blir en felles autoritet i som viser vei i uenigheter, er verdigrunnlaget noe som en konkret utfordres på å internalisere og måle seg selv opp imot. En virker å være tydelig i kommunikasjonen av dette både i rekrutteringssetting og på vegger, brev, mailer etc. En er imidlertid lite ute og kontrollerer ift dette og baserer seg, som nevnt tidligere, på tillit til trenerne. Det er også en effekt av en så sterk distribuert ledelse, at en i liten grad kan pålegge planverk, uten at dette innskrenker friheten for trenere til å styre opplegget. Da risikerer en at det gå ut over motivasjon som nevnt i 4.2.3.

4.3.2 Rekruttering, kompetansebygging og oppfølging

Tema

Medarbeiderne vil alltid sette et tydelig preg organisasjonen de tilhører. Ikke minst gjelder dette i en kunnskapsorganisasjon med distribuert ledelse som Sogndal Fotball er. De to hovedmåtene å påvirke hvilke medarbeidere en har er gjennom rekruttering, hvem tar man inn og hvordan skjer dette, og gjennom utvikling av de som allerede er inne, gjennom kompetanseutvikling og oppfølging.

Kartlegging

Rekruttering

I intervjuet med ledelsen i klubben kommer det tydelig frem at en har en klar tanke rundt rekruttering, både inn mot stillinger i klubben og i frivilligheten. Leder 2 uttrykker at det å rekruttere folk som har en fortid i og kjennskap til klubben, har vært viktig i rekrutteringen til utviklingsavdelingen i klubben, når han sier følgende:

«I vår avdeling så er vi nå ein gjeng med eks spillere som har hatt et forhold til klubben, de fleste av oss. Det er bare en som ikkje har ein fortid som spiller i klubben av gjengen som sitter der. Det er en rekrutteringsstrategi heilt bevisst frå mi si side ift ka typer eg vet eg vil ha inn.» (Leder 2)

Dette bekrefter flere ting. For det første at det er ønskelig med erfaringsbakgrunn som spiller. For det andre sies det implisitt at det er en familiekultur i klubben en ønsker å ta vare på og videreføre. I tillegg ligger identifisering med klubbens verdigrunnlag til grunn, som nevnt over i 4.3.1. Dette gjelder til en viss grad rekrutteringen av frivillige trenere også, i hvert fall idealbildet; «det ideelle handler om å få best mulig kompetente, skulerte trenere.» (Leder 2) Likevel må en ofte se seg nødt til å fire på kravene for å i hele tatt få trenere som melder seg. Dette ble beskrevet i 4.2.3.

På nye kull er en mer pro-aktiv ut mot foreldregruppen. «Særleg på 6-årssegmentet så kartlegge vi ka foreldre har vi og kem som kan vere aktuelle kandidater her. Så kanskje ver litt på og høyre om det er folk som kan tenke seg å bidra.» (Leder 2). Fire av dei seks intervjuede trenerne kan bekrefte at det var slik de ble med som trenere i klubben, de to siste nevner ikke noe om dette, så det er mulig det har vært måten disse også kom inn. Her kan det tenkes at de små forholdene og «familiebedrift»-kulturen er med å gjøre denne jobben mulig og forholdsvis enkel.

Kompetansebygging og oppfølging

Det er et uttalt mål for klubben å ha mest mulig kompetente og skulerte trenere (Leder 2). Alle seks nevner på ulikt vis at klubben er flinke til å tilby og oppfordre til trenerkurs, slik at de som vil kan bygge mer kompetanse. Tre av seks har prioritert å tatt et eller flere av disse kursene, en av trenerne hadde noe fra før, og to har ikke prioritert dette.

En trener nevner muligheten for å få oppfølging i form av at noen fra utviklingsavdelingen i klubben kommer innom og observerer og gir tilbakemeldinger er også tilstede. Her er treneren blitt forespeilet at man kan «være å observere og kunne gi ei tilbakemelding i etterkant av økta, kva var bra, kva kan bli bedre?» (Trener 6) Det er i den sammenheng også blitt oppfordret til å observere og gi tilbakemeldinger til hverandre internt i trenerteamene: «Han var og på å oppfordre at vi trenarane kunne veilede kvarandre og gi kvarandre tilbakemelding i etterkant av økta. Diskutere litt kva var bra, kva kunne vore betre. Hjelp kvarandre til å bli bedre» (Trener 6). Her er det altså både snakk om

tilpasset og situasjonsbestemt veiledning, og oppfordring til å utvikle kompetansen internt i trenerteamet. Om en slik veiledning fra utviklingsavdelingen er en bredt kjent og fungerende praksis er imidlertid mer tvilsomt, i og med at ikke andre trenere nevner dette.

Under 4.1.5 nevnes også den uformelle kompetansebyggingen som skjer gjennom at nye trenere blir satt sammen med mer erfarne og kompetente trenere i klubben, og lærer av disse både ferdigheter, kultur og verdier. Jeg bruker imidlertid ikke mer tid på dette her, da det ikke virker å være en tydelig intensjonelt arbeid fra klubbens side å sette trenere sammen på denne måten.

Betydning

Her vektlegges igjen viktigheten av selektering som viktig, selv om en ikke alltid har et tilfredsstillende utvalg. Videre fremheves særlig formell, men også mer erfaringsbasert, kompetansebygging. Det virker som klubben mener at formell trenerutdanning er med å bygge opp under kulturen en ønsker å videreføre i klubben. Oppfølgingsmuligheten ligner mer på personlig oppfølging (mentoring), noe som også nevnes som en av måtene kulturen opprettholdes på. Den uformelle kompetansebyggingen som også virker som at skjer, beskrevet i 4.1.5, kan også være en ubevisst/bevisst art av dette.

4.3.3 Relasjonsarbeid og kulturelle virkemiddel

Tema

Det ble under forrige punkt påpekt viktigheten av mennesker i denne typen organisasjon. Fordi mennesker både internt og eksternt har en så sentral rolle for hva klubben er og hva den kan levere, er relasjonsarbeidet avgjørende. Her søker en ikke å styre mennesker, slik en ville tenkt med underordnede i et hierarkisk system, men en søker å påvirke gjennom å være positivt tilstede i relasjonene og dyrke samholdet. Det betyr at det først og fremst er kulturelle framfor formelle virkemiddel som er relevant i denne sammenheng.

Kartlegging

Relasjonsarbeid

Under 4.1.3 har jeg allerede kartlagt mye av klubbens tanker og fokus i relasjonsarbeidet. Her vil jeg derfor utfylle dette bilde noe og se mer konkret på hvilke tiltak som aktivt gjøres.

Leder 1 setter ord på effekten av det å ha gode relasjoner på følgende måte: «Det som er kjempeviktig i relasjoner er at det er vanvittig gode synergier» (Leder 1). Ut fra denne forståelsen uttaler lederen videre: «Viss ikkje vi skjønner kjerneverdier og det å ha gode relasjoner og lage gode ambassadører, så har vi tapt. Då blir vi akkurat som alle andre. Vi må gjere oss tilgjengelig.» (Leder 1)

Relasjonsarbeidet handler om å dyrke frem det positive, men det handler også om å håndtere det vanskelige og negative og forsøke å snu dette. Leder 2 setter ord på både viktigheten av det, det krevende i det og hvordan klubben tenker rundt når han uttaler følgende:

«Eg veit om mange som har denne klubben langt opp i halsen – men ein der og ein der kan du bruke litt tid på og få med deg. Det skal ikkje så forbaska mykje meir til enn å sitte og prate med dei, møte dei og gi dei øyre ditt viss det er et eller anna, og respondere på det viss det er ei konflikt – prøve og løyse det. ... Sånn er vi jo bevisste heile gjengen. Det er vanvittig utfordrende og slitsomt – men en ufattelig viktig jobb.» (Leder 2)

Her fremheves altså å prioritere å møte folk med negative erfaringer med klubben helt ned på individnivå for å finne løsninger og unngå negativitet. Det fremheves også at det er energikrevende. En annen plass i intervjuet belyser lederen det slitsomme i dette enda tydeligere med å si:

«Det er ofte saker eg kunne tenkt meg at; dette der har vi ikkje en dritt med å gjere – vil ikkje ta i det! Men viss ikkje vi gjer noko med det, så er det ting som ligger og så ulmer det, og så er det ingen som adresserer det og då blir det problematisk. Og då er det ikkje ein veg utenom heller.» (Leder 2)

Det virker altså som en har en høy verdi på å ta disse samtalene, selv om det er krevende både emosjonelt, relasjonelt og tidsmessig.

Kulturelle virkemiddel

I 4.1.1 ble den stolte historien, stoltheten av å bære sognalsmerket og klubbheltene som gode modeller trukket frem. I 4.1.2 ble slagordet og klubbssangen «Stao Noa Pao» holdt frem, som et uttrykk for essensen av hva klubben er og vil være. Jeg vil derfor ikke bruke mer tid på å utmale dette her, annet enn å påpeke at dette er sterke kulturformidlende virkemiddel, som klubben bruker aktivt både som ledelsesverktøy og som omdømmebyggere både internt og eksternt.

Det er ett tiltak, som halvparten av de intervjuede trenerne setter uoppfordret ord på. Tiltaket oppleves som særlig viktig og byggende for samholdet og motivasjonen, og eksemplifiserer fokuset på både relasjonsarbeidet og det kulturbevisste arbeide i klubben godt; å få A-lagsspillere på besøk på trening i de aldersbestemte breddelagene.

«Men det å ha forbilde – nå skal vi jo få hospitering av A-lagsspillere ned på yngste sitt nivå. Det er jo veldig stas og det er veldig bra at klubben får det til. At dei kan gjere avstanden fratopp til bredde mindre, og det at dei kan sjå dei trene at dei kan møte på dei i gangane. Det er jo dyrking av eit samhold i klubben då.»(Trener 2)

«Det som er bra nå er at ein involverer A-laget ...Det tenker eg er kjempekjekt for spelarande og at ein bygger gode relasjonar og det ikkje bare blir nåkka der oppe som ein alltid ser til.»(Trener 4)

«...du ser at det er spennande, ein skal gjerne vise seg litt ekstra fram og du får ein sånn ekstraglød.» (Trener 3)

Betydning

Relasjonsarbeidet, hører strengt tatt mer inn under HR-managment, men det er tatt med her fordi det handler om å opprettholde tillit. Og måten vanskelige saker løses på er også en del av videreføringen av kultur på. Her vil en eksemplevis forsøke å modellere verdiene inkludering – alle er viktige – og ærlighet – møte vedkommen der en er. For øvrig er det mange kulturelle virkemidler som aktivt brukes og som kan gjenspeiles på Scheins mekanismer i kulturformidling. Her brukes både historie, helter, slagord og sang, drakt og logo. Særlig vil jeg nevne nærhet til helter som et sterkt virkemiddel, for trenere selvsagt, men vel så mye for neste generasjon; spillerne.

4.4 Lederskap i praksis (krevende hospitering)

Jeg vil i denne fjerde og siste delen av analysen fremheve et konkret eksempel på hvordan lederskap skjer i Sogndal Fotball. Det jeg vil se nærmere er hvordan klubben håndterer det som kalles hospitering og differensiering. Hospitering er når utvalgte spillere får trene og/eller spille på et annet alderstrinn enn de naturlig tilhører, normalt sett oppover. Ofte handler dette om å gi de dyktigste i en gruppe, større utfordringer ved å la de konkurrere på et høyere nivå, for å stimulere videre utvikling. Det vil si ønsket om å bidra til å utvikle de spillerne som har størst potensial og ønsker å satse. Differensiering er når en spillergruppe deles opp etter ferdighetsnivå, f.eks i et første- og et andrelag. Her handler det om å la spillerne spille med de som er på samme ferdighetsnivå, for å legge til rette for mestring, trivsel og utvikling for flest mulig.

Det er likevel mer enn bare tilrettelegging for utvikling som skjer når en går i gang med differensiering og hospitering. For det første blir det tydelig hvem som vurderes som de beste. Slike vurderinger innebærer alltid en skjønsmessig vurdering som ble fremhevet under 4.2.2, og kan skape skuffelser, uenigheter og strid. For det andre skaper en sosiale skiller ved å dele opp grupper og flytte spillere. Dermed kan vennegjenger bli spredt og noen oppleve å falle utenfor. For det tredje kan det oppstå press fra ulike interessent-leirer, særlig foreldre, rundt hvem som bør være hvor.

Dette er spørsmål som både trenerapparat, spillere, foreldre og utviklingsavdelingen i klubben er opptatt av, og kan ha sterke meninger om. Ikke sjelden har en også flere roller samtidig, f.eks trener for en spillergruppe og forelder til en av spillerne, som gjør at det kan bli stilt spørsmålstegn med

habiliteten til de som tar avgjørelsene, i hvilken grad har en f eks vert «ærlig» i vurderingen av spillerne?

Det som gjør dette interessant som fenomen er at her kommer spenningene som har med det distribuerte lederskapet, og hvilken grad treneren faktisk representerer felles verdigrunnlag og sportsplan fram. Spenninger rundt hvem som har hvilken makt, og hvordan den utøves synliggjøres. Her blir det også tydelig hvorvidt eksisterende kultur er til støtte og hjelp i vanskelige avgjørelser, eller om den for eksempel undergraver tilliten til formelle styringsdokument. Jeg vil derfor først se på hvem som tar avgjørelser og hvordan dette gjøres. Deretter vil jeg se på utslaget ulike tolkninger av verdigrunnlaget får.

4.4.1 Hvem tar avgjørelser og hvordan gjøres det

Tema

En helt sentral faktor i denne problematikken er hvem som tar avgjørelsene og hvordan dette gjøres. Dette handler til syvende og sist om hvor makten ligger. Med tanke på at dette er en organisasjon med distribuert ledelse vil spenningen gjerne gå mellom klubben, som ønsker å ha den generelle styringen, og trenerne «i felten». Klubben styrer gjennom retningslinjer fastsatt i en sportsplan på den ene siden, men samtidig vel så mye gjennom arbeidet som gjøres for å skape trenere som representerer klubbens verdier, gjort rede for i 4.1. Trenerne blir «ekspertene» i enkeltsakene fordi de kjenner gruppen og spillerne best, har det beste informasjonsgrunnlaget å gjøre valg fra, og har også det formelle mandatet til å ta beslutninger innenfor retningslinjene fastsatt av klubben. Spillergruppen har også en klar mening om hvem som hører hjemme hvor. Til sist har en foreldre, enkeltvis og grupperinger, som ønsker innflytelse, og kan skape mye støy og negativitet dersom en føler seg urettferdig behandlet eller forbigått. Ofte blir trenerne her stående i en skvis mellom klubb og foreldre, der de på den ene siden er forventet å håndheve retningslinjene og representerer verdiene til klubben, mens en på den andre siden er utsatt for press fra foreldre for å prioritere enkelte spillere. Midt i dette må trenerne ta skjønnsbaserte avgjørelser.

Det som kan gjøre dette ekstra delikat er at en ofte har ulike roller samtidig. En trener er ofte også foreldre. En forelder kan også sitte i breddestyret. En annen foreldre kan ha nære bånd til folk høyt oppe i klubbsystemet osv. Dermed kan det være vanskeligere å skille sak og person, og kompleksiteten og gjerne også temperaturen i konflikten øker.

Kartlegging

På spørsmål om trenerne har opplevd at klubben har involvert seg der det har oppstått ukultur eller feile verdier har kommet til uttrykker, nevner samtlige trenere på eget initiativ utfordringer eller konflikter rundt hospitering og/eller differensiering. Det er også denne utfordringen lederne

snakker tydeligst om. Det virker derfor ganske åpenbart at dette er område hvor presset rundt hvem som utøver makt, hvordan man etterlever verdier og retningslinjer i størst grad kulminerer og skaper konflikt.

Leder 2 bekrefter også utfordringen med flere roller overfor hverandre som gjør dette enda vanskeligere å håndtere. I en samtale om hvordan denne i enkelte tilfeller må inn og megle mellom trener og foreldre sier han følgende:

«I ei bygd som Sogndal er sånn som det ganske betent, ganske fort og blir fort ganske komplisert. Vi som jobber her er jo og lokale folk og vi sitter ofte med folk på begge sider av bordet som vi har kjent både i 10, 15 og 20 år. og har ein relasjon til. Akkurat det du drar opp der opplever eg som ganske komplisert og ganske eksplosivt. Og det er spesielt i Sogndal fotball fordi vi er så tette.» (Leder 2)

Trener 3 beskriver et case knyttet til differensiering på følgende måte:

«Det som er utfordrende med differensiering er dei som ligger i midtsjikt, det er jo ein kjempeutfordring. Dei må du gi mulighet opp litt og ned litt. Og det er ikkje alle foreldre som ser ka nivå gutten min er på, og då var det konflikter og det vart ein gruppering av foreldre, som var kritisk. Ein var oppe og hadde møte med dei og med klubben, då var klubben inne i bildet, og då var spesielt dette med sportsplanen vi gjekk inn såg.

Men då var klubben inne og vi hadde møte med både foreldre og klubb ... dei var inne som meglarar og viste til sportsplanen sånn og sånn. Eg trur det var greit fra foreldre og høyre fra klubben sin munn og ikkje berre frå vår. ... det var ikkje nåkke kjekt, men det løyste seg til slutt. Det tok nesten ett år med masse att og fram. Men vi kom i mål heldigvis. Det har vorte gode relasjonar i etterkant. Eg trur det var veldig grett at klubben kom inn, for det var stort sett då det løyste seg, at det kom litt uttalelser fra deiras side.» (Trener 3)

Her virker det altså som at trenerne har tatt noen vanskelige og skjønnsbaserte valg angående differensiering, som foreldre har reagert på og gruppert seg for å forsøke å påvirke. Man har ikke klart å løse det i gruppen og trengte folk fra klubben inn for å megle og for å komme med sine synspunkt. Sportsplanen ble her brukt som en slags «autorativ» kilde, som var med å gi legitimitet til det som ble besluttet. Her virker det som om trenerne har håndtert lederansvaret sitt i tråd med klubbens føringer og verdier.

En annen trener stiller derimot spørsmålsteget til hvordan man forholder seg til sportsplanen og i hvilken grad den blir fulgt rundt om i organisasjonen:

«Det er av og til at eg stusser på om den sportsplanen blir fulgt opp i alle ledd og kanskje av dei som er endå nærmere sportsplanen, lurar eg på om har lært sportsplanen? ... så blir det opp til kvar enkelt til syvende og sist kva følger og om vi følger sportsplanen. Det blir veldig skjønnsmessig egentlig eller sånn person. Personlig har eg tenkt når eg ser andre kull og – at de har sikkert lest sportsplanen – men dei gjer sine egne ting.» (Trener 4)

Her virker det altså som at det gjøres unntak fra sportsplanen i en slik utstrakt grad at det undergraver legitimiteten til hele sportsplanen, når det kommer til retningslinjer for differensiering. Er det tilfellet kan det være uttrykk for en ukultur som ledelsen bør rydde opp i. Treneren uttrykker videre en tydelig frustrasjon og spør seg «korleis kan ein stoppe desse sterke personlighetene som gjer nesten ka dei vil, og går over lik for å få det som dei vil. Det er ikkje mange men korleis blir dei fanga opp?» (Trener 4). Vedkommende avslutter med å stille spørsmål om hvorvidt en kan klare å gjøre noe med dette «når ein ikkje har ein fot innenfor» (Trener 4). Det virker dermed som en kjenner på en viss maktesløshet fra trenernivå, når bestemte retningslinjer omgås i andre deler av organisasjonen. Er dette et område klubben i større grad må gripe inn og korrigere, eller i verste fall «avskilte» for å hindre fremvekst av ukultur som undergraver det en skal stå for? Eller synliggjør det behovet for økt kvalitetssikring ved tildeling av treneroppgaven, eller bruk av mer formelle målings- og/eller avgrensingsverktøy som kontrakt?

Betydning

Her settes den operasjonelle lederen, treneren, under press. Klubben har tillit til denne og forventer at en forholder seg til sportsplan og verdier. Spørsmålet er likevel hva som skjer av oppfølging og evt korrigerende der det oppstår avvik. Om en ikke involverer seg risikerer en tap av tillit rundt i organisasjonen som kan gå ut over tilhørighet og motivasjon hos andre, om en går inn risikerer en opplevelse av kontraktsbrudd i form av myndighet som er gitt og å miste frivillige som potensielt sett kommer til å spre mye negativitet i en liten bygd.

4.4.2 Ulike tolkninger av felles verdigrunnlag

Tema

I dette eksempelet med hospitering og differensiering vil man også få frem ulike tolkninger i verdigrunnlaget, gjennom at forskjellige trenere praktiserer dette ulikt. Dette kan skape uenigheter og potensielt konflikter fordi selv om to ulike parter hevder at de etterlever verdigrunnlaget, vil den ene likevel kunne mene at den andre ikke leverer i henhold til dette. Dette fordi det alltid finnes en skjønnsmessig subjektivitet i hva det vil si å etterleve et sett verdier.

Kartlegging

Denne problemstilling belyses særlig godt i hvordan to av de intervjuede trenerne praktiserer verdien «inkludere» i møte med differensiering i treningene. Den ene treneren er opptatt av å skape en homogen gruppe, at de beste kan spille med de dårligste, og at de spiller ballen til disse og aldri negative om noen gjør en feil. Inkluderingen skjer gjennom å beholde én gruppe og ikke differensiere.

«Det har eg sitt nå desse 11 årene, og eg ser veldig store forandringer på de, at nå gjer dei [dei som er komt litt lenger] faktisk det vi seier at dei er med og hjelpe den som er litt dårligare ... Det handler om å få ei gruppe som fungerer i lag og at adle skal ha det kjekt i lag alle skal trives på trening.» (Trener 1)

En annen trener snakker derimot om differensiering som en måte å opprettholde trivsel på, og sørge for å i størst mulig grad sette spillerne i situasjoner hvor en opplever mestringfølelse. Dette mener vedkommende også får spillerne til å bli med lenger. Med andre ord en tydelig motivasjon på å inkludere.

«Er ein av dei svakaste med dei som er best, så får han ikkje bort i ballen. Dei bruker ikkje han, for dei veit at då forsvinner ballen. Og får han ballen så klarer han ikkje få gjort nåke. Så skaper det frustrasjon for dei som er gode, og det blir bare krøll egentlig og det går mest ut over den som er svakast ... sjølv om me seie at dei ikkje skal kjefta så blir det gjort likevel» (Trener 3)

Det virker altså som det er motsatte måter å praktisere inkludering på, den ene ved å differensiere, den andre med å unngå dette. Den første representerer en grunnleggende antagelse om at man kan skape trivsel, respekt og reelt samspill på tvers av ulike nivåer, og mener å se resultater for at dette skjer. Den andre representerer en grunnleggende antagelse om at nivåforskjellene på spillerne skaper uunngåelig frustrasjon som gjør seg utslag i negative kommentarer, lite involvering i spill, uansett hvor mye trenerne forsøker å motvirke dette. Er dette noe som ulike trenere skal få praktisere ulikt, eller er dette et område klubben bør gjøre mer for å sørge for lik praksis? Er det ene mer inkludering enn det andre? Og mer underliggende; hvilke grunnleggende antagelser vil en som klubb ha om hvilken påvirkning et trenerteam skal kunne utøve på barns adferd?

Betydning

Dette illustrerer det nærmest uunngåelige resultatet av skjønnsbasert praksis og verdier som styringsverktøy. Verdier tolkes subjektivt og gjør at en vil oppfatte disse ulikt. Her må klubben vurdere hvorvidt en vil gi trenere et slikt rom til ulik tolkning eller om en vil forme en tydeligere kultur rundt hvordan en skal forstå det. Videre må en finne virkemiddel som oppleves legitime, f eks

belønningsprosedyrer eller historier, for å underbygge. Alternativt må en bruke formelle verktøy med den negative effekten for motivasjon og potensielle motstanden det måtte vekke.

Oppsummering og drøfting

Oppsummering

Denne oppgaven har tatt for seg Sogndal Fotball, en kunnskapsorganisasjon med distribuert ledelse, som case, med særlig fokus på breddeavdelingen drevet av frivillighet. Her har jeg i teori-delen først belyst temaet organisasjonskultur, og hvordan denne kan representere en ressurs for organisasjoner. Jeg har deretter sett nærmere på organisasjonstypen, og hvordan man kan lede denne kulturbevisst. I analyse-delen har jeg først presentert funn knyttet til organisasjonskulturen i klubben, og grad av identifisering med klubbens verdier. Jeg har deretter presentert funn relatert til organisasjonstype, hvordan operasjonell ledelse i svært høy grad er distribuert, og utslag det får for klubbledelse. I analysens tredje del er funn på hvordan den kulturbevisste ledelsen utøves, presentert. Til sist har jeg presentert et eksempel hvordan det distribuerte lederskapet fungerer i praksis og hvilken rolle organisasjonskulturen spiller i dette. Jeg vil nå vurdere og drøfte funnene jeg har gjort, og forsøke å relatere disse opp mot teori.

Drøfting

Analysen bekrefter på mange måter et sterkt kollektivt «vi» i Sogndal Fotball. Det er en stolthet knyttet til historisk og nåværende suksess, i å oppfattes som en ryddig klubb preget av gode verdier, i anlegg og fasiliteter og gjennom gode forbilder. Av de ulike adferdseffektene kulturen ser ut til å skape virker alle fem å være tilstede, særlig vil jeg fremheve tilhørighet og fellesskap og motivasjon. Det virker som lojaliteten og identitetsfølelsen overfor klubben er sterk, slik at en er opptatt av å presentere organisasjonen positivt utad og være en ambassadør for klubben. Videre virker det som stoltheten beskrevet over og fellesskapsfølelsen er med å skape motivasjon til involvering og innsats. Dette bekrefter antagelsen om en sterk kultur. Hvorvidt denne er «selvskapt», eller i stor grad også avhenger av underliggende kulturer som kvalitetene fra bondekulturen eller særlige lokal-kulturelle faktorer, er ikke grunnlag i datamateriale til å mene mye om.

Ledelsen virker å ha et tydelig fokus på at kjerneverdier skal kjennes og etterleves i klubben. Dette skjer først og fremst gjennom å kommunisere verdiene i ulike medium, i rekruttering, gjennom frivillige kompetansebyggende tiltak og gjennom selv å modellere disse. Det virker som tidligere helter og nåværende forbilder særlig benyttes som rollemodeller.

Funnene viser at trenerne i stor grad representerer kjerneverdier i klubben, men kan i mindre grad spore hvorvidt det er påvirkning fra ledelsen som er årsaken til dette, eller om funnene har andre

forklaringer. Verdien inkludering scorer i særlig høyt i undersøkelsen (9,5/10) og ambisiøs lavest (7,3/10), noe som er interessant. En forklaring er at inkludering og dets synonymer oppleves som et mer udelt positivt ord i Sognekulturen og samfunnet forøvrig, mens ambisiøs og dets synonymer oppleves mer blandet? En tar dermed lettere til seg verdien inkludering enn det å være ambisiøs. Det kan også ha med at det er trenere i alderstrinnet 6-12 jeg intervjuet, og at en beveger seg fra mest lekbasert aktivitet de første årene, til noe avskaling og mer og mer spisset og intensiv satsing i ungdomsårene. Det ville vert interessant og hatt datamateriale fra trenere på 13-16 og sammenligne, og sett om det er en tilsvarende justering i mellom inkludering og det å være ambisiøs opp årsklassene. En annen forklaring er at klubben er særlig dyktig på å fremheve viktigheten av inkludering, mens en i for liten grad løfter frem det å være ambisiøs. Det kan henge sammen med avhengigheten av trenernes «goodwill» en kjenner på, som gjør at en ikke utfordrer på dette området. Å være ambisiøs krever mer innsats enn om en senker kravene til seg selv noe. En slik forklaring belyser potensielt sett et område ledelsen trenger å være oppmerksom på og evt. styrke for å opprettholde denne verdien.

Når det gjelder oppfølging og kontroll av etterlevelsen av verdiene, virker det i liten grad å være prioritert. Her vier en tillit til den enkelte gruppes «interne justis» og frivilliges evne og vilje til å fange opp og videreformidle klare avvik. Hendelser der en fra klubbens side går inn for å veilede eller sanksjonerer/avsetter trenere fra ledelsens side virker å forekomme svært sjelden. Dette virker å være det systemet en har for å sikre at videreformidling av kulturen skjer. En slik tillit er et typisk kjennetegn ved sterke kulturer, derfor burde det kanskje ikke overraske (Jacobsen and Thorsvik 2013: 127). Men det gjør klubben sårbar for at trenere over lenger tid kan avvike fra klubbens kjerneverdier og at en oppdager avvik så sent at det krever mye mer å ta i det og få til tilfredsstillende endringer. Enkelte funn tyder på at dette skjer og at opplevelsen er at klubben «lar det skure» selv etter at en er blitt gjort oppmerksom på det som virker å være avvik. Hadde en derimot hatt et enkelt mer pro-aktivt system rundt oppfølging, er det ikke sikkert den totale energibruken/tidsbruken ville blitt så mye større enn det som i sum går med når større konflikter eller utfordringer fra tid til annen dukker opp. Tidsbruken ville garantert vert mer forutsigbar, og kanskje til og med lavere. Det ville også tappet mindre energi om en tok tak i utfordringer på tidligere tidspunkt, før konfliktnivået eskalerte for høyt.

Det virker utover dette som formelle styringsredskaper, og da særlig sportsplanen, har en opplevd autoritet fra de ulike interessentenes side i å styre praksis rundt konfliktfylte områder som differensiering og hospitering. Trenerne forholder seg til sportsplanen som klubbens styringsdokument, selv om funnene viser at flere av trenerne mener det også finnes kultur i klubben på å omgå denne, og dermed undergrave autoriteten dens.

Det som derimot står frem som kanskje den viktigste kulturformidlingsfaktoren er at veldig mange av trenerne, har selv lang fartstid som spillere og trenere i klubben. Det betyr at en gjerne har 10 år + i barne- og ungdomsårene og en del opp på junior- og seniornivå. Dette setter utvilsomt sterke spor både i grunnleggende antagelser, verdier og normer og ulike uttrykk dette får i adferd, prioriteringer og fokus. Dette kan på mange måter sammenlignes med en «familiebedrift», og er helt klart med og skaper en tydelig «familiefølelse» og bidrar til stabilitet i kulturen. Det kan også tale for at veldig mye av kulturformidlingen skjer uformelt rundt i de ulike gruppene, uavhengig av tiltak fra klubbledelsen.

I en trenergruppe vil en få veldig mange timer sammen med hverandre i løp av et år, der en gjør trenerjobben sammen, diskuterer og lærer. Ut fra respondentenes svar virker det ikke usannsynlig at det er trenere med spillerhistorikk i klubben i veldig mange av gruppene. Det betyr at disse potensielt sett fungerer som «kultur-agenter» rundt om i sine grupper. Det eksisterer selvsagt en mulighet for at trenere utenfra kan komme med en annen kultur og prege trenere med Sogndal-historikk også. Men sjansen er stor for at Sogndal-treneren, med alt av formelle, relasjonelle, strukturelle og symbolske medspillere, er den som utøver mest påvirkning.

Det virker som klubben er bevisste denne effekten, men det er mulig de i enda større grad kunne ha utnyttet dette. En kunne f.eks. i større grad gitt treneren med Sogndal-historikk mandat og ressurser til å forklare sine med-trenere hvordan klubben tenker rundt verdier og hvilken kultur en ønsker å ha. På den måten kunne treneren vert en enda mer effektiv «kultur-ambassadør», uten at det nødvendigvis krevde så mye av klubbledelsen. Her kan også enkle verktøy for målsetting og selvevaluering internt i trenerteamene bidra til at en mer bevisst reflekterer rundt egen innsats opp mot verdigrunnlag.

Det som derimot kan være utfordrende med en slik sterk kultur som videreformidles uformelt ute i gruppene uavhengig av ledelsen, er at det kan gjøre det vanskelig for ledelsen å særlig grad av reell styring. Det kan utvikles «gruppetenkning» og stivhengighet, som gjør det vanskelig eller nærmest umulig for ledelsen å foreta seg tydelige endringer (Jacobsen and Thorsvik 2013: 144). Er den sterke kulturen et potensielt problem i møte med ny kunnskap eller endrede omgivelser som gjør at en må tenke og handle annerledes? Og vil helter og uformelle autoriteter i organisasjonen, som ikke formelt sett er del av ledelsen, ha en slik innflytelse at en kan undergrave endringer som ledelsen initierer? En kultur som ikke evner å ta opp i seg viktige endringer kan fort gå fra å være en ressurs til en belastning, dette kan være et faremoment som ledelsen bør være oppmerksom på.

Resultatet av studiet fremstår likevel å være at klubben klarer å opprettholde og videreføre verdiene sine. Årsaken virker å være vel så mye relatert til den uformelle verdioverføringen som skjedde da de intervjuede trenerne selv var spillere i klubben, og mellom disse og nye i klubben, som de konkrete

tiltakene ledelsen aktivt gjør, uten at disse heller skal undervurderes. Investering i kommende trenere, mens de ennå var barn/unge, over tid fremstår dermed som den viktigste faktoren.

Metodekritikk og områder for videre studie

Underveis i prosessen med oppgaven er det flere metodiske svakheter som har utkrystallisert seg. Jeg hadde et opprinnelig ønske om å intervju åtte trenere, men gjennomførte seks av åtte. Det gjør utvalget mer sårbart for ikke å være representativt og for at individuelle forskjeller kan ha blitt tillagt uforholdsmessig stor vekt, sammenlignet med de mer kollektive tendensene. En annen potensiell svakhet i datamaterialet er at jeg ble tildelt trenerne jeg kunne kontakte fra klubbadministrasjonen. Jeg har derfor ikke kontroll på hvilke kriterier denne gruppen ble valgt ut fra, og hvordan det eventuelt har påvirket resultatene i oppgaven. Når det kommer til selve intervjuene, kunne jeg i større grad tatt utgangspunkt i teoretiske modeller i utformingen av intervjumalene, dette kunne økt kvaliteten på innsamlet data.

Jeg ser videre at jeg burde funnet en mer vitenskapelig metode for å måle trenernes forhold til kjerneverdiene. Slik denne delen av intervjuet ble utformet er det vanskelig å vite hvilken grad tilliggelsen av synonym til kjerneverdier faktisk førte til økt reliabilitet, eller om det heller var den mer tilfeldige variasjonen som økte. Det er også diskutabelt hvorvidt raske, intuitive vurderinger fra intervjuobjektene er mer rettvise enn gjennomtenkte vurderinger. Her mener jeg imidlertid at teori knytt til verdiers skjulte art og påvirkning på det ubeviste, gjør at det er metodisk forsvarelig.

Kvaliteten på funnene hadde økt betraktelig om jeg også hadde intervjuet et utvalg foreldre og/eller spillere, som kunne respondert på hvorvidt trenerne faktisk etterlever klubbens kultur og verdier. Det kunne derfor vert spennende å forske videre på hvorvidt foreldre, spillere og andre interessenter opplever at klubben leverer på det den sier at den skal levere på. Videre ville det vert interessant å sammenligne klubben med andre tilsvarende klubber rundt om i landet fra mindre steder som også har gjort det godt over tid, for å se på hva som er fellestrekk på tvers og hvor Sogndal Fotball eventuelt skiller seg ut. Spørsmål som; hvor endringsvillig er organisasjonen og hva gjør tilflytting og den fremvoksende interessen rundt friluftsliv med engasjement og eierskap, ville også vert interessant å utforske.

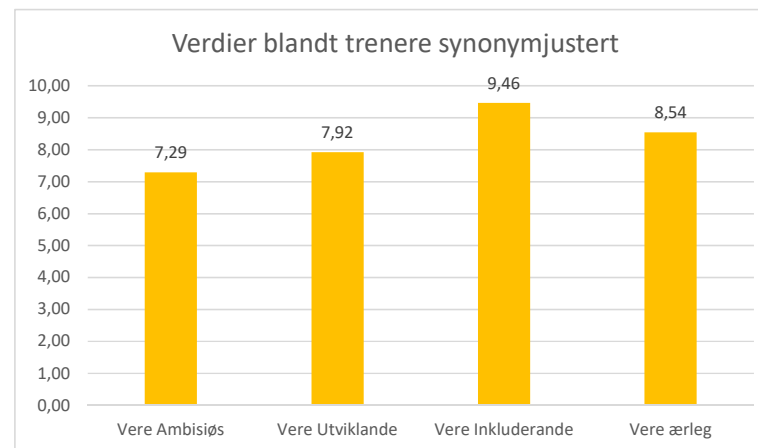
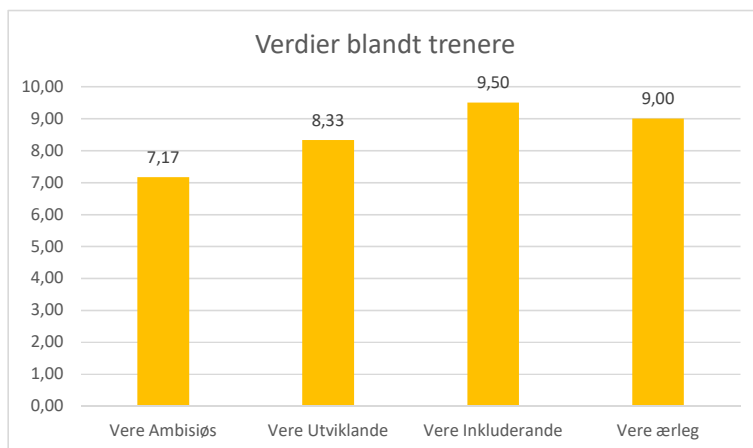
Selv om ovenfor nevnte metodesvakheter svekker kvaliteten på funnene, mener jeg oppgaven fortsatt kan bidra til innsikt innen temaet og gi idéer til videre studier. I tillegg har jeg selv fått verdifull læring gjennom oppgaven, som gir meg et helt annet utgangspunkt eventuelle tilsvarende prosjekt i fremtiden.

Litteraturliste

- Aadland, Einar. 1994. *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsorganisasjonar* (Samlaget: Oslo).
- Alvesson, Mats. 2002. *Understanding organizational culture* (Sage: London).
- Barney, Jay B., and Delwyn N. Clark. 2007. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage* (United Kingdom: Oxford University Press).
- Bolden, Richard. 2011. 'Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research', *International Journal of Management Reviews*, 13: 251-69.
- CampusSogndal. 2019. Accessed 5.5. <https://www.campussogndal.no/om-oss>.
- Deal, Terrence E., and Allan A. Kennedy. 1982. *Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life* (Addison-Wesley: Reading, Mass).
- Fotballforbund, Norges. 2019.
- Google. 2019. Accessed 24.04.2019. https://www.google.com/publicdata/explore?ds=uon2f4i1q96e &met_y=pop&idim=municipality:1420&hl=en&dl=en.
- Hartnell, Chad A., Amy Yi Ou, Angelo Kinicki, and Steve W. J. Kozlowski. 2011. 'Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions', *Journal of Applied Psychology*, 96: 677-94.
- Hennestad, Bjørn W. 2010. 'Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker', *Magma*, 13: 61-69.
- Hofstede, Geert, and Michael H. Bond. 1984. 'Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey', *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15: 417-33.
- Jacobsen, Dag Ingvar, and Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer* (Fagbokforl.: Bergen).
- Kaufmann, Geir, and Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse* (Fagbokforl.: Bergen).
- Mintzberg, Henry. 1979. 'Patterns in Strategy Formation', *International Studies of Management & Organization*, 9: 67-86.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational culture and leadership* (Jossey-Bass: San Francisco, Calif).
- SNL, Store Norske Leksikon -. 2019. Accessed 5.5. <https://snl.no/Sogndal>.
- SogndalFotball. 2016. "Sportsplanen til Sogndal Fotball." In.
- SogndalFotball.no. 'Hovedside'. <http://www.sogndalfotball.no/>.
- SSB, Statistisk Sentralbyrå. 2019a. Accessed 05.05. <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkemengde/aar-per-1-januar>.
- SSB, Statistisk Sentralbyrå -. 2019b. Accessed 5.5. <https://www.ssb.no/93117/sysselsatte-15-74-%C3%A5r-etter-ki%C3%B8nn-yrke-og-avtalt-vanlig-arbeidstid.%C3%A5rsgjennomsnitt>.
- Starheim, Ottar. 2019. 'Allkunne'. <https://www.allkunne.no/framside/fylkesleksikon-sogn-og-fjordane/historie-i-sogn-og-fjordane/historie/fotballaget-sogndal/1901/79053/>.
- Toppkamp. 2019. <http://www.toppkamp.com/norges-beste-publikumslag-trekker-nesten-halvparten-av-befolkningen-pa-kamp/>.
- Williams, Raymond. 1981. *Culture* (Fontana: London).

Rangering av verdier Sogndal fotball

Verdi	Trenere						Snitt	Vekting	Verdier synonymjustert		
	1	2	3	4	5	6 SUM					
1 Vere Ambisiøs	8	6	7	8	7	7	43	7,17	0,5	3,58	7,29
2 Vere Resultatorientert	8	6	8	9	7	8	46	7,67	0,25	1,92	
3 Vere Målbevisst	10	5	8	8	7	5	43	7,17	0,25	1,79	
<i>Synonymjustert verdi</i>	<i>8,5</i>	<i>5,75</i>	<i>7,5</i>	<i>8,25</i>	<i>7</i>	<i>6,75</i>					
4 Vere Utviklande	10	7	9	8	8	8	50	8,33	0,5	4,17	7,92
5 Forbetre Fokusere på	8	7	8	8	9	6	46	7,67	0,25	1,92	
6 neste steg	10	6	8	8	6	6	44	7,33	0,25	1,83	
<i>Synonymjustert verdi</i>	<i>9,5</i>	<i>6,75</i>	<i>8,5</i>	<i>8</i>	<i>7,75</i>	<i>7</i>					
7 Vere Inkluderande	10	10	9	8	10	10	57	9,50	0,5	4,75	9,46
8 Ta hensyn til ulikheter	10	10	8	9	10	10	57	9,50	0,25	2,38	
9 Vise omsorg	10	9	8	9	10	10	56	9,33	0,25	2,33	
<i>Synonymjustert verdi</i>	<i>10</i>	<i>9,75</i>	<i>8,5</i>	<i>8,5</i>	<i>10</i>	<i>10</i>					
10 Vere ærleg	10	9	9	10	9	7	54	9,00	0,5	4,50	8,54
11 Vere autentisk Gi tydelige	10	9	9	9	5	5	47	7,83	0,25	1,96	
12 tilbakemeldinger	7	8	8	9	8	10	50	8,33	0,25	2,08	
<i>Synonymjustert verdi</i>	<i>9,25</i>	<i>8,75</i>	<i>8,75</i>	<i>9,5</i>	<i>7,75</i>	<i>7,25</i>					
Samlet gj.snitt alle	9,25	7,67	8,25	8,58	8,00	7,67					



Spørreskjema ledere i Sogndal Fotball

Visjon: «Utviklingsarena for toppfotball»

Kjerneverdier: Ambisiøs, utviklende, inkluderende og ærlig

Verdi og kultur

1. Kva er verdiane til Sogndal Fotball?
2. Kvifor er det å vere ... (ambisiøs, utviklende, inkluderende, ærlig) viktig?
3. Korleis vil du seie desse verdiane kjem til uttrykk i Sogndal Fotball?
4. Er det andre ting som er viktig for- og preger Sogndal-kulturen?
 - a. Evt «Sogndal-Eirik»
 - b. Trygghet, trivsel, mestring, smil, heile mennesket

Overføring og opprettholdelse

5. Korleis rekrutterer klubben nye frivillige trenere?
6. Kva gjer klubben når en ny frivillige trenere som kjem inn?
 - a. Intro-Program
 - b. Driftsrutiner
 - c. Samlinger – forum – veiledning
 - d. Dialog med ansvarlige personer
7. Korleis hjelper de trenarane heilt praktisk til å representere verdiane og kulturen i sine lag?
 - a. Overfor spelarar, støtteapparat, foreldre, motstandarlag
 - b. Balansere spissing og bredde, prestasjon og trivsel, ambisjon og inkludering?
8. Kva gjer de når det oppstår uønska hendingar (avvik)?
 - a. Eksempel: Korleis håndterte de avviket? Kva var årsaka?
9. Korleis bruker ein merkevara Sogndal til å kommunisere verdier og kultur internt?

Spørreskjema trenarar

Visjon: «Utviklingsarena for toppfotball»

Kjerneverdier: Ambisiøs, utviklande, inkluderande og ærleg

Trenar:

Opne spørsmål

1. Korleis blei du trenar i klubben?

2. Kva type innføring, opplæring eller oppfølging fekk du?

3. Korleis forholder du deg til sportsplanen og skuleringsplanen og retningsgivande materiale utarbeida av klubben?

3. Kva verdier eller kultur er viktige for deg som Sogndal-trener å representere overfor dei du har med å gjere (spelarar, motspelarar, foreldre, andre)?

4. Kva verdier eller kultur opplever du er viktig for klubben?

5. Kva i klubben hjelper deg å representere desse verdiane og denne kulturen?

(Tiltak inn mot trenarar, anlegg, forbilder, modellering, historier, sjargong, ritualer)

6. Har du opplevd at klubben har involvert seg der det har oppstått ukultur / feile verdier har kome til uttrykk? Kva skjedde?

7. Kva tenker du klubben burde gjort meir av for å overføre/oppretthalde ønska verdier og kultur?

Rangering av ulike verdier

Ranger frå 1 til 10, der 1 = lite viktig og 10 = svært viktig for deg som trenar i Sogndal Fotball:

3Vere Målbevisst	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8Ta hensyn til ulikheter	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1Vere Ambisiøs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12Gi tydelige tilbakemeldinger	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2Vere Resultatorientert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9Vise omsorg	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5Forbetre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7Vere Inkluderande	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11Vere autentisk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10Vere ærleg	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6Fokusere på neste steg	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4Vere Utviklande	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Definisjon verdier:

Hvordan vi gjør det vi gjør?

Abstrakte ideal

Verdier er en standard/veiviser, en plan for beslutninger og konflikthåndteringer, gir motivasjon og er grunnlaget for selvfølelsen.

Org.kultur – Grunnleggende verdier og antagelser knyttet til virkelighetsforståelse og måter å gjøre ting på