

Mali Botten
Tina Marie Wiberg
Fredrik Skagen

Ledelse i frivillig sektor

- En casestudie av Oppdal fotball

Bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon

Veileder: Charlotte Marie Morland

April 2022

Mali Botten
Tina Marie Wiberg
Fredrik Skagen

Ledelse i frivillig sektor

- En casestudie av Oppdal fotball

Bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon
Veileder: Charlotte Marie Morland
April 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Oppgaven *Ledelse i frivillig sektor* er skrevet våren 2022 ved NTNU Handelshøyskolen, som en avsluttende oppgave på studieløpet Økonomi og administrasjon.

Gjennom tre år på NTNU har vi fått en større interesse for faget organisasjon og ledelse, hvor vi er spesielt interessert i ledelsesaspektet. Det meste av pensum har omhandlet enten offentlig sektor eller privat sektor, og derfor syntes vi det ville være interessant å se nærmere på den frivillige sektoren.

Siden to av forfatterne av denne oppgaven opprinnelig kommer fra bygda Oppdal i Trøndelag, falt det naturlig å velge en frivillig organisasjon derfra. I tråd med NFF sine retningslinjer startet Oppdal fotballklubb prosessen med å sertifiseres som en kvalitetsklubb i 2014. Det er dette kvalitetsklubbkonseptet som danner utgangspunktet for vår bacheloroppgave.

Vi ønsker å takke Oppdal fotball som har latt oss bruke organisasjonen som case til vår bacheloroppgave, samtidig som vi vil takke de informantene vi har intervjuet.

Vi ønsker videre å takke vår veileder Charlotte Marie Morland, som gjennom skrivingen har gitt viktige innspill og ledet oss i riktig retning.

Trondheim, april 2022

Sammendrag

I det norske samfunn står frivillig arbeid svært sterkt, hvorav blant annet idretten i stor grad er avhengig av frivillige deltakere. Året 2022 er spådd til å være frivillighetens år, og arbeid innenfor den frivillige sektoren er derfor et dagsaktuelt tema. Denne bacheloroppgaven vil derfor omhandle ledelse, og da mer spesifikt hvordan styret i den frivillige organisasjonen Oppdal fotballklubb utøver ledelse. I 2014 innførte Norges Fotballforbund kvalitetsklubbkonseptet, og dette gjorde at fotballklubbene fikk flere krav å forholde seg til, deriblant kursing av trenere og ledere. På bakgrunn av at kvalitetsklubbkonseptet gjorde at det ble stilt større krav til fotballklubbene, synes vi derfor det vil være interessant å undersøke hvordan dette kan utspille seg innenfor en frivillig organisasjon. Målet med denne bacheloroppgaven er å besvare følgende problemstilling: *«Hvordan utøver styret i Oppdal fotballklubb ledelse når de må ta hensyn til kompetansekrav i den frivillige sektoren?»*.

Teoriene som danner grunnlaget for denne bacheloroppgaven er transformasjonsledelse av James McGregor Burns, og et nyere perspektiv av Bernhard Bass. I tillegg har vi brukt deler av teamledelse, ved å se på studien til Carl E. Larson og Frank M. J. LaFasto, og deres åtte karakteristikk på vellykkede team.

Metoden vi benyttet oss av i denne oppgaven er kvalitativ metode, da denne metoden vil gi oss et bilde på en gitt situasjon fra respondentenes perspektiv. Vi har intervjuet tre respondenter som alle er en del av styret til Oppdal fotballklubb. Perspektivet på den situasjonen vi undersøker vil derfor være et ledelsesperspektiv. Funnene som ble gjort gjennom disse intervjuene er analysert og drøftet opp imot transformasjonsledelse og de åtte karakteristikkene på vellykkede team. Det blir fra respondentene tydelig at de aktivt jobber med en overordnet visjon som legger føringer på deres arbeidsoppgaver, ved at de blant annet har et verdsett de jobber ut ifra. For at dette skal være gjennomførbart fokuserer ledelsen på relasjonsbygging til deltakerne, da det er en faktor som styret vektlegger mye i sitt arbeid. I tillegg virker det som at styret har iverksatt flere ulike tiltak for å styrke kursdeltakelsen, slik at de skal beholde sertifiseringen som kvalitetsklubb, men også for å ha gode forutsetninger for å tilby best mulig aktivitet til barn og unge. Et annet viktig funn er at respondentene opplever at det kan være problematisk å engasjere deltakere i frivillige styreverv.

Abstract

Voluntary work has a strong foothold in Norwegian society, where sports among other things, rely heavily on volunteers. The year 2022 is predicted to be the year of voluntary work, so work within the voluntary sector is therefore a current topic. This bachelor thesis will therefore deal with leadership, more specifically how the board of the voluntary organization Oppdal football club executes leadership. The Norwegian Football Association adopted the quality club concept in 2014, which meant that football clubs had to satisfy a number of standards, for example regarding coaches and leaders. Given that the quality club concept resulted in increased demands on football clubs, we think it will be interesting to study how this can unfold within a voluntary organization. We therefore seek to answer the following question: *“How does the board of Oppdal football club exercise leadership when they have to take into account competence requirements in the voluntary sector?”*.

This bachelor thesis is based on the theories of transformational leadership by James McGregor Burns and a more recent perspective by Bernhard Bass. In addition, we incorporated aspects of team leadership from the research of Carl E. Larson and Frank M. J. LaFasto, including their eight characteristics of team excellence.

The approach we utilized in this thesis is a qualitative method, which will provide us with a picture of a specific circumstance from the respondents' point of view. We questioned three responders, all of whom members of the Oppdal football club's board of directors. As a result, the viewpoint on the topic we are studying will be leadership. These interviews' conclusions are reviewed and discussed in relation to transformational leadership and the eight characteristics of team excellence. It is obvious from the responses that they are actively working with an overarching vision that provides parameters for their job activities, in that they have a set of values on which they base their work. To make this possible, leadership concentrates on developing connections with the participants, as this is a component that the board places a high value on in its job. Furthermore, it appears that the board has implemented a number of different measures to increase course participation, not only so that they can keep their certification as a quality club, but also so that they can provide the best possible activity to children and young people. Another significant conclusion is that respondents believe it might be difficult to engage people in voluntary board roles.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	1
SAMMENDRAG	2
ABSTRACT	3
1.0 INNLEDNING	5
1.1 PROBLEMSTILLING	6
1.2 AVGRENINGER OG OPPGAVENS VIDERE OPPBYGGING	8
2.0 PRESENTASJON AV CASE	9
2.1 OPPDAL FOTBALL	9
2.2 KVALITETSKLUBB	9
3.0 TEORI	11
3.1 TRANSFORMASJONSLEDELSE.....	11
3.1.1 <i>Styrker og svakheter</i>	15
3.2 LARSON OG LAFASSTO SINE ÅTTE KARAKTERISTIKKER FOR VELLYKKEDE TEAM	16
4.0 METODE	20
4.1 PRESENTERE VALG AV METODE.....	20
4.2 PLANLEGGING OG GJENNOMFØRING	22
4.3 KRITISK REFLEKSJON	24
5.0 EMPIRISKE FUNN OG ANALYSE	25
5.1 ORGANISASJONENS VISJON OG VERDIER.....	25
5.2 KOMPETANSEHEVING	28
5.2.1 <i>Erfaringer innad i styret</i>	29
5.2.2 <i>Trenerkompetanse</i>	30
5.2.3 <i>Lederkompetanse</i>	33
5.3 STØTTENDE OG VEILEDENDE LEDELSE	36
6.0 OPPSUMMERING	39
6.1 VIDERE FORSKNING.....	40
LITTERATURLISTE	41
VEDLEGG	43
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	43

FIGURLISTE

FIGUR 1: LEDERSKAPSAKTØRER	12
FIGUR 2: KARAKTERISTIKKER FOR VELLYKKEDE TEAM	16

1.0 Innledning

Ifølge den norske regjeringen er 2022 frivillighetens år, og en stor del av det norske samfunnet baseres på frivillighet (*Frivillighetens år*, u.å.). Alt fra beredskap til idretten er i stor grad avhengige av at vi som innbyggere bidrar som frivillige. Norges Fotballforbund (NFF) er en av landets største frivillige organisasjoner, og de opplyser at deres største samfunnsansvar er å tilrettelegge for at barn og unge skal ha mulighet til å finne tilhørighet gjennom fotball. Gjennom sine verdier som omhandler trygghet, glede, respekt, likeverd og folkelighet, ønsker de at barn og unge skal få muligheten til å utvikle seg til å bli gode lagspillere (Ravnaas, 2018). Idretten er derfor en viktig arena for barn og unge, hvor de vil ha muligheter til å utvikle seg ferdighetsmessig og sosialt, men også det å ta del i et fellesskap. Innenfor organisering av barne- og ungdomsfotball er frivillighet svært sentralt for å kunne skape disse trygge rammene, og frivillig arbeid har lenge stått sterkt i det norske samfunnet. Tall fra 2018 viser at nordmenn totalt legger ned frivillig innsats verdt 78 milliarder, hvor nærmere 35 000 årsverk legges ned innenfor idrett (Nickelsen og Von Hirsch, 2020). Frivillig arbeidskraft er derfor en viktig bidragsyter når det gjelder å skape en trygg idrettsarena for barn-og unge i Norge.

For at fellesskapet skal bli en positiv opplevelse for barn og unge, er man avhengig av at trenere og ledere både har kompetanse nok til å utvikle ferdighetene til hver enkelt spiller, men også evnen til å se den enkelte spilleren. Det er ikke bare kompetanse og ferdigheter som betyr noe, da idretten også er en viktig sosial arena. Mye av gleden med å spille fotball kommer av at man får tilbringe tid med venner. Siden idretten kan bringe med seg så mye positivt vil det være interessant å undersøke hvilke tanker de frivillige som organiserer selve aktiviteten har om de vervene de innehar, samt hva de gjør for å skape en trygg og god arena for barn og unge. I breddefotball er man i stor grad avhengig av frivillig arbeidskraft for å få ting til å gå rundt, og ved innføringen av konseptet *Kvalitetsklubb* i 2014 ble det stilt nye og flere krav til hvordan man skal organisere en fotballklubb, noe som resulterte i blant annet høyere kompetansekrav, både på ledelsesnivå og trenernivå. Det vil derfor være interessant å undersøke hvorvidt disse nye kompetansekravene vil kunne påvirke deltakelsen i den frivillige sektoren, og hvordan ledelsen i klubben jobber med disse nye kravene. Dette danner grunnlaget for problemstillingen i denne bacheloroppgaven, som lyder som følger: «*Hvordan utøver styret i Oppdal fotballklubb ledelse når de må ta hensyn til kompetansekrav i den frivillige sektoren?*».

1.1 Problemstilling

På bakgrunn av den ovennevnte problemstillingen er det hensiktsmessig å tydeliggjøre hvilke elementer denne oppgaven baseres på. Hovedtemaet for denne bacheloroppgaven er ledelse i frivillig sektor. Vi har spesifisert tematikken ytterligere ved å ta utgangspunkt i en enkelt fotballklubb, og noen av de kompetansekravene som kom ved NFF sitt kvalitetsklubbkonsept, og vår bacheloroppgave vil derfor være en casestudie. Den aktuelle fotballklubben og konseptet vil bli presentert i et senere kapittel. De ulike kompetansekravene som ligger i sertifiseringen som kvalitetsklubb, vil i hovedsak fungere som et utgangspunkt for de drøftingene som vil bli gjort senere i oppgaven, men fokuset vil ikke ligge på hvorvidt fotballklubben klarer å innfri disse kravene. Hovedessensen i oppgaven er å drøfte hvordan ledelsen i fotballklubben utøver ledelse når det stilles kompetansekrav, nærmere bestemt hvordan disse kompetansekravene blir formidlet og hvordan ledelsen jobber med disse.

Fenomenet *ledelse* har i flere tiår blitt studert, diskutert og definert, og det finnes derfor bred og innholdsrik litteratur om dette temaet. Peter G. Northouse argumenterer for at ledelse, på tross av den innholdsrike litteraturen og uavhengig av hvilken definisjon man benytter, vil finne flere fellesnevnerne i beskrivelsen av begrepet ledelse. Hovedsakelig blir ledelse definert som en prosess som innebærer innflytelse, og at ledelse skjer i grupper, i tillegg til at ledelse innebærer et felles sett med mål. På bakgrunn av disse fellesnevnerne, kommer Northouse (2022) frem til følgende definisjon på ledelse: «(...) *a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal*» (s. 6). Et viktig element i begrepet ledelse er derfor at man har en eller flere ledere, som leder en gruppe med mennesker, hvor de er avhengige av hverandre for å nå de ønskede målene (Northouse, 2022, s. 7).

Det eksisterer en rekke ulike definisjoner på hva som kjennetegner et team, men en vanlig og mye brukt definisjon er at et team består av to eller flere medlemmer som er gjensidig avhengige av hverandre, som har et sett med felles mål, og at de samarbeider om å oppnå disse målene (Larson og LaFasto, 1989, s. 19). Denne definisjonen korresponderer derfor med Northouse sin definisjon på ledelse. På bakgrunn av disse to definisjonene vil det være rimelig å karakterisere de frivillige i den valgte fotballklubben som et team, noe som også vil danne grunnlaget for den videre drøftingen av problemstillingen.

Som følge av den innholdsrike litteraturen om fenomenet ledelse, vil man også finne flere ulike perspektiver og teorier som belyser ulike tilnærminger til ledelse og rollen som leder. På bakgrunn av bacheloroppgavens valgte problemstilling, vil det være hensiktsmessig å anvende flere av disse teoriene for å nyansere drøftingen omkring ledelse i frivillig sektor, og i denne besvarelsen vil problemstillingen i all hovedsak bli belyst gjennom teoriene transformasjonsledelse og teamledelse. Et viktig element innenfor frivillig sektor er at ledelsen i stor grad ikke har den samme muligheten til å bruke ytre belønning som man har i offentlig og privat sektor. Som nevnt innledningsvis er man i breddefotballen i større grad avhengig av frivillig arbeidskraft hvor få eller ingen av deltakerne blir lønnet, noe som potensielt kan skape utfordringer når man blir stilt overfor nye kompetansekrav man må imøtekomme. I den frivillige sektoren handler det hovedsakelig om å jobbe for fellesskapet foran egeninteresser, hvor man vanligvis har et sett med verdier som danner grunnlaget for det frivillige arbeidet. Det er denne tankegangen som danner grunnlaget for vårt valg av teori i denne bacheloroppgaven.

Innenfor den frivillige sektoren står dermed verdier svært sentralt, og det vil derfor være naturlig å se på verdibasert ledelse. På spørsmålet om hva som kjennetegner effektiv ledelse, er det store variasjoner i hva litteraturen sier, og forskningen omkring dette spørsmålet kan kategoriseres i fem ulike innfallsvinkler. En av disse innfallsvinklene handler om hvordan ledere kan gi en organisasjon retning og mening, og det er dette som er essensen i verdibasert ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 407-408). Verdibasert ledelse gjennom transformasjonsledelse er derfor en av de to teoriene vi ønsker å benytte for å belyse problemstillingen. Den andre teorien vi anser som hensiktsmessig å benytte, er teamledelse. Carl E. Larson og Frank M. J. LaFasto (1989) har i sin studie av vellykkede team definert åtte ulike egenskaper som er assosiert med et effektivt og velfungerende team (s. 25). Et viktig spørsmål her er hva som egentlig menes med teamets effektivitet. I deres studie bruker de begrepene *team effectiveness*, *team excellence* og *team performance* når de forklarer de åtte karakteristikkene, og dette eksemplifiserer en utfordring når det gjelder bruken av denne teorien, ved at man bruker begrep som teamets effektivitet og vellykkede team. I denne bacheloroppgaven vil disse åtte karakteristikkene brukes til å vurdere hvorvidt teamet har de forutsetningene som skal til for å lykkes som team, og da mer spesifikt om den aktuelle fotballklubben har gode forutsetninger for å lykkes med å imøtekomme de nye kompetansekravene.

1.2 Avgrensninger og oppgavens videre oppbygging

Det er viktig å understreke at denne bacheloroppgaven bygger på antakelsen om at deltakerne i fotballklubben kategoriseres som et team, samtidig som det er selve styret i klubben som danner ledelsen. Videre ønsker vi derfor å belyse bacheloroppgavens problemstilling ved å ta utgangspunkt i klubben Oppdal fotball, hvor vi undersøker og diskuterer hvilke tanker et utvalg av styret har om den aktuelle tematikken. På bakgrunn av bacheloroppgavens omfang og tid til disposisjon, har vi gjort en bevisst avgrensning til å belyse den valgte problemstillingen ut fra styrets perspektiv. Dette vil naturligvis føre til at vi ikke har det fulle bildet av hvordan situasjonen i klubben er, da vi ikke får undersøkt alle aspekter.

For å belyse denne problemstillingen på en ryddig måte, har vi valgt å dele bacheloroppgaven inn i 6 kapitler. Innledningsvis har vi presentert og aktualisert problemstillingen, og vil videre presentere Oppdal fotball og hovedelementene i NFF sitt kvalitetsklubbkonsept. Deretter blir det teoretiske grunnlaget nærmere presentert, i tillegg til at hovedelementene i disse teoriene blir illustrert ved hjelp av modeller. Videre vil vi presentere og redegjøre for de metodiske valgene vi har gjort med tanke på denne bacheloroppgaven, etterfulgt av selve drøftingen av våre funn opp imot det teoretiske grunnlaget. Vi har valgt å presentere og analysere våre funn fortløpende i analysekapittelet. Drøftingsdelen av denne bacheloroppgaven er delt inn i tre hovedkapitler: organisasjonens visjon og verdier, kompetanseheving og støttende og veiledende ledelse. Avslutningsvis vil vi oppsummere hovedpunktene fra vår undersøkelse.

2.0 Presentasjon av case

Som nevnt innledningsvis vil problemstillingen i denne bacheloroppgaven bli belyst gjennom å ta utgangspunkt i fotballklubben Oppdal fotball og NFF sitt kvalitetsklubbkonsept. Dette kapittelet vil derfor omhandle disse to faktorene, hvor vi først presenterer klubben, etterfulgt av en kort introduksjon til hva kvalitetsklubbkonseptet handler om.

2.1 Oppdal fotball

Oppdal fotballklubb er lokalisert i bygda Oppdal i Trøndelag, og ble stiftet i år 1900. Per 22. mars 2022 består klubben av 22 lag, fordelt på 352 spillere og 42 trenere (Norges Fotballforbund, u.å.). Fotballklubben er sertifisert som kvalitetsklubb på nivå 1, og deres visjon er «Flest mulig – lengst mulig – best mulig» (Oppdal IL Fotball, 2016, s. 3). Klubben har utarbeidet en egen *Klubbhåndbok*, hvor det informeres om at klubben «skal være en åpen og demokratisk organisasjon der formålet er å drive idrett organisert i Norges idrettsforbund (...)», hvor «arbeidet skal preges av frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd. Alle idrettslige aktiviteter skal bygge på grunnverdier som idrettsglede, fellesskap, helse og ærlighet» (Oppdal IL Fotball, 2016, s. 3). Videre presiserer de i klubbhåndboken også hvilke verdier som skal legges til grunn i styringen av klubben, både på styre- og trenernivå. På et overordnet nivå handler disse verdiene om at de skal være inkluderende, utvikle deltakere og skape idrettsglede. Hovedformålet med disse verdiene er blant annet at klubben ønsker å etablere en fellesskapsfølelse og et godt klubbmiljø, skape gode holdninger og gi grunnlag for samhandling og kommunikasjon (Oppdal IL Fotball, 2016, s. 3-4).

2.2 Kvalitetsklubb

I 2014 innførte Norges Fotballforbund konseptet kvalitetsklubb, som går ut på at fotballklubber må tilfredsstille flere krav som er spesifisert på ulike områder i selve klubben. Ifølge NFF skal dette rammeverket bidra til å tilby mest mulig aktivitet for barn og unge, og at klubbhverdagen blir forenklet, gjennom blant annet tydelige retninger når det gjelder organisering, kompetanse og verdiarbeid. NFF har derfor publisert en *Kvalitetsklubbhåndbok* som et verktøy fotballklubbene kan jobbe ut ifra (*Kvalitetsklubbhåndboka*, u.å.).

På bakgrunn av at Oppdal fotballklubb er sertifisert som kvalitetsklubb på nivå 1, vil det være fordelaktig å gå mer i dybden på hva dette innebærer. Nivå 1 er det laveste av de totalt tre nivåene i konseptet, og NFF karakteriserer dette nivået ved at «målet er å stimulere til god

klubb utvikling som vil forsterke helheten», og argumenterer med at godt strukturerte klubber i større grad vil tiltrekke seg frivillige (Kvalitetsklubbhåndboka, u.å.). På dette nivået finnes det fire utviklingsområder: aktivitet, organisasjon, kompetanse og samfunns- og verdierarbeid. Disse områdene inneholder blant annet retningslinjer og krav som angår organiseringen av klubben, utarbeide en sportsplan i henhold til NFFs mal for kvalitetsklubb. (Kvalitetsklubbhåndboka, u.å.). Videre i bacheloroppgaven vil spesielt utviklingsområdene organisasjon og kompetanse bli brukt i drøftingen, og det vil derfor være nødvendig å presisere disse ytterligere.

Som nevnt ovenfor, ønsker NFF at kvalitetsklubbene skal være godt strukturert, slik at man kan både rekruttere og beholde frivillige, gjennom å ha hensiktsmessige ansvarsfordelinger og klare rollebeskrivelser. I forbindelse med dette har NFF strukturert et organisasjonskart hvor man har tydelige rollebeskrivelser, hvor deres argumentasjon er at mindre, men beskrivende roller, kan føre til færre utfordringer når det gjelder rekruttering av frivillige (Kvalitetsklubbhåndboka, u.å.). I tillegg argumenterer NFF for at gode og kvalifiserte deltakere i fotballklubbene vil føre til bedre fotballaktivitet for barn og unge, og de stiller derfor flere krav angående kompetanse innenfor kvalitetsklubbkonseptet. Først og fremst stiller de krav til lederkompetanse, hvor de tilbyr flere kurs slik at ledere skal kunne tilegne seg både generell lederkompetanse, men også mer fotballspesifikk lederkompetanse. Derfor skal flertallet av klubbens styre ha NFF sitt «Leder 1-kurs». Det stilles også høye krav angående trenerkompetanse, noe NFF oppgir er deres viktigste satsingsområde. De tilbyr derfor flere ulike trenerkurs på ulike nivåer, og det stilles krav til at alle lagene i en kvalitetsklubb må ha minst en trener som har NFFs to introduksjonskurs «Barnefotballkvelden» og «Ungdomsfotballkvelden». Formålet med disse to kursene er å gi deltakerne et minimum av fotballfaglig innsikt (Kvalitetsklubbhåndboka, u.å.).

Oppsummert vil de kompetansekravene som angår leder- og trenerkurs være rammeverket for den videre drøftingen i denne bacheloroppgaven. I tillegg vil de formelle kravene rundt organisasjonskart berike denne drøftingen, ved at dette kravet potensielt kan påvirke utøvelsen av ledelse i klubben, samt at det er nært knyttet til lederkompetanse.

3.0 Teori

I dette kapittelet vil vi redegjøre for det teoretiske rammeverket for denne bacheloroppgaven, som er de to valgte teoriene transformasjonsledelse og teamledelse. Det er gjort en bevisst avgrensning når det gjelder sistnevnte teori, ved at vi har valgt å benytte Larson og LaFasto sine åtte karakteristikk for effektive team for å belyse oppgavens problemstilling.

3.1 Transformasjonsledelse

Verdibasert ledelse ble først utformet av Philip Selznick i 1957, og hans definisjon av ledelse er «først og fremst å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 444). Tett beslektet med verdiledelse er transformasjonsledelse. Målet med verdibasert ledelse er en ønsket atferd, engasjement, styring og kontroll, og dette skal skapes gjennom viktige elementer som eksempelvis visjon, verdier og holdninger (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018, s. 65). Som nevnt innledningsvis vil transformasjonsledelse danne mye av teorigrunnlaget i denne bacheloroppgaven, basert på at teorien retter søkelyset mot blant annet verdier. Det vil derfor være hensiktsmessig å redegjøre for de viktigste hovedelementene i transformasjonsledelse.

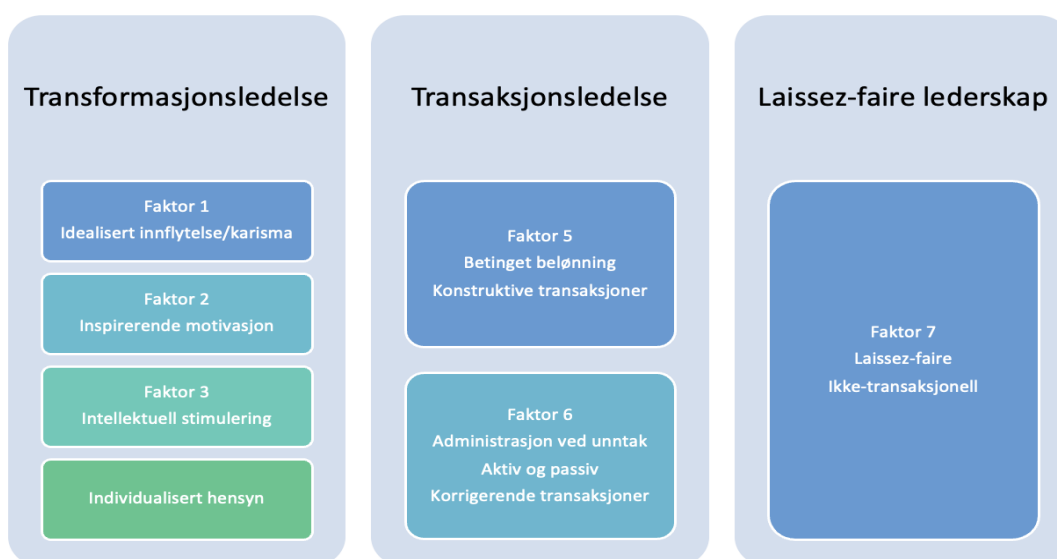
Med boken *Leadership* (1978), la James McGregor Burns grunnlaget for det som vi i dag kjenner som transformasjonsledelse, hvor han fokuserte på forholdet mellom lederen og medarbeiderne. Sammenlignet med andre lederskapsteorier der man er mer opptatt av at lederskap handler om å få den ansatte til å gjennomføre de arbeidsoppgavene lederen ønsker de skal gjøre, argumenterte Burns for at man må ta hensyn til medarbeidernes behov når man snakker om lederskap. Poenget til Burns var at ledelse i større grad handler om å få den ansatte til å jobbe mot et felles mål som representerer organisasjonens verdier, samtidig som målene er forenlige med både lederens og medarbeidernes motivasjon. Forutsetningene for å oppnå dette ligger i at man har etablert en god relasjon mellom lederen og medarbeiderne, hvor interaksjon mellom dem vil være avgjørende for god relasjonsbygging. Ønsketilstanden er at alle i organisasjonen skal arbeide mot et felles mål, på tross av eventuelle nivåforskjeller angående kompetanse og ulik motivasjon (Burns, 1978, s. 19).

I den nevnte boken definerer Burns to ulike typer av lederskap, som han kategoriserer som transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse blir av Burns beskrevet som en transaksjon som skjer mellom lederen og medarbeideren, hvor en medarbeider

eksempelvis mottar en bonus når vedkommende har oppnådd et mål. Transformasjonsledelse handler på sin side om prosessen som skjer mellom lederen og medarbeideren, og hvordan dette forholdet påvirker motivasjonen og moralen til begge to (Northouse, 2018, s. 164). Den prosessen som pågår mellom lederen og medarbeideren vil baseres på hvor godt lederen appellerer til medarbeidernes emosjoner og idealer (Yukl, 2020, s. 235).

Transformasjonsledelse handler derfor i stor grad om at lederen lykkes i å få frem og utvikle medarbeiderne, slik at de har gode forutsetninger for å prestere på et høyere nivå (Northouse, 2018, s. 169). Innenfor transformasjonsledelse blir dermed gode ledere kjennetegnet ved at de ofte har sterke verdier som gjør dem effektive når det gjelder å motivere medarbeiderne til å fokusere på fellesskapets interesse fremfor egne interesser.

Det har siden Burns publiserte boken i 1978 blitt gjennomført flere forskningsprosjekt på nettopp transformasjonsledelse, hvor resultatet er utviklingen av flere ulike perspektiver på denne teorien. Den amerikanske ledelsesforskeren Bernhard Bass videreutviklet transformasjonsledelse i 1985, og hans perspektiv er spesielt interessant i forhold til denne bacheloroppgavens problemstilling (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 467). Bass utformet på lik linje med Burns en modell som implementerer transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, men han la også til *laissez-faire* som en tredje type lederskap. Disse tre lederskapsperspektivene ble definert som lederskapskontinuumet, og sammen med Bruce Avolio ble det lagt til sju elementer som beskriver hva som inngår i de tre forskjellige typene av lederskap (Northouse, 2018, s. 168). Disse faktorene illustreres i modellen nedenfor.



Figur 1: Lederskapsfaktorer (Northouse, 2018, s. 169)

I denne oppgaven vil det legges vekt på de faktorene som inngår i transformasjonsledelse, også kalt de fire i'ene: idealisert innflytelse/karisma, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert hensyn. Den første faktoren som er definert som idealisert innflytelse eller karisma, handler om at lederen skal opptre som en god rollemodell for medarbeiderne. Lederen har ofte en fremtredende moralsk og etisk atferd, noe som er definert som en emosjonell del av lederskap innenfor idealisert innflytelse. Det er i tillegg essensielt at atferden til lederen samsvarer med organisasjonens visjon med tanke på at lederen er et forbilde for medarbeiderne. Et resultat av en klar opptreden fra lederen kan være styrket troverdighet slik at medarbeiderne følger etter, og at de dermed arbeider mot organisasjonens visjon, samtidig som man arbeider for fellesskapet (Northouse, 2018, s. 69).

Et viktig element i transformasjonsledelse er den andre faktoren, som omhandler inspirerende motivasjon. Innenfor transformasjonsledelse blir det lagt vekt på at lederen skal inspirere og motivere medarbeiderne til å jobbe mot en felles visjon. For lederen er det derfor essensielt å fokusere på elementer som motivasjon, entusiasme, lagånd og optimisme (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018, s. 65). Kommunikasjon vil dermed være et nøkkelord når det gjelder å formidle visjonen på en appellerende måte til medarbeiderne, samtidig som visjonen må være klar og tydelig slik at den er forståelig.

En amerikansk studie argumenterer for at lederen kan skape motivasjon ved å gi medarbeiderne gode tilbakemeldinger på de oppgavene de utfører. I studien blir dette definert som *kompetanseopplevelsen*, som beskriver mestringfølelsen man får av å ha gjennomført en oppgave på en bra måte (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 130). Denne studien er også gjennomført i Norge, og funnene viser at jobbeffektivitet, organisasjonsengasjement og ekstrarolleaktiviteter er tett forbundet med indre motivasjon. Det handler eksempelvis om at man er villig til å ta på seg andre oppgaver utenfor det som er de formelle oppgavene, og vie tid til å hjelpe medarbeiderne. Studien viser fremfor alt at ansatte med høy indre motivasjon har en lavere tendens til «turnover-intensjon», som vil si å vurdere å avslutte arbeidsforholdet (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 131). Indre motivasjon er at motivasjonen ligger i utførelsen av den arbeidsoppgaven man utfører, som er en motsetning til ytre motivasjon der motivasjonen ligger i belønning, som eksempelvis lønn og lignende (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 129). I den frivillige sektoren vil derfor den indre motivasjonen være viktig for at man skal kunne holde på frivillige over tid. Indre motivasjon vil også være mer stabil enn den ytre motivasjonen på grunn av at den kommer av arbeidsoppgavene, og ikke av

det man får av belønning ved å gjennomføre en oppgave (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 130).

Intellektuell stimulering handler på sin side om at man som leder gir sine ansatte nye utfordringer, både kreativt og innovativt, noe som også vil utfordre lederens problemløsningsatferd. For å kunne gi medarbeiderne den utviklingen de eventuelt behøver, er det essensielt at man som leder gir medarbeideren rom for å løse utfordringer på egen hånd, ved at lederen fremmer selvstendighet og kreativitet. Lederskapet som utøves her vil kunne oppfattes som støttende for medarbeiderne, og samtidig gi dem mulighet til selv å finne løsninger, noe som også vil kunne påvirke deres engasjement i oppgaveløsningen (Northouse, 2018, s. 171). Målet med intellektuell stimulering er at den personlige utviklingen til medarbeideren fremmes ved at de får dekket et eventuelt vekstbehov. Som et resultat av god intellektuell stimulering vil man kunne kjenne på en mestringsfølelse ved gjennomført arbeid (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 117).

Når det gjelder individualisert hensyn, refererer det til lederskap hvor man tar hensyn til hver enkelt medarbeider og eventuelle behov de måtte ha. Lederen vil dermed fungere som en rådgiver, hvor lederen legger til rette for at medarbeiderne skal nå sitt fulle potensial. Opplevelsen av å bli sett og anerkjent av lederen, kan ha betydelige positive effekter, og konsekvensen av at medarbeideren ikke får denne oppmerksomheten, kan i verste fall føre til apati, frustrasjon og at medarbeideren går i opposisjon. En slik type lederskap kan resultere i at forholdet mellom lederen og medarbeiderne blir mer personlig. Eksempler på slikt lederskap viser seg ved at lederen tilpasser arbeidsoppgavene etter medarbeiderens behov (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 470).

Oppsummert vil transformasjonsledelse i praksis kunne legge til rette for at medarbeiderne når sitt fulle potensial, og presterer på et generelt høyere nivå. Videre vil man på bakgrunn av de fire i'ene også legge til rette for å etablere et enhetlig engasjement, ved at alle i organisasjonen er motiverte til å arbeide mot organisasjonens visjon og jobbe for fellesskapet. En viktig forutsetning for dette er at medarbeiderne er i stand til å identifisere seg med visjonen og forstå hva meningen bak den er (Northouse, 2018, s. 172).

3.1.1 Styrker og svakheter

Transformasjonsledelse er en utbredt teori, og det eksisterer dermed også mye forskning og litteratur på dette ledelsesperspektivet. Dette brede perspektivet er også med på å utvide synet på lederskap, da det tradisjonelt sett handler om å nå ulike mål, hvor det i transformasjonsledelse også legges fokus på hvilke behov medarbeideren har (Northouse, 2018, s. 178). På den andre siden handler noe av kritikken rettet mot transformasjonsledelse at teorien mangler konseptuell klarhet. Denne kritikken kommer av at den har et så vidt spekter av karakteristikker og aktiviteter, som gjør det vanskelig å definere de eksakte parameterne. For denne oppgaven har vi valgt oss ut et av perspektivene på transformasjonsledelse gjennom Bass og Avolios, og de parameterne som inngår i deres perspektiv. Det finnes dog forskning som impliserer at de fire i'ene som ble presentert ovenfor, går inn i hverandre og ikke har et distinkt skille (Northouse, 2018, s. 180).

Transformasjonsledelse behandler lederskapet som en prosess mellom ansatt og leder. Siden begge partene er en del av denne prosessen vil ikke lederskapet avhenge av bare lederen, men også av den ansatte. På grunn av at man i transformasjonsledelse ser på en omforming av en prosess, vil medarbeideren være et sentralt element i denne prosessen. Denne prosessen vil i vår oppgave ikke illustreres på bakgrunn av at vi har valgt å avgrense til kun å intervju respondenter i lederposisjoner. Vi vil derfor være i stand til å belyse hvilket perspektiv ledelsen i klubben har på prosessen, men ikke få den verifisert fra de som blir ledet (Northouse, 2018, s. 179).

Kritikken mot transformasjonsledelse er også rettet mot at man behandler lederskap som trekk, heller enn atferd som man kan lære. Dersom det blir behandlet som et trekk vil det kunne komme utfordringer knyttet til det å endre de trekkene som man har (Northouse, 2018, s. 181). Som det blir nevnt tidligere, ser transformasjonsledelse på lederskapet som en prosess mellom lederen og den ansatte, og på grunn av at man ser på det som en prosess vil det også kunne betraktes mer som atferd fremfor trekk.

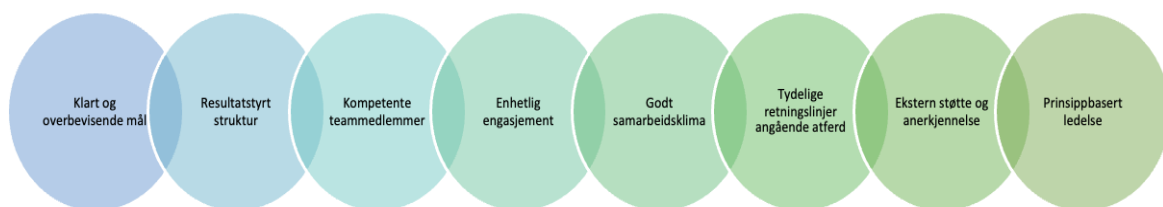
Videre er det rettet kritikk mot at transformasjonsledelse kan bli misbrukt, siden fokuset ligger på det faktum at man ønsker å endre ansattes verdier og flytte dem over til å følge en ny visjon. Spørsmålet her blir dermed hvem det er som bestemmer hva som er en god visjon, og om den er bedre enn den forrige. Dersom den nye visjonen ikke er bedre, er man avhengig av at lederen blir utfordret i sitt syn på visjonen og verdien av sine egne ansatte. Derfor vil det

være viktig å forstå hvordan transformasjonsledelse påvirker de ansatte på en psykologisk måte, og hvordan lederen reagerer på reaksjonene hos de ansatte. Dette området argumenterer Burns (1978) for er et område som mangler i forståelsen av lederskapsforskning. I all hovedsak handler det om at karisma innenfor transformasjonsledelse kan ha en risiko for å bli brukt i feil hensikt (Northouse, 2018, s. 182).

En annen kritikk mot transformasjonsledelse er at den er ikke-demokratisk. Dette handler om at man som leder er invitert i det som skjer av endringer, danning av visjon og at man er delaktig i å sette nye retninger for organisasjonen. Dette gjør at det kan være en risiko for at man som leder setter sine egne interesser fremfor fellesskapets interesser. Denne kritikken er allerede blitt tilbakevist av Bass og Avolio, som argumenterer for at man som demokratisk og autoritær leder både kan være dirigerende og deltakende (Northouse, 2018, s. 181).

3.2 Larson og LaFasto sine åtte karakteristikk for vellykkede team

I velfungerende og effektive team vil man ifølge diverse studier ha flere ulike fordeler, eksempelvis større produktivitet, mer effektiv ressursbruk, bedre beslutninger og problemløsning, bedre kvalitet på produkter og tjenester, og større innovasjon og kreativitet (Northouse, 2022, s. 463). Det foreligger flere studier som har forsøkt å utvikle kriterier som kan benyttes i bedømmingen av hvorvidt team er effektive eller ikke. Som nevnt innledningsvis, har Larson og LaFasto (1989) i sin studie definert åtte ulike egenskaper som kan assosieres med effektive og velfungerende team (s. 25). Disse åtte egenskapene er illustrert i modellen nedenfor.



Figur 2: Karakteristikk for vellykkede team (Northouse, 2022, s. 467)

Den første av de egenskapene som Larson og LaFasto fant i sin studie, var at effektivt fungerende team hadde et klart og overbevisende mål. I første rekke er det avgjørende at teamets mål er klart og tydelig, og med det menes at målet må være formulert så konkret som

mulig, slik at det vil være praktisk mulig å måle en eventuell måloppnåelse (Larson og LaFasto, 1989, s. 28). Videre understreker de at målene også må være overbevisende, oppløftende og motiverende, og mulig å oppnå. Dersom man setter urealistiske mål, vil dette kunne påvirke engasjementet og motivasjonen til hele teamet, da det kan skape en situasjon hvor man ikke har tro på at man vil nå disse målene (Larson og LaFasto, 1989, s. 31). En fellesfaktor for de fleste av teamene som ble kategorisert som ineffektive, var at de hadde latt andre elementer overskygge målet, slik at teamet prioriterte noe annet (Larson og LaFasto, 1989, s. 34). Det er derfor essensielt at målene er overbevisende i den forstand at det motiverer teammedlemmene, og at det samtidig skapes et felles engasjement og ønske om å nå disse.

Et annet nøkkelement som differensierte team med og uten suksess, angår teamets struktur. For å være i stand til å oppnå de målene man ønsker, er man avhengig av å ha en godt etablert struktur innad i teamet, som er tilpasset til målen. Det vil si at man har en resultatstyrt struktur. Det hjelper derfor ikke å ha en struktur bare for syns skyld (Larson og LaFasto, 1989, s. 40). Larson og LaFasto identifiserte fire nødvendige funksjoner som må være til stede i teamstrukturen: tydelige roller og ansvarsområder, et effektivt kommunikasjonssystem, metoder for å overvåke individuelle prestasjoner og gi tilbakemeldinger, og faktabasert beslutningstaking. I sin studie legger de spesiell vekt på at klare og tydelige roller er helt avgjørende for teamets suksess (Larson og LaFasto, 1989, s. 55-57).

En tredje egenskap som kjennetegner et effektivt og bra team, som også er svært sentralt i forhold til bacheloroppgavens problemstilling, angår teammedlemmene og deres kompetanse. For å lykkes er teamet avhengig av å ha en hensiktsmessig sammensatt gruppe, slik at de på best mulig måte kan utføre de arbeidsoppgavene som teamet har (Northouse, 2022, s. 468). Larson og LaFasto definerte i sin studie to nøkkelementer når det gjelder utvalg av kompetente teammedlemmer. De må først og fremst ha de nødvendige tekniske ferdighetene for å være i stand til å oppnå de målene man har, men de må også inneha de nødvendige personlige egenskapene som kreves i forhold til målene. Ved tekniske ferdigheter refererer de til materiell kunnskap, ferdigheter og evner som kan knyttes til teamets mål, noe som er et minimumskrav i ethvert team, mens de personlige ferdighetene refererer til nødvendige egenskaper og evner som medlemmene må inneha slik at de er i stand til å identifisere, adressere og løse problemer (Larson og LaFasto, 1989, s. 63-64).

Den fjerde og femte karakteristikken som blir definert av Larson og LaFasto dreier seg om å skape et enhetlig engasjement og legge til rette for et godt samarbeidsklima. Dersom man har etablert et klart og oppløftende mål, i tillegg til at man har kompetente teammedlemmer som har et sterkt ønske om å bidra, vil man være godt på vei til å skape et kollektivt engasjement (Northouse, 2022, s. 468). Såfremt man lykkes i å skape et kollektivt engasjement, vil man også kunne skape en god grobunn for et godt samarbeidsklima, da det i et team er helt avgjørende at medlemmene har evnen til å samarbeide med hverandre. Et samarbeidsklima blir gjerne kjennetegnet ved at medlemmene i teamet har evnen til å lytte til og forstå hverandre, være villige til å kompensere for hverandre, og holde seg problemfokuserede. En viktig forutsetning for å skape et godt samarbeidsklima er at man utvikler relasjoner som er basert på ærlighet, åpenhet, konsistens og respekt (Northouse, 2022, s. 469).

En annen karakteristikkk som Larson og LaFasto fant i sine studier, som også er et av hovedelementene i denne bacheloroppgaven, er at tydelige retningslinjer om hvordan medlemmene i teamet skal oppføre seg er en viktig forutsetning for at teamet skal lykkes. Dette kan eksempelvis være regler for oppførsel, men også teamets verdier kan fungere som en rettesnor på hvordan man ønsker at atferden til medlemmene skal være. Det er viktig at disse retningslinjene er tydelige og konkrete, slik at de setter en standard for hvordan ting skal gjøres eller hvordan ting skal være (Northouse, 2022, s. 469). En slik standard kan etableres på flere ulike måter, men ifølge Larson og LaFasto finnes det tre steg for å utvikle denne. Først og fremst må standarden omhandle elementer som motivasjon, individuell forpliktelse og ytelse. Deretter må man etablere rom for at medlemmene i teamet kan følge med på, og motivere hverandre til å prestere i tråd med de standardene man fastsetter. Til slutt må man som team føle på et press om at man kontinuerlig skal se etter forbedringer på sine egne standarder (Larson og LaFasto, 1989, s. 107-108).

De to siste karakteristikkene omhandler ekstern støtte og anerkjennelse, og prinsippbasert ledelse. Førstnevnte handler om at det er nødvendig for et team å ha gode rutiner rundt anerkjennelse av gode handlinger, og at det derfor vil være hensiktsmessig å belønne god atferd. I tillegg er det viktig at medlemmene har tilgang på de nødvendige ressursene for å skaffe seg den kompetansen som er nødvendig for å nå teamets mål (Northouse, 2022, s. 470). Videre er det viktig at teamet har ekstern støtte. Larson og LaFasto (1989) oppdaget at ekstern støtte gjerne viser seg gjennom at teamet har de ressursene som er nødvendige for å gjøre jobben sin (s. 109). For at teamet skal kunne fungere og være effektivt, er man også avhengig av å ha en leder. Innenfor teamledelse er det mange faktorer som kan diskuteres, men Larson

og LaFasto trekker frem følgende elementer som essensielle for teamets effektivitet: lederen må holde teamet fokusert på de målene de ønsker å oppnå, de må etablere og opprettholde et samarbeidsklima, sørge for at medlemmene har tillit til ledelsen og til hverandre, være gode forbilder angående kompetanse, de må prioritere riktig og alltid ha et overblikk på teamets prestasjoner (Northouse, 2022, s. 471).

4.0 Metode

I dette kapittelet vil vi presentere vårt valg av metode, og redegjøre for de metodiske valgene som ligger til grunn for vår bacheloroppgave. Basert på oppgavens problemstilling, anså vi det hensiktsmessig å gjennomføre en casestudie, og det vil derfor være nødvendig å presentere rammene for dette forskningsdesignet. Deretter forklares planleggingen rundt undersøkelsen, hvor vi også ønsker å forklare og argumentere for de valgene vi har gjort. Til slutt vil vi gjennomføre en kritisk refleksjon rundt vår avgrensning og diverse faktorer knyttet til valg av metode.

4.1 Presentere valg av metode

Ifølge Dag Ingvar Jacobsen bør man vurdere om det valgte undersøkelsesopplegget er egnet til å belyse problemstillingen man har definert. Dersom man ønsker å gjennomføre en god undersøkelsesprosess, må man ha et undersøkelsesdesign som er forenlig med problemstillingen man ønsker å besvare (Jacobsen, 2015, s. 89). I denne bacheloroppgaven ønsker vi å undersøke hvordan styret i Oppdal fotballklubb utøver ledelse når de må ta hensyn til ulike kompetansekrav, og oppbyggingen av problemstillingen tilsier at den er beskrivende (Jacobsen, 2015, s. 82).

Innenfor forskningsmetode skiller man mellom kvalitativ og kvantitativ metode, basert på to ulike måter å innhente data på. Der hvor man gjennom kvalitative undersøkelser samler inn data i form av tekst, fokuserer man i kvantitative undersøkelser på tall (Jacobsen, 2015, s. 125). Hensikten med kvalitativ metode er som oftest å undersøke hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon, og egner seg dersom man har en uklar problemstilling hvor man har lite kunnskap om det temaet man skal undersøke. Gjennom en kvalitativ metode vil man ha gode forutsetninger for å få frem en nyansert beskrivelse av tematikken. En kvalitativ undersøkelse vil også være mer fleksibel enn den kvantitative metoden (Jacobsen, 2015, s. 133). Den kvantitative metoden vil på sin side være hensiktsmessig dersom man på forhånd har god kjennskap til det temaet man ønsker å undersøke, hvor man er mer interessert i å beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen (Jacobsen, 2015, s. 136). I tillegg vil den kvantitative metoden egne seg dersom man ønsker å generalisere fra et utvalg til populasjonen (Jacobsen, 2015, s. 137). I denne bacheloroppgaven har vi valgt kvalitativ metode, basert på at vi ønsker å undersøke hvordan styret i Oppdal fotball tenker omkring ledelse når man må ta hensyn til kompetansekrav. Vi ønsker dermed å få mye informasjon om

relativt få enheter, samtidig som vi ønsker å få en nyansert beskrivelse av denne tematikken (Jacobsen, 2015, s. 133). Som nevnt innledningsvis, vil denne oppgaven kategoriseres som en enkeltcase-studie, ved at vi retter oppmerksomheten mot en spesiell situasjon og organisasjon (Jacobsen, 2015, s. 99).

Det er både fordeler og ulemper knyttet til kvalitativ metode, deriblant at det er relativt ressurskrevende, særlig angående tidsperspektivet. Sammenlignet med kvantitativ metode vil man i kvalitativ metode få generaliseringsproblemer, ved at man ofte må redusere antall respondenter på grunn av tidsperspektivet. Selv om nyanserikdom er en fordel med den kvalitative metoden, kan dette også være en ulempe med tanke på at man gjennom eksempelvis intervjuer vil få komplekse data. Man risikerer derfor å miste oversikten over informasjonen, og det vil være viktig at de som gjennomfører intervjuene er i stand til å bearbeide informasjonen (Jacobsen, 2015, s. 131). I tillegg kan man gjennom kvalitative studier risikere at nærheten mellom undersøkeren og de som blir undersøkt blir for tett, eksempelvis slik at man kan oppleve utfordringer med å stille kritiske spørsmål til respondentene (Jacobsen, 2015, s. 131).

Jacobsen (2015) presenterer fire ulike metoder for innsamling av kvalitative data: individuelt åpent intervju, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (s. 145). Innen kvalitativ metode er det individuelle og åpne intervjuet den vanligste formen for datainnsamling, og Jacobsen trekker frem tre forutsetninger for at denne innsamlingsmetoden kan være det beste valget. I de tilfellene hvor man skal undersøke få enheter, er interessert i hva hver respondent sier, og ønsker å undersøke hvordan hver respondent tolker et fenomen, vil et individuelt åpent intervju være metoden å foretrekke (Jacobsen, 2015, s. 147). Satt i sammenheng med vår problemstilling, kan det argumenteres for at alle disse tre forutsetningene er oppfylt. Vi tar utgangspunkt i en relativt liten fotballklubb, med få intervjuobjekter, i tillegg til at vi ønsker å undersøke hvilke tanker respondentene har angående tematikken vi undersøker. Videre skiller man mellom flere ulike intervju typer, hvor vi valgte å benytte oss av ansikt-til-ansikt intervjuer (Jacobsen, 2015, s. 148). Bakgrunnen for dette valget var at vi ønsket å lage gode rammer for å etablere tillit til intervjuobjektene, samtidig som at det ville forenkle prosessen rundt eventuelle oppfølgingsspørsmål. En intervjuguide vil ikke alltid nødvendigvis dekke det informasjonsbehovet man har, og en dynamisk intervjuform vil derfor være å foretrekke, hvor man kan stille oppfølgingsspørsmål både underveis og til slutt.

4.2 Planlegging og gjennomføring

Det er tilnærmet umulig å sette et korrekt antall på hvor mange man bør intervju i en slik undersøkelse. Problemstillingen og dets fokus vil være en pekepinn på hvor mange intervjuobjekter som er hensiktsmessig (Jacobsen, 2015, s. 193). På grunn av denne bacheloroppgavens omfang, valgte vi i samråd med veileder å intervju tre medlemmer av styret i Oppdal fotballklubb. Denne klubben er en relativt liten klubb sammenlignet med andre klubber, og vi vil derfor argumentere for at vi har et representativt utvalg selv om vi «bare» intervjuet tre personer. Disse tre er nøye utvalgt basert på oppgavens problemstilling og tematikk, da dette er gjort på bakgrunn av at de har førstehåndsinformasjon angående kompetanseheving på et mer generelt nivå. Som nevnt innledningsvis vil vi fokusere på styre- og trenernivå, og det er derfor unødvendig for oss å for eksempel intervju styremedlemmer som har det overordnede ansvaret for dommere eller fair-play. Denne avgrensningen har også sin naturlige årsak med tanke på oppgavens omfang. Det ville likevel ha vært interessant å intervju andre respondenter som ikke har en ledende funksjon, slik at vi hadde vært i stand til å belyse perspektiver på opplevd ledelse i klubben. På bakgrunn av dette kan vi ikke med sikkerhet si at vi har funnet de mest valide representantene fordi vi ikke vet hvilken informasjon vi eventuelt har gått glipp av. Likevel vil vi argumentere for at vi har et godt utvalg fra styret med tanke på bacheloroppgavens problemstilling.

Etter at vi hadde funnet det overordnede temaet for bacheloroppgaven, samt definert en problemstilling, tok vi kontakt med styrelederen i Oppdal fotball over e-post, hvor vi kort beskrev formålet med studien og hvilke temaer vi skulle innom. I tillegg spurte vi om tillatelse til å kontakte ulike medlemmer av styret for å høre om de var interessert i å la seg intervjues. Vi sendte forespørsel til fire personer, deriblant den nevnte styrelederen. Vi endte til slutt opp med å planlegge intervjuer med tre av dem. Vi intervjuet klubbens trenerveileder og kvalitetsklubbansvarlig, samt klubbens leder. Felles for dem alle tre er at de har vært aktiv innen fotballklubben i mange år.

Som nevnt så valgte vi å gjennomføre ansikt-til-ansikt intervjuer, basert på oppgavens problemstilling og problematikk. Når det angår hvordan man skal strukturere et intervju, trekker Jacobsen fram fordelene ved å lage en intervjuguide. En intervjuguide skal inneholde en oversikt over temaene man ønsker å snakke om, og kan ha ulik strukturingsgrad (Jacobsen, 2015, s. 149). Vår intervjuguide er preget av en nøye planlagt progresjon, hvor alle spørsmålene var definert på forhånd. På tross av dette hadde vi tatt høyde for

oppfølgingsspørsmål, men vi ga også intervjuobjektene muligheten til å snakke om ulike temaer som vi ikke hadde tilstrekkelig med spørsmål om. I utgangspunktet hadde vi tenkt at eventuelle oppfølgingsspørsmål skulle tas til slutt, men vi fant relativt fort ut at det var mest hensiktsmessig å ta dem når det følte naturlig. På den måten slapp intervjuobjektet å tenke seg tilbake, og vi fikk en naturlig flyt på intervjuene.

Jacobsen har definert noen retningslinjer når det kommer til selve gjennomføringen av intervjuer. I den første fasen skal man gi en kort oversikt over hensikten med undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 155). Videre skal man starte intervjuet med generelle spørsmål, da man ved å begynne med komplekse og detaljerte spørsmål kan risikere at samtalen låser seg (Jacobsen, 2015, s. 156). Vi valgte på bakgrunn av dette å strukturere vår intervjuguide i fire ulike faser. I den første fasen ble det ikke tatt noe opptak, da vi her informerte om hvem vi er, hva som var hensikten med intervjuene og at det kom til å bli tatt lydopptak, samt at vi inngikk en avtale om at respondentene skulle anonymiseres. I den neste fasen ønsket vi å danne oss et bilde av hvem respondentene er. Her stilte vi mer generelle spørsmål om hvilken rolle vedkommende har, hvilke erfaringer de har og hvor lenge de har hatt frivillige verv i fotballklubben. I den tredje fasen fokuserte vi mer på bacheloroppgavens tematikk og problemstilling, og det ble stilt spørsmål som i større grad krevde refleksjon fra intervjuobjektene. Den fjerde og siste fasen handlet om oppsummering, hvor vi også stilte oppfølgingsspørsmål, samt at respondentene fikk mulighet til å ta opp andre ting de følte var relevante, og som vi ikke allerede hadde snakket om. Vår intervjuguide vil for øvrig ligge vedlagt i denne bacheloroppgaven.

Ifølge Jacobsen (2015) er det viktig at intervjueren er oppmerksom på betydningen av å etablere tillit til respondentene, da dette vil være viktig for å oppnå en god informasjonsveksling (s. 155). Vi gjennomførte som nevnt ansikt-til-ansikt intervjuer. Ved selve gjennomføringen av intervjuene av de tre styremedlemmene i klubben, valgte vi å organisere det slik at en av oss var ansvarlig for å stille de spørsmålene vi hadde definert i intervjuguiden, mens de to andre tok opptak og noterte aktuelle oppfølgingsspørsmål. Varigheten på intervjuene varierte mellom 45 og 90 minutter, og dette førte til en god del arbeid med å transkribere intervjuene.

4.3 Kritisk refleksjon

Når man gjennomfører en kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse, er det viktig å drøfte validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) til de dataene som er samlet inn (Jacobsen, 2015, s. 227). Validitet deles inn i intern og ekstern gyldighet, hvor førstnevnte handler om i hvilken grad undersøkelsen gir en korrekt eller virkelighetsnær beskrivelse av det man undersøker. Når det gjelder ekstern gyldighet, vurderer man hvorvidt man kan generalisere de funnene man har gjort (Jacobsen, 2015, s. 89). I vår bacheloroppgave vil det være utfordrende å generalisere, basert på at vi har benyttet oss av kvalitativ metode. Årsaken til dette er at vi har undersøkt relativt få enheter, og har gjort et bevisst valg på respondenter. På bakgrunn av dette kan man ikke generalisere de funnene vi har gjort i vår bacheloroppgave. Den interne gyldigheten går ut på hvorvidt kildene gir riktig informasjon om virkeligheten, da enkelte respondenter gir bedre informasjon enn andre. Her må man derfor vurdere respondentenes nærhet til den tematikken og problemstillingen man ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015, s. 230). Som nevnt har vi gjort et nøye utvalg av respondenter basert på bacheloroppgavens problemstilling, noe som kan styrke denne undersøkelsens interne gyldighet.

Når det gjelder reliabilitet er det viktig å være oppmerksomme på eventuelle undersøkereffekter og konteksteffekter. Det vil alltid være en risiko for at intervjueren påvirker respondenten, gjennom utseende, kroppsspråk og tale, og at flere intervjuere kan virke forstyrrende for respondenten (Jacobsen, 2015, s. 242). Denne risikoen ble søkt redusert ved at vi valgte å gjennomføre intervjuene slik at en av oss hadde det overordnede ansvaret for å stille spørsmålene i intervjuguiden. Hvilken kontekst intervjuet foregår i kan også påvirke undersøkelsens pålitelighet (Jacobsen, 2015, s. 243). Vi gjennomførte ett av intervjuene på arbeidsplassen til den ene respondenten, mens de to andre foregikk i et lånt lokale. Dette valget ble basert på hva som var praktisk gjennomførbart, og det er vanskelig å bedømme hvorvidt lokaliseringen av intervjuene påvirket vår undersøkelse.

Det er verdt å nevne at det finnes en familiær relasjon mellom den ene respondenten og en av oss som har skrevet denne bacheloroppgaven. I vår planlegging og gjennomføring av intervjuene, har vi lagt til rette for at denne faktoren ikke skulle skade validiteten til denne undersøkelsen. Som nevnt i dette kapittelet så kan nærhet mellom undersøker og respondent være en ulempe i kvalitative metoder, og vi sørget derfor for at studenten som hadde en familierelasjon ikke skulle intervjuer denne respondenten.

5.0 Empiriske funn og analyse

Formålet med denne analysen er å besvare bacheloroppgavens problemstilling, ved å presentere og analysere de ulike funnene som ble gjort gjennom den kvalitative undersøkelsen av styret i Oppdal fotball. Dette vil vi gjøre ved å ta utgangspunkt i det teoretiske rammeverket som ble presentert tidligere. Innenfor både transformasjonsledelse og teamledelse, er visjon, verdier og mål viktige elementer. I tillegg legger begge teoriene vekt på viktigheten av at ledelsen er støttende og gir tilbakemeldinger til sine medarbeidere, samtidig som enhetlig engasjement står sentralt. Det er nettopp disse likhetene og elementene som vil danne utgangspunktet for strukturen i denne analysedelen.

5.1 Organisasjonens visjon og verdier

Innenfor både transformasjonsledelse og de åtte karakteristikene som ble presentert tidligere, står visjon og mål svært sentralt. Visjon blir av Bass definert som et inspirerende og motiverende tiltak for å få medarbeiderne til å jobbe for fellesskapet, og går under inspirerende motivasjon. En visjon vil også potensielt være et viktig element i hvordan klubben velger å arbeide for å gjennomføre de ulike oppgavene de har. Oppdal Fotball har implementert visjonen “Flest mulig, lengst mulig, best mulig” i sin sportsplan og klubbhåndbok, som er basert på NFF sin visjon. Selv om klubbens visjon er nedskrevet i klubbhåndboken, må den i tillegg kommuniseres på andre måter. Kommuniseringen av visjonen vil kunne være avgjørende for å skape den felles retningen og intensjonen som man ønsker. Når lederen i Oppdal Fotball blir spurt om hvilke egenskaper en god leder har, svarer vedkommende: *«Det er jo egentlig viktig for en leder å få gjennomført ting, og hvis du skal få gjennomført ting, så må man jo spille på lag med andre. Dra med seg andre og motivere dem. Få dem til å være med på de ideene og tankene man har da» (leder)*. Lederen påpeker med andre ord at det er viktig å skape engasjement rundt visjonen, og kommunisere med de frivillige slik at de forstår den.

En annen respondent understreker hvordan man kan observere hvorvidt visjonen blir synliggjort i praksis ved å ha andre roller. På grunn av at Oppdal Fotball er en liten klubb, vil det kunne være slik at samme person har flere ulike roller innad i klubben.

«Veldig lite, det er ganske kurant. Det er jo fordi at jeg jobber jo med sånne system hele tiden så for meg så koster det ikke mye å drive med det, men det handler jo mye

om at du må være hands-on, og derfor så er det veldig greit å være lagleder i samme klubben, fordi man da ser om det fungerer slik vi sier det skal fungere på papiret. Er det faktisk slik "ja eller nei", (...). Klarer vi å følge opp alle de tingene vi sier vi skal (..) så da har man ganske god oversikt» (kvalitetsklubbansvarlig).

Respondenten er både kvalitetsklubbansvarlig og lagleder, derfor vil vedkommende kunne se effekten av hva som gjøres på styrenivå, og at man på denne måten får kontrollert at det man ønsker skal skje faktisk blir gjennomført, eller at det man har satt i gang faktisk fungerer.

Respondenten som er kvalitetsklubbansvarlig fortalte om en utfordring omkring visjonen, ved at det kan være utfordrende å legge aktivitetene til rette for alle og enhver. «Du kan få en del slike motsetninger innimellom fordi at «Flest mulig lengst mulig» blir ofte tatt i den sammenhengen at hvis noen ikke er så god, og «min unge må bli ivaretatt fordi visjonen er flest mulig lengst mulig» (kvalitetsklubbansvarlig). Videre forteller vedkommende at «Så det med å tenke «hvordan skal vi sørge for at flest mulig er med i aktiviteten lengst mulig, men at du også får ut potensialet ditt slik at du kan bli best mulig», det er det kjempe mye diskusjoner rundt» (kvalitetsklubbansvarlig). Det virker derfor å være utfordringer som angår hvordan denne visjonen kan bli iverksatt i praksis, og at det kan oppstå utfordringer når det gjelder å tilpasse aktiviteten, både til de som er over gjennomsnittet dyktige, og de som ligger under snittet. Her presiserer respondente at det er avgjørende hvorvidt disse diskusjonene skjer i alle leddene, og at man derfor får en type bevisstgjøring. For foreldre som står på utsiden og ikke deltar i de samme diskusjonene som trenere og lagledere, kan det være en utfordring å se helheten og fellesskapet fremfor utvikling hos eget barn.

En annen utfordring knyttet til visjonen blir påpekt av en av respondentene om viktigheten av at man ikke blir historieløse og glemmer hvorfor man valgte å jobbe for å bli sertifisert som kvalitetsklubb og det det måtte innebære. Vedkommende er tydelig på at dette er en av de oppgavene som vil være viktig med tiden som går.

«Det er jo å sørge for at Oppdal holder seg innenfor re-sertifiserer seg og klarer å holde posisjonen sin som kvalitetsklubb, at ikke vi mister gnisten eller taket fordi folk blir historieløse og ikke var med når vi innførte det og på en måte tenker at det ikke er verdt det, det er mye jobb det er mye dokumentasjon, det er så mye vi må ha på plass, hvorfor driver vi med det her, så jeg tenker den største jobben min er å sørge for at folk vet hvorfor gjorde vi det hva slags goder har vi av det og hvorfor skal vi fortsette

med det hva er det som gjør at Oppdal fotball er bedre når vi er kvalitetsklubb kontra ikke» (kvalitetsklubbansvarlig).

I tråd med det Bass argumenterer for i transformasjonsledelse, som handler om å styre de frivillige i en retning som er i tråd med visjonen og målet, kan det argumenteres for at styret i Oppdal fotball fokuserer på å kommunisere deres visjon ut til alle deltakerne i klubben. Som respondenten ovenfor forteller angående historieløshet, så vil man ved å ikke fokusere på visjonen kunne risikere at man ikke når de målene som er satt. I Oppdal fotball sitt tilfelle vil dette handle om at man mister sertifiseringen som kvalitetsklubb på grunn av at man ikke innfrir de kravene som er satt av NFF. Dette vil kunne knyttes opp mot argumentasjonen til Larson og LaFasto om viktigheten av å ha et klart og overbevisende mål, ved at disse kan brukes som virkemiddel til å engasjere, motivere og inspirere deltakerne til å ha troen på at visjonen og målene er oppnåelige.

Flere av respondentene nevner i intervjuene at det er barna og ungdommene som er hovedaktiviteten, noe som også er forenlig med deres visjon. *“Vi kan synes vi er viktige som styre, men vi er jo ikke det i forhold. Hovedaktiviteten er jo ungene og ungdommene og det å sørge for at vi har så bra arena som mulig der unger og ungdom trives og har det bra og har lyst til å komme igjen er jo det alt handler om”* (kvalitetsklubbansvarlig). Dette illustrerer et viktig poeng med kvalitetsklubb, da det nettopp handler om å skape et rammeverk for å dyrke den gode fotballaktiviteten. Når styret er så opptatt av at det er barna som er grunnen til at man holder på med denne frivillige aktiviteten, vil de også kunne fungere som gode rollemodeller for trenerne i klubben. Dette er i tråd med idealisert innflytelse innenfor transformasjonsledelse, ved at lederens engasjement rundt visjonen også kan skape et enhetlig engasjement i hele organisasjonen.

I sammenheng med visjonen «Flest mulig – lengst mulig – best mulig» har styret i Oppdal Fotball nedfelt et sett med verdier i klubbhåndboka, som skal beskrive hvordan de er, og hvordan de vil bli. Disse verdiene danner da utgangspunktet for de felles leverelegene klubben opererer med på blant annet styre- og trenernivå, og handler som nevnt tidligere i korte trekk om at de skal være inkluderende, de skal være utviklende, samtidig som de fokuserer på å skape glede. Disse verdiene vil kunne sammenlignes med den karakteristikken som Larson og LaFasto definerer som tydelige retningslinjer, som illustrerer de standardene som klubben har satt og ønsker å nå.

«Når man begynner å snakke om de verdiene, som er de verdimålene, som er de egentlige målene når man starter med fotball. Å få til trygghet, trivsel og mestring, og å føle seg verdifull uansett hvem man er. Det er ikke sikkert alle opplever det hele tiden. De kan jo bli erta, så da tror jeg at det kan være et positivt bidrag til en trasig dag, i verste fall. Så det er sånne ting jeg føler, at jeg gjør nytte for andre, først og fremst» (trenerveileder).

Trenerveilederen påpeker her at det er viktig å være oppmerksom på verdiene som står i klubbhåndboka, slik at man på best mulig måte kan skape en trygg arena for spillerne. Verdiene vil være med på å bestemme den retningen de ønsker å gå i med tanke på deres visjon, samt at verdiene vil styrke troverdigheten til den jobben Oppdal fotball ønsker å gjennomføre. Samme respondent forteller videre at *«(...) jeg fronter de verdimålene, som trivsel og trygghet og litt sånne ting, og jeg fronter det veldig sterkt. Det er det som er målet, og ikke noe annet» (trenerveileder).*

På oppfølgingsspørsmål om visjon og verdier blir formidlet til alle i klubben slik at de har en felles forståelse, svarer trenerveilederen følgende: *“Ja, der kunne vi nok sikkert ha vært flinkere til å fronte det der på trenerforum, på foreldremøter og sånne ting. Jeg føler at jeg er god til å få fram det i rekrutteringen ihvertfall” (trenerveileder).* Trenerveilederen illustrerer her at de er dyktige til å introdusere klubbens visjon i rekrutteringen av nye trenere, men at de fremdeles har noe å gå på når det gjelder kontinuerlig oppfølging. Som nevnt tidligere er visjon et viktig element når det gjelder å skape et enhetlig engasjement, noe som vil være viktig innenfor en frivillig organisasjon.

5.2 Kompetanseheving

Gjennom innføringen av kvalitetsklubbkonseptet ble det som nevnt innført en del krav om kompetanse for både trenere og ledere i klubben. Kompetanseheving var et av elementene som ble belyst gjennom intervjuene. Der fremkommer det at man både har utfordringer og positive erfaringer med kompetansehevingen i klubben. I tråd med Larson og LaFasto sin argumentasjon angående kompetente teammedlemmer, vil slik kursing kunne bidra til at fotballklubben får bedre forutsetninger for å kunne være i stand til å tilby god aktivitet til barn og unge. En slik kompetanseheving kan også knyttes opp mot intellektuell stimulering i fra transformasjonsledelse, der det for hver enkelt kan gi en positiv effekt på engasjementet og oppgaveløsningen.

5.2.1 Erfaringer innad i styret

Respondenten som er kvalitetsklubbansvarlig har hatt denne rollen siden 2014, men har vært frivillig i klubben i totalt seksten år. Vedkommende som er styreleder har vært det i fire år, med en fortid som sportsleder i seks år. En fellesfaktor for disse to respondentene er at de begge to har lang erfaring innen ledelse iblant annet offentlig sektor. Den tredje respondenten har vært involvert i klubben siden 2006, da både som trener og nå som trenerveileder, og har i sin tid deltatt på veldig mange kurs. På spørsmål om hvorfor respondenten har valgt å ta på seg akkurat det vervet vedkommende har i dag, svarer lederen følgende:

«Har vel som de fleste andre der innenfor frivillig aktivitet, først så begynner man med aktiviteten også blir man dratt inn i litt mer ansvarsfulle posisjoner etter hvert. Så jeg var trener for ungene mine, men etter at de sluttet så fortsatte jeg et par år til, også hadde jeg lyst å gjøre noe på styrenivå. For jeg så at det var ting som manglet da, som jeg har lyst til å gjøre noe med, og derfor tok jeg på meg leder i fotballgruppa» (leder).

De to andre respondentene forteller at de synes det er givende å jobbe med barn og unge, og tilrettelegge for best mulig aktivitet for dem, og at det er mye av årsaken til at de fortsatt engasjerer seg. Kompetansenivået til disse tre respondentene er derfor høyt, og de vil dermed være gode forbilder for andre deltakere i klubben, da de alle startet som foreldre, men etter hvert tok på seg verv.

Innenfor transformasjonsledelse har Bass og Avolio som nevnt tidligere definert de fire i'ene. Når det gjelder idealisert innflytelse, argumenterer de for at lederen skal fungere som en god rollemodell, slik at man skal være i stand til å inspirere deltakerne. I intervjuet med den ene respondenten kommer det fram at vedkommende er til stede på flere av treningene til klubben:

«Jeg gjør det meste på de første to treningene kanskje, også begynner jeg å føre det mer og mer over på dem da. Og på slutten, på høsten, siste treningene kanskje, to-tre siste treningene, så sier jeg at «neste gang er det dere som skal nedpå banen, og dere skal komme i god tid, dere skal sette opp øvelsene, altså banen og alt sånn, også skal det være klart når ungene kommer da, og treningen begynner klokken fem, og da skal alt ligge klart» (trenerveileder).

Ved å delta på denne måten får respondenten vist trenerne hvilken kompetanse som eksisterer i klubben og som trenerne dermed har tilgang på, hvor respondenten samtidig kan bygge opp en relasjon med de ulike trenerne. Denne relasjonen vil være viktig i mye av samarbeidet som skjer mellom klubbens styre og de enkelte lagene. Gjennom en slik tilstedeværelse og deltakelse, vil man også øke sannsynligheten for at organisasjonens visjon og verdier blir synliggjort.

5.2.2 Trenerkompetanse

Som nevnt tidligere, krever kvalitetsklubbkonseptet at ethvert lag må ha minst en trener som har deltatt på NFF sine to introduksjonskurs, som har som formål å gi deltakerne et minimum av fotballfaglig innsikt. Dette vil kunne karakteriseres som de tekniske ferdighetene som Larson og LaFasto definerer i sin studie. Den ene respondenten forteller at det nå er *«flere trenere på hvert lag, og det er mange trenere som har tatt lange kursrekker og på en måte står hele løpet, og du har fått det fellesskapet trener imellom som er kjempeviktig»* (kvalitetsklubbansvarlig). Lederen informerer også om at de ønsker mange trenere per lag, hvor de har et minimum på tre trenere i hvert lag, og at *«da er det jo ikke laget så sårbart lenger, og det bidrar jo til en, kall det kvalitetssikring. Fordi de kontrollerer hverandre, kommuniserer og de får til gode løsninger sammen i fellesskap, så det er ingen tvil om at det fungerer bra»* (leder). Dersom enkelte foreldre tenker at de ikke har nok kompetanse til å ta på seg en trenerrolle, vil kursing være en viktig bidragsfaktor til at klubben klarer å opprettholde minimumskravet på tre trenere per lag.

Trenerveilederen har selv deltatt på veldig mange kurs, og forteller at vedkommende skulle ønske at flere så gevinsten ved å delta på kurs. Respondenten påpeker følgende:

«(...) så vil jeg gjerne at de skulle ha vært med på kurs, for kurset er jo for at det skal hjelpe dem til å få litt sånn tips og gode råd da. Så det blir egentlig en trygghet for dem, at de er med på å få en visning om hva som kan være lurt da. Hvordan de skal organisere, hvordan de skal planlegge ei økt da» (trenerveileder).

Det oppleves derfor at kursing kan være en viktig faktor for at trenerne skal bli mer selvsikre på egen kompetanse, og bli mer trygge i sin rolle. Likevel har styret opplevd at det kan være utfordrende å få trenerne til å delta på slike kurs. En faktor som nevnes av alle tre respondentene er at det er tidkrevende å delta, blant annet fordi kursene ofte blir holdt andre plasser enn i Oppdal kommune.

Ledelsen i Oppdal fotball har ifølge alle de tre respondentene gjort et tiltak som handler om det å få flere til å delta på trenerkurs.

«Vi praktiserte ett grep, blant annet gjelder trenerkurs, og det er at alle sammen blir påmeldt. Tidligere så gikk det ut sånn «vil du være med på kurs?». Så var det tre som meldte seg, ikke sant. Og de andre ga ingen respons. Nå er alle påmeldt, så får du beskjed, du skal være med på kurs sånn og sånn, hvis du ikke deltar så må du gi tilbakemelding. Og det ser vi jo fungerer som fjell, ikke sant? For da, «ja da er jeg påmeldt da, da får jeg bare møte opp da». Det har jo bidratt til at altså har fått inn veldig mange trenere på kurs, og de er jo fornøyde når de først er der. Det er sosialt, det er lærerikt. Det er hyggelig å treffe andre trenere. Og ja, så. Ingen som reagerer negativt på det her, det er det ikke» (leder).

Videre informerer en annen respondent følgende:

«Vi er vel første klubben i Trøndelag som innførte det her med at alle trenerne automatisk blir påmeldt til kurs. Gi beskjed om du ikke kan, istedenfor å si nå skal du melde deg på, og den vet jeg jo fortsetter enda, og da blir alle fanget opp i det. Du er ny og da blir jo alle fanget opp med beskjed om at du må på kurs» (kvalitetsklubbansvarlig).

Styret i Oppdal fotball har dermed gjort et aktivt tiltak for å sørge for å imøtekomme de kompetansekravene som blir stilt til trenere i forhold til kvalitetsklubbkonseptet. Et annet tiltak som er blitt gjort i forsøk på å øke deltakelsen på trenerkurs, er å arrangere lokale trenerkurs, slik at reiseveien blir mindre. Dette tiltaket vil kunne bidra til at engasjementet rundt trenerkurs blir bedre, ved at man eliminerer noe av tiden det tar å delta på slike kurs med tanke på reisevei. Ved å iverksette slike tiltak vil man kunne tilrettelegge for at hver enkelt deltaker har gode forutsetninger for å tilegne seg den nødvendige kompetansen som kreves, noe som er i tråd med individualisert hensyn innenfor transformasjonsledelse.

Selv om disse tiltakene virker å ha forbedret kursdeltakelsen, så er trenerveilederen veldig klar på at det fremdeles er flere som ikke har mulighet til å delta. På spørsmål om hvilke argumenter folk bruker når de ikke kan delta, så svarer respondenten følgende:

«Det er alt fra «nei jeg må på jobb», «er bortreist». Men det bruker jeg ikke noe tid på, hvis de gir meg beskjed om at de ikke har anledning til å delta, så må jeg bare akseptere det. Det blir bare vondt blod hvis man begynner å grave i det» (trenerveileder).

Trenerveilederen informerer også om at vedkommende prøver å motivere trenerne til å ta kurs gjennom å etablere en god relasjon og snakke og lytte til dem. Selv når tilbakemeldingen på deltakelse i kurs er laber, prøver vedkommende å være hyggelig, og *«skrive litt sånn positiv da, håper dere er positive og blir med på kurs hvis dere har anledning neste gang» (trenerveileder)*. Når vi stiller spørsmål om det noen gang er demotiverende at så få har anledning til å delta på kurs, legger trenerveilederen vekt på at:

«Jeg vet liksom hvor mye de mister da, hvis de har gått all-in og virkelig bestemt seg for å tro at det her er bra da, så tror jeg de kunne hatt det mye bedre som trenere. Og spillere hadde fått det enda bedre også, for det er spillere som til syvende og sist som taper på det» (trenerveileder).

På spørsmål om de som allerede har vært med på kurs er åpen for å være med på nytt, svarer trenerveilederen *Jja, helt klart. For det er det ikke tvil. Det er liksom det å få dem over dørstokken» (trenerveileder)*. Dette utsagnet kan knyttes opp mot det som ble nevnt tidligere, ved at trenerne nå blir automatisk påmeldt på kurs, og må varsle dersom man ikke kan. En av kritikkene som er rettet mot transformasjonsledelse er nettopp det at dette perspektivet kan være ikke-demokratisk, på bakgrunn av at lederen er involvert i avgjørelser og oppgaver. Sett opp imot sitatet ovenfor, og den nevnte praksisen angående påmelding til trenerkurs, kan man se at treneren på mange måter ikke selv velger å delta på kurs. Samtidig så vil trenerkursene gi trenerne kompetanse slik at de i større grad kan være delaktig i å arbeide for klubbens visjon.

Det at trenerne blir møtt med forståelse fremfor irritasjon, kan føre til at man greier å opprettholde den relasjonen man har og motivasjonen for at man senere stiller seg positiv til å delta på kurs. På spørsmål om hvordan vedkommende jobber med å motivere trenerne til å delta på kurs, er svaret:

«Jeg prøver å ha en god relasjon med dem, og snakke med dem og lytte til dem, og prøver å ikke kreve at de kommer på kurs, men jeg prøver å skrive noen meldinger til de som ikke har svart på telefon. Skrive litt sånn positivt da, håper dere er positive og blir med på kurs hvis dere har anledning neste gang. Jeg må ha en god tone med dem uansett. Det går stort sett på relasjon. De kjenner meg, og jeg kjenner dem. Jeg vet dere har det travelt, jeg vet at mange er bønder, de har lamming, det er sauesanking, det er jakt, det er konfirmasjon, det er gudene vet hva som kan forhindre dem.»
(trenerveileder).

Generelt legger trenerveilederen stor vekt på viktigheten av å opprettholde en god relasjon med trenerne:

«Men så vet jeg jo da at noen kanskje helst vil slippe da, fordi de føler at det stjeler litt tid da, og da kan man respondere med å bli irritert og å komme med sånne negative kommentarer, ikke sant. Men det er jo ikke lurt da. Så jeg må jo bare bite det i meg og sende smilefjes, og «det var synd». Men da prøver jeg den positive varianten med «ja jeg prøver jo igjen jeg da, neste gang igjen». «ja ok» sier dem da vet du, og da blir de som regel med etter hvert.» (trenerveileder).

Sett opp imot transformasjonsledelse kan det på bakgrunn av utsagnene ovenfor, argumenteres for at Oppdal fotball fokuserer på å tilrettelegge ut ifra individuelle behov trenerne eventuelt har. På denne måten kan de få videreutviklet sin kompetanse, noe som kan gi den enkelte personlig utvikling.

5.2.3 Lederkompetanse

På spørsmål om det er noe respondenten synes er utfordrende med å være leder i den frivillige sektoren, svarer vedkommende at: *«det er å få med nok folk, så det er konstant mangel på frivillige som er villige til å stille opp, og som er villige til å ta ansvar»* (leder). Dette er en opplevd utfordring hos samtlige respondenter: *«Det mest utfordrende det er egentlig å få til nok frivillige»* (trenerveileder).

«(...) at folk på en måte ikke har villet engasjere seg mye i frivillighet, har nok med seg selv og sine ting, og liker å bestemme selv over all tid. Det har jo vært vanskelig å finne folk i ganske mange roller når det kommer til hvertfall sånn styre og verv, som er

litt mer enn å være trener og lagleder, så det er jo krevende å finne folk som sier ja»
(kvalitetsklubbansvarlig)

Det virker derfor å være større utfordringer knyttet til å engasjere folk i styreverv enn det er til trenerroller. På spørsmål angående hva respondenten tror er årsaken til at folk ikke tar på seg lederverv, svarer vedkommende: *“(…) at de er redd for hvor mye tid det tar, og redd for at det skal bli for krevende”* (kvalitetsklubbansvarlig). Et av kravene som kom gjennom innføringen av kvalitetsklubbkonseptet, var at klubben skal ha et organisasjonskart som beskriver klubbens organisering. Ett av hovedargumentene for å få på plass et slikt organisasjonskart, var som tidligere nevnt at man gjennom flere, men mindre roller, kunne være med å forenkle prosessen angående rekruttering av frivillige i styreverv. Gjennom mer tydelige rollebeskrivelser ønsket man at det skulle bli mer attraktivt å ta på seg slike verv, da de gjennom stillingsannonser fikk illustrert hva vervet går ut på, og hvor mye tid som vil kreves av dem.

På tross av dette organisasjonskartet og intensjonene bak det, opplever den ene respondenten at det fortsatt er utfordringer knyttet til at det oppleves som krevende og slitsomt å ta på seg et lederverv: *«Opplevelsen min er at folk er litt redd for å ta på seg ledervervene, spesielt fordi de tror at det er så mye jobb eller at det er slitsomt eller ja. Ser lite av gevinsten av det»* (kvalitetsklubbansvarlig). Videre mener den samme respondenten at *«Gevinsten er jo at styremedlemmer som kursenes sitter lenger»* (kvalitetsklubbansvarlig). Ifølge denne respondenten oppleves det derfor som at styremedlemmer som har deltatt på kurs, også engasjerer seg lenger i det frivillige vervet. Det vil derfor være viktig å iverksette tiltak rundt kursing for å kunne rekruttere flere frivillige i styreverv. Larson og LaFasto argumenterer for at kompetente medlemmer er en viktig forutsetning for å være i stand til å nå de målene som organisasjonen har satt, noe som underbygger viktigheten av å få styremedlemmene i klubben til å delta på kurs.

Den samme respondenten informerer videre om en opplevd problematikk ved å få styremedlemmer til å delta på kurs: *“Det som er den største utfordringen for Oppdal fotball er å få styremedlemmene på kurs”* (kvalitetsklubbansvarlig). På samme måte som at kursing kan være en viktig faktor for å få selvsikre og kompetente trenere, vil det også her være en viktig faktor for å engasjere flere i styreverv. Videre er respondenten opptatt av viktigheten av

at styremedlemmene selv skal se gevinsten ved å delta på kurs, og at de ikke skal føle seg tvunget.

“De skal jo ikke reise på kurs fordi jeg peker på dem og sier at hvis ikke så blir vi ikke sertifisert, men det er jo det det blir nå, i stedet for å tenke at «ja, men det her er en gevinst, fordi jeg har sagt ja til å sitte i den posisjonen her, og da bruke ei helg i året. I løpet av 3 år skal du på 3 kurs, det tenker jeg går fint».» (kvalitetsklubbansvarlig).

På spørsmål om hvilke tiltak klubben har for å rekruttere flere frivillige i styreverv, svarer lederen at:

«Det vi gjør da er å sende ut oppfordringer, sender ut beskrivelser av stillingene. For det hardeste, hva innebærer de ulike stillingene. Så det blir sendt ut, men jeg merker jo at det blir oppfattet som masing da. (...). Fordi jeg kommuniserer med trenere og lagledere, så har jeg en messengergruppe for hvert lag, hvor jeg kommer med administrativ informasjon da, så jeg merker at det kan bli mye til tider. Så jeg prøver å holde igjen, så det ikke skal bli for mye mas» (leder).

Dette utsagnet illustrerer også hvordan ledelsen i klubben gjør bevisste tilpasninger når det gjelder kommunikasjon, med tanke på at de fokuserer på at det ikke skal bli for mye mas. I intervjuet med lederen i klubben, fortalte vedkommende følgende:

«Vi skulle hatt et møtested i større grad, det hadde vært veldig bra. Jeg tror at man også kunne ha tydeliggjort de behovene som klubben har gjennom oppslag gjennom prat over en kaffekopp, ikke sant. Det får vi ikke til, vi er på en måte redusert til at vi må bruke skriftlig kommunikasjon, og det er vanskelig å gjøre det» (leder).

Det kan derfor drøftes hvorvidt prosessen rundt å engasjere folk i leder- og styreverv kunne blitt forenklet gjennom at de hadde hatt møtested hvor disse behovene kan bli synliggjort og nærmere beskrevet.

Når det gjelder deltakelse på kurs som angår ledelse- og styrenivå, opplever den ene respondenten at det også her har vært utfordringer når det kommer til reisevei. Det er her gjort lignende tiltak med å korte ned reiseveien og få mer desentraliserte kurs.

«For tidligere så har det vært slik at da måtte du ha styreverv for å kunne dra på kurs, men nå er det åpnet mer slik at tidligere så har jo alle de tidligere kursene vært i Trondheim, men nå skal de jo være mer desentralisert så nå blir de i hver sin sone, nettopp fordi at vi skal kunne sende flere og på en måte tenke «okei der har vi noen som kanskje kan inn etter hvert», de sender vi på kurset her nå» (kvalitetsklubbansvarlig).

Ledelsen i klubben har med andre ord gjort lignende tiltak som ved trenerkursene, ved at reiseveien blir kuttet ned og at det blir mindre tidkrevende å delta på lederkurs.

5.3 Støttende og veiledende ledelse

Tilbakemeldinger er en viktig del av det å kunne motivere trenere til å gjøre en god jobb. Viktigheten av å ha en god tilbakemeldingskultur blir poengtert i både transformasjonsledelse og de åtte egenskapene som Larson og LaFasto presenterte i sin studie. For trenerveilederen som jobber tett opp mot trenerne er dette en viktig faktor for at man skal kunne bygge en god relasjon, men også for å utvikle og motivere trenerne.

«I en samtale så kan det fort bli snakk om mye negative ting som man ikke mestrer eller ikke får til eller ikke skjønner. Men ... det må ikke bli for mye av det. Starter med ett lite punkt, også kan man fylle på ting man er faktisk god på, som er positiv, som man er flink til. Sånn at man forlater den samtalen med en sånn god følelse. At man har lyst til å treffe veilederen igjen.» (trenerveileder).

Trenerveilederen påpeker her en viktig faktor, ved at man fokuserer på de positive tilbakemeldingene, noe som igjen kan føre til at trenerne får en god følelse, slik at de sitter igjen med en god opplevelse av kunnskapsoverføringen.

På bakgrunn av ulike erfaringer har trenerveilederen utviklet egne rutiner på hvordan man kan utnytte veiledningsøktene på best mulig måte. Temaet for veiledningen blir avtalt på forhånd, samtidig som det blir lagt frem en plan for treningen. Når treningen er gjennomført blir det satt av tid til å reflektere over hva som er blitt gjort, og hvordan økten er gjennomført.

Trenerveilederen understreker viktigheten av denne samtalen: *«Også vil jeg ha en ti-femten minutter etter trening, for det er den viktigste samtalen. For da reflekteres det litt over hva*

som har skjedd, helst han treneren da, kan tenke, for jeg stiller åpne spørsmål jeg» (trenerveileder). Denne veiledningsøkten kan trekkes opp mot Bass og Avolio sine fire i'er innenfor transformasjonsledelse. Dette kan både gi intellektuell stimulering ved at man får tilbakemeldinger på hvordan man eventuelt kan gjennomføre treningene på andre måter, men også ved at man kan få tilbakemeldinger på det man gjør bra. Dette vil både kunne resultere i at treneren føler mestring, men det kan også styrke relasjonen dem imellom. I tillegg kan man knytte dette opp mot inspirerende motivasjon, ved at man i etterkant får tilbakemeldinger som i all hovedsak er positive. Trenerveilederen ønsker som nevnt å fokusere på de positive tilbakemeldingene i slike samtaler, noe som igjen kan føre til økt motivasjon. Selv opplever trenerveilederen positive tilbakemeldinger etter å ha gjennomført slike veiledningsøkter: *«Kjempepositivt. De takker, og de er så glade for ... det er så bra og sånne ting. Så det er allright å høre da selvsagt, for meg også» (trenerveileder).*

Selv om trenerveilederen understreker viktigheten av veiledningsøktene, så forteller respondenten om utfordringer med at tiden ikke strekker til: *“Jeg skal egentlig invitere meg inn i alle lag, og spørre om de kunne tenkte seg om det var greit at jeg kommer og er med på noen treninger. Jeg har gjort det tidligere, men det blir litt for lite av det. Jeg får ikke tid til å gjøre det” (trenerveileder).* Ut ifra det respondenten forteller har klubben en utfordring når det kommer til oppfølging av trenere, ved at en person er ansvarlig for oppfølgingen. Siden det bare er en trenerveileder vil det ikke være nok tid til å veilede alle lagene på en tilstrekkelig måte. Klubben har gjennomført tiltak for å bedre veiledningen ved at de har engasjert flere trenerveiledere: *“jeg har prøvd å få med meg flere trenerveiledere da, få de med på kurs og sånn da, så i fjor gikk det ikke så bra. Men det var noen som var positiv, som holdte på med lag enda. Også har jeg fått med meg to nå da, begge to er lærere på videregående, og har litt ansvar for fotballinja” (trenerveileder).* Forsterkningen av trenerveilederfunksjonen muliggjør tettere og bredere oppfølging på flere trenere og lag, noe som videre kan være starten på en sterkere tilbakemeldingskultur som er viktig for motivasjonen.

Alle de tre respondentene snakker om problematikken rundt mangel på frivillige i styreverv, og har ikke nødvendigvis opplevd at organisasjonskartet fra NFF har bidratt i å forenkle prosessen rundt rekruttering av frivillige til styreverv. Styrelederen i klubben fortalte at *«så siste året har jeg vært styreleder, kasserer og materialforvalter (...). også hopper det seg opp*

og så blir alt her på en person. Så ja, det er ikke bærekraftig dette her» (leder). Dette støttes opp av trenerveilederen, som forklarer følgende:

*«det er litt mangel på folk rett og slett. Så der er det lederen blant annet, h*n er jo over alt da, h*n har jo mye ansvar og har ting h*n egentlig ikke skulle ha sittet på. Jeg føler det at hvis vi hadde hatt alle roller oppfylt, med gode folk, så tror jeg klubben kunne vært på en annen plass ja. Fordi da får folk holde på i fred med det de skal gjøre» (trenerveileder).*

Det som illustreres i disse to utsagnene er at styrelederen ofte tar på seg ekstraoppgaver fordi de ikke har lyktes med å engasjere frivillig deltakere i alle styrevervene. Styrelederen informerer også om et frafall fra ett av disse vervene for rundt et år siden, hvor det var personlige årsaker som førte til at vedkommende ikke kunne utføre de arbeidsoppgavene personen i utgangspunktet var pliktig til å gjøre. Resultatene fra den amerikanske studien som ble nevnt i redegjørelsen av transformasjonsledelse, viste at personer som har en indre motivasjon, er villig til å ta på seg andre oppgaver utenfor det som er de formelle arbeidsoppgavene, og vie tid til å hjelpe medarbeiderne. Det er tydelig at styrelederen i dette tilfellet tar på seg ekstra arbeidsoppgaver som egentlig ligger utenfor styrelederens stillingsbeskrivelse

6.0 Oppsummering

Formålet med denne bacheloroppgaven var å undersøke temaet ledelse i frivillig sektor, hvor vi har forsøkt å besvare problemstillingen «*Hvordan utøver styret i Oppdal fotball ledelse når de må ta hensyn til kompetansekrav i den frivillige sektoren?*».

Innenfor den frivillige sektoren handler mye om å jobbe for fellesskapet foran egeninteresser, og grunnverdiene i Oppdal fotballklubb baseres på idretts glede, fellesskap, helse og ærlighet, hvor disse verdiene danner grunnlaget for deres frivillige arbeid. Nettopp verdier står svært sentralt innenfor både transformasjonsledelse og de åtte karakteristikene som Larson og LaFasto definerte i sin studie på hva som kjennetegner vellykkede team. Ønsketilstanden er ifølge Burns at alle i organisasjonen skal arbeide mot et felles mål, og vi har derfor drøftet hvordan styret i fotballklubben arbeider med å kommunisere klubbens visjon og verdier ut til deltakerne i klubben. I klubbhåndboken blir det tydeliggjort at hovedformålet med dens verdier er å blant annet etablere en fellesskapsfølelse og et godt klubbmiljø. I tillegg har styrelederen i klubben påpekt viktigheten av å skape et engasjement rundt visjonen, og det å lykkes i å kommunisere den ut til de frivillige. Det er derfor tydelig at de tre respondentene er oppmerksomme på og gjør bevisste valg når det gjelder videreformidling av klubbens visjoner og verdier.

Med innføringen av kvalitetsklubbkonseptet, ble også Oppdal fotball nødt til å ta stilling til nye og høyere kompetansekrav sammenlignet med tidligere. Flere av respondentene våre informerte om at de gjør aktive tiltak for å sikre at klubbens trenere har den kompetansen som kreves, samtidig som de kontinuerlig følger opp trenerne gjennom en sesong. Disse tiltakene går ut på at de har endret rutine rundt påmelding av kurs, samt at de arrangerer trenerkurs som er nærmere i geografisk avstand. Likevel har de opplevd at deltakelsen på ulike trenerkurs fremdeles ikke er like høy som ønsket, og at den ene respondenten uttrykker at det legges vekt på å være støttende fremfor streng når de av ulike årsaker ikke har mulighet til å delta, og at man bare må fortsette å motivere trenerne til å ta flere kurs. Dette sammenfaller med argumentene til Larson og LaFasto vedrørende ekstern støtte og anerkjennelse, samt vedrørende det de kaller for prinsippbasert ledelse, ved at lederen alltid skal holde teamet fokusert på de målene man ønsker å oppnå, som i denne sammenhengen er kompetanseheving. Respondenten som er kvalitetsklubbansvarlig argumenterer for at gevinsten av å oppfordre deltakerne i klubben til å delta på lederkurs, er at de ofte sitter lenger i de frivillige vervene. Dette underbygger argumentasjonen om hvorfor det er så viktig for

klubben å engasjere og motivere deltakerne til å delta på kurs, da dette på sikt kan være en faktor for å lykkes med å fylle de frivillige vervene som klubben er avhengig av.

Avslutningsvis vil det være rimelig å argumentere for at ledelsen i Oppdal fotballklubb er preget av fokus på relasjonsbygging, samt at de legger mye vekt på det å være støttende og gi gode tilbakemeldinger. Trenerveilederen påpeker at de ikke må glemme hvorfor de driver med organisering av idrett til barn og unge, og mener selv at vedkommende fronter disse verdimålene sterkt i møte med nye trenere og foreldre. Det oppleves at hovedfokuset ligger på å skape trygghet, trivsel og mestring for barn og unge, og at klubben forsøker på best mulig måte å legge til rette for dette. På tross av at den ene respondenten føler at de har forbedringspotensialer når det gjelder å fronte klubbens visjon og verdier ut til deltakerne i klubben, så prøver de etter beste evne å lykkes med dette. Styret tilrettelegger for at klubben skal ha kompetente trenere og ledere ved å blant annet å oppfordre til kursdeltakelse og kompetanseheving, samt å følge opp trenere gjennom sesongen. På bakgrunn av dette vil det være rimelig å hevde at man finner eksempler på alle de fire i'ene som ble presentert innenfor transformasjonsledelse, i klubbens utøvelse av ledelse.

6.1 Videre forskning

På bakgrunn av at denne bacheloroppgaven kun tar hensyn til styrets perspektiv og synspunkter, vil aspekter som ikke er belyst være viktige for å kunne danne seg et fullstendig bilde av situasjonen til fotballklubben. Det ville derfor vært interessant å se på hvordan de som blir ledet, opplever selve utøvelsen av lederskap. I tillegg ville en interessant innfallsvinkel være å se hvorvidt klubben har kommet bedre ut av å bli sertifisert som kvalitetsklubb, og om resultatene av kvalitetsklubbkonseptet korresponderer med de resultatene Norges Fotballforbund ønsket å fremme da de utviklet konseptet.

Litteraturliste

Burns, J. (2010). *Leadership*. New York: Harper Perennial

Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 2 utg. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk

Jacobsen, D. I., og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I., og Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kaufmann, G., og Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5 utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kvalitetsklubbhåndboka (u.å.). *Norges Fotballforbund*. Tilgjengelig fra: <https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kvalitetsklubb-2/innledning/#Toppen> (Hentet: 16.03.22).

Larson, C. E., og LaFasto, F. M. J. (1989). *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*. Newbury Park: SAGE

Nickelsen, E. og Von Hirsch, E. H. (2020). *Nordmenn legger ned frivillig innsats verdt 78 milliarder*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/nordmenn-legger-ned-frivillig-innsats-verdt-78-milliarder> (Hentet 16.03.22)

Norges Fotballforbund (u.å.). *Oppdal IL*. Tilgjengelig fra: <https://www.fotball.no/fotballdata/klubb/hjem/?fiksId=1180> (Hentet: 16.03.22).

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory & Practice*. 8 utg. Thousand Oaks: SAGE.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory & Practice*. 9 utg. Thousand Oaks: SAGE

Oppdal IL Fotball (2016). *Klubbhåndbok*. Tilgjengelig fra:

<https://blocontent.blob.core.windows.net/files/200000195/1942/2017/3/1/klubbh-ndbok-oppdal-il-fotball-rev.pdf> (Hentet: 16.03.22).

Ravnaas, A. (2018). *Samfunnsansvar*. Norges Fotballforbund. Tilgjengelig fra:

<https://www.fotball.no/fotballens-verdier/2016/samfunnsansvar/> (Hentet 16.03.22).

Yukl, G., og Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations*. 9 utg. Harlow, Essex: Pearson.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Fase 1: Kort introduksjon angående hensikten med studien

Formålet med oppgaven og faglig bakgrunn

Forteller hva intervjuet skal brukes til

Informerer om at det blir gjort lydopptak

Avtaler anonymisering

Fase 2: Innledende spørsmål

1. Hva er din rolle i Oppdal fotballklubb?
2. Hvor lenge har du hatt denne rollen?
3. Har du noen annen ledererfaring?
4. Har du noen kurs innenfor ledelse?
 - a. Hvis ja: hvilke?
 - b. Hvis nei: hvorfor ikke?
5. I hvilken grad vil du si at Oppdal fotballklubb er basert på frivillighet?
6. Får du betalt for din involvering i klubben?
7. Hvorfor har akkurat du dette vervet?

Fase 3: Fokusområde

1. Hvordan vil du beskrive en god leder?
2. Hvordan ser du på deg selv som leder?
3. Hvilke egenskaper har du som du mener gjør deg til en god leder?
4. Føler du at du har noen forbedringspotensialer til å bli en enda bedre leder?
5. Hva føler du er dine viktigste oppgaver i vervet ditt?
6. Hvordan gikk dere løs på innføringen av kvalitetsklubb?
7. Ble trenerne involvert i denne prosessen?
 - a. Hvis ja: på hvilken måte?
 - b. Hvis nei: hvorfor ikke?
8. Har dere utarbeidet en visjon i tråd med kvalitetsklubb?
9. Hvordan har kvalitetsklubb påvirket ditt verv?

10. Kan du forklare hovedelementene i de nye kompetansekravene som stilles til trenere?
11. Hvilke effekter har de nye kompetansekravene for trenere hatt for dere?
12. Har de høye kompetansekravene påvirket rekrutteringen av trenere?
 - a. Hvis ja: på hvilken måte?
13. Har du som leder tatt individuelle hensyn for å tilpasse for trenerne?
14. Hvilket forhold har du til aktiv motivering av ansatte, er motivasjon noe som er et gjennomgående viktig tema?
15. Hva gjør du for å motivere trenere til å delta på kurs?
16. Har dere noen form for påskjønnelse til trenerne?
 - a. Hvis ja: kan du komme med noen eksempler?
17. Har dere noen form for erfaringsdeling der styret og trenerne kan dele erfaringer?
18. Er det noe du synes er utfordrende med å være leder i den frivillige sektoren?

Fase 4: Oppsummering

1. Er det noe du føler ikke har blitt nevnt som er relevant i forhold til ledelse i den frivillige sektoren?
2. Eventuelle oppfølgingsspørsmål

