



# Bacheloroppgave

**IDR600 Sport Management**

**Ledelse i en frivillig forening - et case studie.**

Lars Søyland Uthus

Totalt antall sider inkludert forside: 38

Molde, 26.06.2011



# Publiseringsavtale

**Tittel på norsk: Ledelse i en frivillig idrettsforening - et case studie.**

**Tittel på engelsk: Leadership in a voluntary sport organizations - a case study**

**Forfatter(e): Lars Søyland Uthus**

**Fagkode: IDR 600**

**Studiepoeng: 15**

**Årstall: 2011**

**Veileder: Oskar Solenes**

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Opgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

**Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:**

ja  nei

**Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?**

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

**Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?**

ja  nei

**Er oppgaven unntatt offentlighet?**

ja  nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

**Dato: 26.06.2011**

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på Sport Management studiet ved Høgskolen i Molde og har et omfang på 15 studiepoeng.

Daglige ledere innenfor den frivillige idretten i Norge er et nytt og voksende yrke, med store forskjeller i arbeidsoppgaver fra klubb til klubb. På grunn av denne nyere fremveksten av økt profesjonalisering innen den frivillige idretten, er det mange som spår frivillighetens forfall. Min vinkling vil være å se på muligheter for at ansettelse eller verving av en type leder kan ha en positiv effekt på frivilligheten, dette ved bruk av transformasjonsledelses prinsipper for å tilrettelegge for frivillighet.

Denne prosessen har vært meget lærerik og har i meget stor grad økt min egen interesse for å fortsette å forske videre på både idrett og ledelse. Det vil være en betydelig sannsynlighet for jeg vil ønske å bygge videre på denne bacheloroppgaven i en masteroppgave om omtrent et år.

Takk til Hallgeir Gammelsæter, Rune Sjøholm og Oskar Solenes for inspirasjon, hjelp, motivasjon, veiledning og kritiske tilbakemeldinger til å skrive denne oppgaven. Samt ønsker jeg også å takke idrettsforeningen som stilte opp ved å legge til rette for undersøkelsen og deltakelse på intervjuene slik at jeg fikk gjennomført case studiet.

Lars Søyland Uthus

Juni 2011

# Innhold

<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Tema og Problemstilling .....	2
1.2 Kontekst .....	3
1.3 Bakgrunn .....	3
1.4 Oppgavens oppbygning .....	3
<b>2. Teori</b> .....	<b>4</b>
2.1 Frivillige og frivillige organisasjoner .....	4
2.2 Institusjonell teori .....	5
2.2.1 De institusjonelle omgivelsene .....	6
2.3 Ledelse .....	7
2.3.1 Ledelses nivåer og oppgaver .....	8
2.3.2 Ledelse av frivillige .....	8
2.3.3 Transformasjonsledelse og fullspektrumsmodellen .....	10
<b>3. Metode</b> .....	<b>12</b>
3.1 Problemstillingen .....	12
3.2 Undersøkelles design .....	13
3.3 Valg av metode .....	13
3.4 Innsamling av data .....	14
3.5 Utvalg av enheter .....	15
3.6 Analysing av kvalitativ data .....	15
3.7 Konklusjoner; validitet og reliabilitet .....	16
3.8 Etikk .....	17
<b>4. Resultat</b> .....	<b>18</b>
4.1 Foreningens organisering og hensikt .....	19
4.2 Daglig leder .....	20
4.3 Sportslig leder .....	21
4.4 Styre leders vurderinger .....	22
4.5 Vurdering av sportslig leders arbeid opp mot transformasjonsledelse .....	23
4.6 Hvordan en kan bruke transformasjonsledelse og hvorfor .....	24
<b>5. Konklusjon</b> .....	<b>27</b>
5.1 Vurderinger .....	28
5.2 Videre forskning .....	29
5.3 Avsluttende kommentarer .....	30
<b>Kilde og litteraturliste</b> .....	<b>32</b>
<b>Vedlegg 1: Intervju guide</b> .....	<b>33</b>

## 1. Innledning

Idretts-Norge er basert på frivillighet, men stadig flere idrettsforeninger ansetter personer til å gjøre ulike arbeidsoppgaver for dem. Dette skjer ikke bare i de rikeste idrettsforeningene i landet, men eksempelvis også ned til tredje og fjerde divisjon i det norske fotball ligasystemet. Det finnes så vidt jeg vet ingen oversikt over veksten av daglige ledere i norsk idrett, og verken Norges idrettsforbund (heretter kalt NIF) eller Institutt for samfunnsforskning kunne gi meg noen data her.

Det jeg ønsker å få til gjennom denne oppgaven er å gi et teoretisk grunnlag for å kunne forske videre på og jobbe med ledelse innenfor idrettsforeninger. Dette vil jeg gjøre ved å kartlegge arbeidsoppgavene til to ansatte i en utvalgt idrettsforening. Profesjonaliseringen av idretten har ført med seg endringer i organisasjonslivet til idrettsforeningene og derfor vil jeg beskrive resultatet av disse endringene som et case- studiet av en idrettsforening.

Denne profesjonalisering kan i utgangspunktet anses som en trussel for frivilligheten, men ved å utvikle en type profesjonalisering rettet mot tilrettelegging for frivillig arbeid vil forhåpentligvis frivilligheten være tjent med en slik endring. Det vil være rimelig å anta at det er store skiller mellom arbeidsoppgavene til ansatte i de frivillige foreningene, ettersom de fleste stillingene er relativt nye og forskjellige foreninger har ulike forutsetninger for å definere metodene de anser som mest effektive til å løse deres utfordringer. Ved å argumentere for at det er forskjeller mellom administrativt leder arbeid og ledelse, samt mellom ulike ledernivå, ønsker jeg å fremme transformasjonsledelse som et hensiktsmessig verktøy for at en ledelsesstilling kan tilrettelegge for frivillig arbeid. Dette på samme måte som ledelsesteorier i næringslivet har til hensikt å tilrettelegge for bedre arbeid.

Overførbarheten av generelle ledelsesteorier fra næringslivet til det frivillige, vil i de fleste tilfeller være svak på grunn av mangelen på et forpliktende arbeidsgiver og arbeidstaker forhold, noe jeg vil gå dypere inn på senere i oppgaven. Noen forskjeller og likheter mellom frivilligheten og næringslivet kan være som følger; Frivillige foreninger har frivillig valgte styremedlemmer, men i ordinær bedrifter består styret oftest av eierne eller deres representanter. I foreninger har alle medlemmer stemmerett på årsmøte, mens i bedrifter har eierne denne retten. Medlemmene og målgruppen i foreningene består oftest av barn, mens hos bedrifter er dette oftest voksne kunder med egen økonomi. Likheter vil

jeg påpeke at finnes i selve driften. Det utdannes personell som jobber for foreninger og bedrifter. Utdanningen kan i begge tilfeller skje internt i bedriften/foreningen og/eller eksternt. En annen likhet er at i begge tilfeller kan de ansatte være lønnet. Som vi kan se er strukturen rimelig lik, mens innholdet i større grad er forskjellig. En som støtter opp om dette er Jon Helge Lesjø (2008), han karakteriserer idrettsorganisasjoner som formelle organisasjoner med mange likhetstrekk til andre typer virksomheter i samfunnet.

### ***1.1 Tema og Problemstilling***

Hensikten med oppgaven er som nevnt å vise at det er forskjell på administrative lederoppgaver og ledelsesoppgaver og at disse kan gi ulike fordeler for frivillige foreninger. Fokuset vil gjennom oppgaven være på fordeler ved ledelse, fremfor administrering, ettersom jeg antar at det vil være hensiktsmessige fordeler, som en kun oppnår gjennom ledelse. Her vil jeg også vurdere den stillingen som i størst grad kan karakteriseres som ledelse opp mot transformasjonsledelse. Temaet for denne oppgaven blir da som følger:

#### **- Ledelse i et frivillig idrettslag.**

Dette temaet kan belyses på mang en forskjellig måte. Det oppgaven utdyper er; ansatte lederes arbeidsforhold i idrettsforeningen. Med arbeidsforhold menes her oppgaver og relasjoner mellom ledere, medlemmer og instruktører.

For å operasjonalisere temaet har jeg å besvare de følgende problemstillingene:

- Hvordan er foreningen organisert og hvorfor?
- Hvordan karakteriseres de ansattes arbeidsoppgaver?
- Kan ansatte i en frivillig forening anvende transformasjonsledelse som et verktøy til fordel for frivilligheten, og på hvilken måte?

Som en kobling mellom spørsmål to og tre ovenfor, vil jeg vurdere ledelses stillingen opp mot transformasjonsledelse. Formålet med dette er at det skal resultere i en beskrivelse av den utvalgte foreningen, som etter vurderinger opp mot de utvalgte teoriene vil vise hvordan og hvorfor ledelse bør få større oppmerksomhet i frivillige foreninger.

## ***1.2 Kontekst***

Konteksten ved oppgaven vil begrense seg til omgivelsene rundt den utvalgte idrettsforeningen, til et kvalitativt case studie. Denne foreningen er interessant fordi den har to ansatte ledere, sportslig leder og daglig leder, samt timelønnede instruktører, noe som styrker foreningens karakterisering som en profesjonalisert idrettsforening.

## ***1.3 Bakgrunn***

Bakgrunn for valg av tema og problemstilling er et ønske om å kombinere bacheloroppgaven med fag relatert til ønsket videre studier, nemlig ledelse.

Kombinasjonen med en praksis plass i Møre og Romsdal Idrettskrets dette semesteret, samt en tidligere bachelor oppgave fra samme krets der de ønsket videre forskning på daglig ledelse av de frivillige og effekter der hen, la godt til rette for at interessen skulle vokse. De siste årene har det også vært mye snakk om at frivilligheten forvitrer. Dermed håper jeg at denne oppgaven kan bidra til å muligens gi et alternativt løsnings forslag, dersom dette skulle bli tilfelle. En annen bacheloroppgave som oppgaven bygger litt på, er omkring “forventningene til daglige leder og deres arbeids oppgaver”, hvor det kommer frem at de frivillige helst forventer at en daglig leder skal ta over oppgavene til de frivillige (Hoel 2010).

## ***1.4 Oppgavens oppbygning***

Først avklares det at idrettsforeninger kan studeres ved hjelp av organisasjonsteori. Videre defineres frivillighet og hva frivillige organisasjoner er. Deretter fortsetter oppgaven med organisasjonsteori, nærmere bestemt institusjonell teori og institusjonelle omgivelser, før teori kapitlet avsluttes med ledelses teorier og transformasjonsledelse. I metode kapitlet forklares hvilke valg jeg har tatt underveis og hvorfor. Resultatene vil drøftes før jeg avslutter med en konklusjon, noen vurderinger og videre forskning.

## 2. Teori

Jon Helge Lesjø karakteriserer idrettsorganisasjoner på denne måten:

”Idrettslagene og idrettens organisasjoner kan betraktes som formelle organisasjoner med mange likhetstrekk med andre typer virksomheter i samfunnet. De kan dermed analyseres ved hjelp av moderen organisasjonsteori (Slack og Parent 2006). Vi ser at de har en formell struktur med en mer eller mindre byråkratisk oppbygning i avdelinger og virksomhetsområder, de opererer med mål for organisasjonens virksomhet, en forsøker å bruke ressursene mest mulig effektivt, idrettslagene og klubbene har ledere med mandat til å operere på organisasjonens vegne, og det utvikles strategier for å realisere organisasjonens mål. Over tid kan det gjerne også utvikles en bestemt organisasjonskultur knyttet til den idretten eller de idrettene lagene eller klubbene driver” (Lesjø 2008, 58).

Ved å avklare at idrettsorganisasjoner kan studeres ved hjelp av moderne organisasjonsteori, falt valget på å bruke institusjonell teori til å forklare hvordan ledelsen i idrettsforeningen er organisert og hvorfor.

Jeg vil først klargjøre hva som defineres som frivillig arbeid og frivillige, før jeg fortsetter med en forklaring om hva institusjonellteori er. Deretter vil det bli gitt en beskrivelse omkring ledelse generelt, for til slutt å utdype hva transformasjonsledelse er. Kort sagt vil transformasjonsledelse være det verktøyet som jeg vil undersøke om kan gi en positiv effekt på de frivillige. Institusjonellteori vil jeg bruke for å belyse hensikten ved foreningens organisering.

### **2.1 Frivillige og frivillige organisasjoner**

Når en diskuterer temaet frivillighet er det på sin plass med en definisjon av begrepet. I Hopkins-undersøkelsen blir frivillig arbeid definert som arbeid utført for frivillige organisasjoner gratis eller mot symbolsk betaling (Elstad 2010). Den symbolske betalingen kan mest sannsynlig også avgrenses, og det finnes muligens en allmenn grense, men er i denne oppgaven ikke særdeles viktig da det ikke er målt hva instruktørene tjener.

”Det er ikke slik at en frivillig organisasjon utelukkende baserer seg på frivillig arbeid, altså folk som jobber gratis” (Elstad 2010, 192.) Frivillige organisasjoner grupperes alle under det som kalles frivillig sektor og foreninger under NIF paraplyen er her gode eksempler. Men også under NIF paraplyen varierer graden av frivillighet. En håndball klubb på Jæren i 4 divisjon kan muligens i større grad være preget av frivillighet enn en



toppklubb i tippeligaen. På en annen side er Molde Fotball Klubb også preget av frivillighet, hvor den profesjonelle delen i hovedsak går under aksje selskapet Molde fotball AS. Likevel er spillere, trenere og støtteapparatet ansatt i selve klubben, som skal preges av frivillighet i følge formålsparagrafen i basislovnormen § 1 ”Arbeidet skal preges av frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd” (NIFs lov, 2009).

Frivillig sektor defineres ut fra et sett med kjennetegn, som kort kan oppsummeres til å gjenkjennes ved å være organisert, “privat”, ikke kommersielt fokus, frivillig medlemskap og til sist være selvstyrt. Det organiserte kjennetegn kan videre beskrives til å være formelle strukturer og prosesser som medlemmene oppfatter som legitime. Det private kjennetegn refererer til at det ikke formelt skal være underlagt offentlig styring. Videre skal det ikke være noe kommersielt hovedfokus, altså pengene skal gå tilbake til idretten og brukes i tråd med foreningens hovedformål. Selvstyring betyr at det finnes en styringsstruktur som også står ansvarlig.

## ***2.2 Institusjonell teori***

Oppgaven setter krav til å vise hvor og hvordan ledelse, og da transformasjonsledelse som oppgaven fokuserer på, gir sitt utslag, Jeg har derfor valgt institusjonell teori og et institusjonelt perspektiv for å belyse hvordan kulturen og da menneskene i og rundt idrettslag kan endres/vedlikeholdes for at den sterke frivillighetskulturen skal bestå, gjennom hensiktsmessig organisering.

Institusjonell teori har på grunn av dens mange forskjellige retninger; ny, gammel, neoinstitusjonell, kognitiv, administrativ, evolusjon, og makro institusjonell teori, ingen enslig felles definisjon, men kan defineres som et trossystem som essensielt fungerer for å fastsette påpasselige og akseptable handlinger for organisasjoner og institusjoner (P.H. Thornton 2004).

Institusjonell teori kan belyses ut fra enten institusjonelle omgivelser eller teknisk perspektiv. Institusjonelle omgivelser henviser til hvordan normer, verdier, oppfatninger og forventninger som er utbredt kan være avgjørende for hvordan organisasjoner oppfattes og dermed legitimeres. Omgivelsene deles inn i tre søyler, nemlig den regulative,

normative og kognitive. Søylenes skilles blant annet fra hverandre etter hva som utgjør den enkelte søyles grunnlag for press, tilpasning og legitimitet (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Det andre alternative perspektivet for å undersøke en organisasjons omgivelser kalles for det tekniske perspektivet på omgivelsene, og har fokus på kunder, konkurrenter, samarbeidspartnere og lignende (Jacobsen og Thorsvik 2007). Dette ses ikke på som like relevant for denne oppgaven på grunn av begrensninger ved selve undersøkelsen og vil derfor ikke utdypes videre.

### ***2.2.1 De institusjonelle omgivelsene***

Den regulative søylen omhandler nasjonale og internasjonale lover og bestemmelser for hvordan forskjellige oppgaver skal gjennomføres. Press-grunnlaget kan her være lover, vedtekter og forskrifter. Det er ut fra disse formelt godkjente formene for legitimitet at tvang legitimeres som tilpasnings grunnlag (Jacobsen og Thorsvik 2007). NIF som paraply organisasjon, er et eksempel på en organisasjon som passer inn i den regulative søylen. Årsaken til at blant annet NIF kommer inn under denne søylen er fordi alle idrettsforeninger som er tilknyttet dem, må forholde seg til deres lover, med påfølgende straffer ved brudd.

”Den kognitive søylen viser til hvordan ulike grupper som virker innenfor samme handlingsmiljø, for eksempel innenfor en bransje, ofte utvikler felles meninger om hva som skjer og hva som er gode eller passende måter å løse oppgaver på” (Jacobsen og Thorsvik 2007, 199-200).

Her finner vi andre idrettsforeninger, lokalbefolkningen og foreningens medlemmer.

”Den normative søylen ønsker å klarlegge hvordan verdier og normer i omgivelsene påvirker organisasjoner ved å presisere hvordan ulike typer av virksomheter bør etableres, organiseres, styres og koordineres, og hvordan ledelsen bør være innenfor de ulike typene av virksomheter” (Jacobsen og Thorsvik 2007, 199-200).

Press-midlene under denne søylen finner sin legitimitet i de uskrevne reglene, altså normer og verdier som finnes og utgjør deler av kulturen. I denne søylen kan vi plassere kommune, fylke, næringsliv, lokalbefolkningen og spesielt foreldre, da det er deres verdier og normer som avgjør om en idrettsforening oppfattes som legitim, gjennom dens ”rykte”.

Det som her er det absolutt mest relevante er de verdiene og normene i omgivelsene som påvirker hvordan ledelsen bør være i en organisasjon. Da spesielt hvordan transformasjonsledelse vil kunne formidle foreningens normer og verdier ut fra ledelsesposisjonene.

### **2.3 Ledelse**

Å definere ledelse er en vanskelig oppgave på grunn av de mange forskjellige innfallsvinklene og teoriene. Bernard M. Bass støtter en definisjon fremsatt i "Globe Project" fra 1994, hvor det var deltakere fra 56 nasjoner. "Lederskap er evnen til å motivere, og påvirke deltakere i en organisasjon til å delta for å skape effektivitet og suksess i den organisasjonen som de er medlem av" (Bass 2008, 23).

I følge Jacobsen og Thorsvik (2003) er det fire innfallsvinkler for å studere ledelse. Disse er teorier om lederroller, psykologiske studier, leders opptreden og det som ofte betegnes som institusjonell ledelse eller verdibasert ledelse. Det er den siste innfallsvinkelen som vil være fokuset i denne oppgaven ettersom det er denne kategorien transformasjonsledelse går inn under. Denne type ledelse går ut på å gi hele organisasjonen retning og mening, samt hvordan ledere kan påvirke og endre organisasjoner.

Uten at det finnes dokumentasjon på at det i de siste årene har vært en vekst av ansatte daglige ledere, kan de som kjenner idretts Norge i dag si seg enig i denne påstanden. Profesjonelle utøvere fikk sitt offisielle innpass i norsk idrett i 1985 da Norges Fotballforbund (fra nå av kalt NFF) gikk bort fra amatørreglementet. Nå har ikke NFF eller NIF noen gang hatt et frivillighetsreglement på samme måte som begrenser lønning av frivillig arbeid, men et aktuelt spørsmål som kan stilles er om de frivillige på samme måte som amatør utøverne tilsidesettes av en liknende profesjonaliseringsprosess som fant sitt grunnlag i ressurstilveksten som kommersialiseringsprosessen la grunnlaget for (Lesjø 2008 og Goksøy 2008).

### **2.3.1 Ledelses nivåer og oppgaver**

Det differensieres mellom ledelse på forskjellige nivå i næringslivet nemlig det institusjonelle -, administrative - og operative nivå. Samt mellom administrative og ledelses oppgaver.

Skillet mellom administrasjon og ledelse oppgaver er ved at administrasjon vektlegger; planlegging, ansvars fordeling, kontroll/problem løsning, skape balanse og lydighet, maktkonsentrasjon, kontrakter, rasjonalitet, avstand til andre og gjøre ting riktig. Mens ledelse vektlegger visjon/misjon, kommunisere visjon, motivasjon/inspirasjon, innovasjon/endring, maktspredning, skape engasjement, ekstra ytelse, intuisjon, empati/innlevelse og ”gjøre de riktige tingene” (Jacobsen og Thorsvik 2007)

På det institusjonelle nivået, hvor toppledelsen finnes, kjennetegnes ansvaret av overordnet målformulering, langsiktig planlegging, budsjett arbeid og strategisk tilpasning til de eksterne aktørene som er essensielle for virksomheten. Samt en del symbolfunksjoner for å gi organisasjonen de verdier og norm grunnlag som ønskes, som skal vise hvilken retning det skal jobbes mot. På nivået under, kalt det administrative nivå hvor mellomlederen finnes, kjennetegnes oppgavene som begrensende for organisasjonens virksomhets områder ved å sette avgrensede mål og organisere, administrere og integrere arbeidet i og mellom organisasjons enheter. Samt en kommunikasjonsfunksjon til det operative nivå hvor kjerneaktivitetene utføres. På det operative nivå finner vi ledelsesoppgaver som vil være klart avgrenset til arbeidsgruppen en har ansvaret for, og som oftest omfatter veiledning og koordinering. Nære sosiale relasjoner blir viktige for å oppmuntre, støtte og motivere de en arbeider med (Jacobsen og Thorsvik 2007).

### **2.3.2 Ledelse av frivillige**

”I hvilken grad den frivillige selv ser på denne aktiviteten som fritid eller arbeid, har implikasjoner for hvilke ledelses og styringsmekanismer som er effektive” (Elstad 2010, 193). Her har styrings begrepet samme betydning som administrasjon og forvaltning. Dette gir en utfordring med å analysere ledelse i frivillige idrettslag ettersom en må ta hensyn til hvordan medlemmene anser deres bidrag. For å forstå den frivillige innsatsen benytter Elstad (2010) seg av forskjellen mellom transaksjonelle og relasjonelle kontrakter. Hun fremmer en antakelse hvor en må forstå at de frivilliges arbeid i liten grad bygger på det

tradisjonelle forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, hvor det er et økonomisk bytteforhold av innsats (tid og kompetanse) mot belønning (lønn og frynsegoder). Elstad (2010) mener at de frivillige må forstås ut fra deres relasjonelle kontrakt fordi det ofte er slik at de frivillige brenner for noe og har en idealisme til grunn for sitt engasjement. Det påpekes også at det ofte ikke er noen formelle arbeidskontrakter, men at de frivillige har en del uutalte forventninger og gjensidige forpliktelser til organisasjonen den bistår. Dette er det Elstad (2010) kaller en psykologisk kontrakt, som altså har tydelige relasjoner til trekk.

Ledelse av frivillige fokuserer på relasjonen og samarbeid mellom ledelsen og de frivillige medarbeiderne, hvor man må inkludere egenskaper ved den enkelte medarbeider for å finne en mest mulig effektiv måte å lede på.

”Styring, tilnærmet lik administrering, av frivillige blir ansett som formelle programmer, systemer, strukturer og prosedyrer som skal bidra til å styre den frivilliges atferd i ønsket retning ut fra organisasjonens visjoner og mål” (Elstad 2010, 198).

Noen av de mekanismene for styring/administrering av frivillige er; *markedsmekanismer* nemlig insentiv- eller belønningssystemer, *autoritet* som påbud, regler, sanksjoner og straff, *rekrutteringssystemer* hvor frivillige rekrutteres til jobber en ønsker å jobbe med, *kompetansestyring, opplæring og karriereutvikling* for å sikre kvaliteten på det som gjøres, og fordi det å lære noe nytt og utvikle seg ofte er et motiv for de frivillige. Gode *jobb-beskrivelser* som klargjør forventningene i den psykologiske jobbkontrakten til de som ønsker å være frivillig og tilslutt ved å utvikle et *godt arbeidsmiljø* som sørger for motivasjon og trivsel samt fravær av stress. Autoritet som styringsmekanisme karakteriseres som en hard styrings form og da også som mindre effektiv, ettersom det ikke hjelper å true med oppsigelse når det ikke er noen økonomiske avhengighets grunner til å delta (Elstad 2010). Hva med ydmykelsen av å bli oppsagt fra et frivillig verv, hvilke effekter kan dette ha som del av den psykologiske kontrakten?

”Ledelse med utgangspunkt i verdier er relevant for ledelsen av frivillige medarbeidere når idealisme er en viktig drivkraft bak deres engasjement” (Elstad 2010, 193).

Transformasjonsledelse er en beslektet teori til verdibasert ledelse, og påpeker viktigheten av å fokusere på visjoner og overordnede mål. NIFs formål er å arbeide for at alle mennesker gis mulighet til å utøve idrett ut fra sine ønsker og behov (NIFs lov 2009, 7 § 1-

2), noe som gjøres gjennom idrettsforeninger. Verdier som idrettsglede, fellesskap, helse og ærlighet, er grunnverdier forankret i basis-lovnorm for idrettslag (NIFs lov 2009, 84, § 1). Dette er noen av verdiene og formålene som en ledelse må bygge opp omkring i samarbeid med de frivillige for å bli ansett som legitim.

### **2.3.3 Transformasjonsledelse og fullspektrumsmodellen**

”Transformasjonsledelse regnes som å være en endringsledelses teori, men ifølge Bass er transformasjonsledelse best egnet til å øke både motivasjon og arbeidsprestasjoner hos de ansatte” (Madsen og Gjervik 2005, 32-33).

Transformasjonsledelse er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) en variant av verdibasert ledelse. Burns (1978) definerte en transformasjonsleder som en som; (1) øker bevisstheten blant sine medarbeidere omkring viktigheten av verdiene ved bestemte mål og måter å nå disse på; (2) lederen får medarbeiderne til å tilsidesette deres egne interesser til fordel for laget, organisasjonen eller et større gode; og (3) høyner arbeidernes behovs nivå på Maslows behovs pyramide fra lavere bekymringsnivå om sikkerhet til høyere nivå for mestring og selvrealisering (Bass 2008, 619). Bass (2008) forklarer videre at transformasjonsledelse øker medlemmenes nivå for modenhet, idealer og bekymringer for velværet til andre folk, organisasjoner og samfunn. Måten dette gjøres på er ifølge Bass (2008) gjennom moralsk ledelse, mens Jacobsen og Thorsvik (2007) karakteriserer det som å spille på følelsene til medlemmene.

Prinsippene innenfor transformasjonsledelse er som følger. Den første er *idealisert innflytelse*, det vil si at lederen går frem som eksempel, slik at medlemmene respekterer, beundrer og ønsker å identifisere seg med lederen. Lederen bruker verdier som rettferdighet, ansvarlighet og frivillighet i visjoner for å knytte et moralsk bånd. Det neste er å gi *inspirerende motivasjon*, noe som går mye på kommunikasjon. Det er derfor viktig å få klart frem de resultater som forventes via motivasjon og inspirasjon av medlemmene. Dette gjøres gjerne ved bruk av visjoner, inkludering av medlemmene i beslutninger og å være entusiastisk og optimistisk om fremtiden. Det er utførelse av dette prinsippet som skal få medlemmene til å yte noe ekstra, fordi de ansatte skal flytte sine behov fra det Maslow karakteriserte som sikkerhet, som i dette tilfelle vil gjelde den økonomiske sikkerheten, til selvrealiserings behov. Neste prinsipp, *intellektuell stimulering* går ikke bare ut på å lære noe nytt, men også på hvordan en leder legger til rette for kunnskaps

utvikling. Utfordringer, oppmuntring, kreativ problemløsning, selvstendig ansvar, bevisstgjøring av mulige fremtidige problem og å ta avstand mot offentlig irettesettelse er noen av hjelpemidlene for å få til dette. *Individuelle hensyn* er det siste ”verktøyet” for transformasjonsledelse. Det beskrives som når lederen følger godt med på hvert av medlemmene og deres mestrings behov og vekst, når ”walking-around” ledelse praktiseres (Bass 2008). Det å kjenne personene, også sosialt, blir her viktig.

Lederens oppgave er ifølge Elstad (2010):

”å sørge for at man ikke mister synet av hvorfor organisasjonen finnes – hvilket oppdrag den har -, ha tillit til de ansatte og bidra til at de blir stimulert og motivert til å yte ekstra ut fra felles visjoner, verdier og overordnede mål”.

### **2.3.3.1 Transformasjonsledelses måleverdier?**

Janne Furuseth Dale har i hennes masteroppgave for Høgskolen i Agder (2005) skrevet om transformasjonsledelse og effekter på individnivå. Hun har oppsummert og operasjonalisert effekter til hvert av prinsippene om transformasjonsledelse, og kategorisert dem deretter for hvilken effekt de har på individet. Idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon er her slått sammen, likevel kan dette gi oss en god beskrivelse av de teoretiske effektene transformasjons ledelse medfører. Idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon vil optimalt sett øke indre motivasjon, tilhørighet, hjelpende atferd, generell tilfredshet og tillit til leder, samt redusere rolleproblemer og bedre sportsånd, påstår Furuseth. Videre påpekes det at intellektuell stimulering vil resultere i endringer hos individet som økt rollekonflikt, tilhørighet, kompetanse og kreativitet. Prinsippet om individuelle hensyn fører til endringer som redusert rolleproblemer, generell tilfredshet, tillit til og tilfredshet med leder, kompetanse og kreativitet. Som vi ser er det flere av disse effektene som går igjen i mer enn ett prinsipp og som da kan resultere i en synergieffekt, selv om det er noen effekter som også er motstridende. Disse effektene er relevante i forhold til case-studiet ettersom det kan bistå med å bekrefte, avkrefte eller gi en indikasjon på transformasjonsledelsens kompatibilitet i idrettsforeninger.

### **3. Metode**

All forskning har som mål å fremskaffe empiri, som er data om hvordan verden faktisk er, har vært eller bør være, enten i større eller mindre sammenhenger. Det er ulike måter å fremskaffe slik empiri, med ulike fordeler og ulemper knyttet til hvilke undersøkelsesdesign og metodiske tilnærminger som passer best til å belyse en spesifikk problemstilling. Det er derfor viktig å benytte passende tilnærming for å kunne svare på problemstillingen. For å sikre undersøkelsens validitet og reliabilitet vil denne delen legges opp og beskrives etter rekkefølgen på de valgene som har blitt tatt underveis til de forskjellige fasene, som vist i Jacobsen (2005, 65).

#### **3.1 Problemstillingen**

Temaet i oppgaven er: ledelse i en frivillig forening. Hovedhensikten med oppgaven er å synliggjøre hvordan frivillige foreninger kan jobbe for å tilrettelegge for frivillig arbeid. Temaet er det mulig å belyse på mang en forskjellig måte. Temaet medførte som nevnt følgende konkretiserte problemstillinger:

- Hvordan er foreningen organisert og hvorfor?
- Hvordan karakteriseres de ansattes arbeidsoppgaver?
- Kan ansatte i en frivillig forening anvende transformasjonsledelse som et verktøy til fordel for frivilligheten, og på hvilken måte?

Med dette er det ønskelig å undersøke hvilke oppgaver de forskjellige lederne har, formålet med denne fordelingen og hvorfor de har de forskjellige oppgavene. Dette resulterer i beskrivelsen av en lederstilling som praktiserer ledelse, i motsetning til administrative leder oppgaver. Dette ble gjort for å avgjøre hvem som var den mest aktuelle brukeren av transformasjonsledelse, for dermed å legge til rette for å påvirke det frivillige arbeidet i ønsket retning. Til slutt er det ønskelig å vise hvordan transformasjonsledelse som en ledelsesteori kan benyttes i en frivillig forening.

Konteksten i oppgaven er begrenset til den frivillige idrettsforeningen og kort om dens nærmeste omgivelser. De spesielle trekkene som jakes blant dem som deltar i undersøkelsen kan kort sies å være deres oppgaver og ansvar. Med dem, menes lederne i idrettsforeningen.



Det finnes svært lite litteratur omkring ledelse av frivillige idrettslag, slik at oppgavens problemstilling kan karakteriseres som uklar. Og da kreves det en del eksplorering omkring temaet.

### ***3.2 Undersøkelses design***

Problemstillingen begrenset antall enheter ned til de tre lederne i idrettsforeningen, styreleder, daglig leder og sportslig leder. Når det er få enheter er det viktig å få frem så mange variabler som mulig omkring det valgte teamet. Ut fra problemstillingen og valg av case-studie som undersøkelsesverktøy for å få frem data kan en beskrive oppgavens design til å være intensivt. Tidsbegrensningen på selve oppgavene gjorde det naturlig å velge akkurat dette verktøyet, da det ikke er ønskelig å beskrive endringer over lenger tid, kun konteksten der og da (Jacobsen 2005). Et ekstensivt design ville resultert i for mye generell informasjon og er derfor uaktuelt.

Caset i denne oppgaven har fokus på organisering av ledernes oppgaver og ansvar, hvordan og hvorfor de er fordelt slik de er. Det er altså idrettsforeningens særegenheter/kontekst som er spesielle og som det ønskes å få en dypere vurdering av. Forskjellen mellom case-studie og Små-N-studier er ikke så stor, men den viktigste begrunnelsen for valg av case er konteksten, altså foreningen som var relevant.

### ***3.3 Valg av metode***

For å få tak i de nødvendige dypt liggende variablene var det naturlig å velge kvalitativ metode. Denne metoden skaffer empiri gjennom ord som i sammenhenger formidler meninger. Data i form av egen formulerte setninger, er absolutt nødvendig for å få frem flest mulige variabler omkring temaet. Kvalitativ metode legger til rette for høy begrepsgyldighet, nyanserte data innsamling, nærhet mellom den som blir undersøkt og undersøger og en fleksibel undersøkelses prosess (Jacobsen 2005). Begreps gyldighet vil forklares senere, under punkt 3.7. Med nyansert data innsamling menes det at det er mulig å få frem de mindre forskjellene i svarene til undersøkelses enheter, som gjerne kan være utslagsgivende for resultatet. Å ha en fleksibel undersøkelses prosess kan være en fordel og ulempe, fordel ved at en kan tilpasse kontinuerlig, ulempe ved at en muligens aldri føler

at en blir helt ferdig (Jacobsen 2005). Ulemper ved kvalitativ metode kan være at en kanskje ikke får undersøkt nok enheter, ekstern gyldighet og generalisering vil være et problem igjen på grunn av antall enheter. Komplekse data er også en ulempe ved denne metoden, da mengden variabler kan være uoverkommelig (Jacobsen 2005). En siste ulempe som er verdt å nevne er undersøkelseseffekten på grunn av nærheten mellom den undersøkte og undersøkeren. Dette ettersom det ofte kan komme frem interessekonflikter når en skal svare, og fallgruven er om den undersøkte svarer ærlig eller ikke hver gang (Jacobsen 2005). Alternativet kvantitativ metode ville i likhet med ekstensivt design gitt for generell informasjon.

Denne metoden er valgt for å få frem lederens nyanserte tolkninger og meninger. Som tidligere nevnt er det også ønskelig å se på sammenhengen mellom individ og kontekst, altså ledere og forening for å beskrive hensikten med organiseringen.

Empiri som en ønsker å oppnå kan deles i to forskjellige kategorier, nemlig primærdata som er empiri direkte fra undersøkelsesenheter og sekundærdata som er data samlet inn av andre forskere og som en finner igjen i litteraturen (Jacobsen 2005). I denne oppgaven vil teori delen være preget av sekundær data, mens undersøkelsen av lederne karakteriseres som innhenting av primærdata.

### ***3.4 Innsamling av data***

Valget av metode for data innsamling falt på åpne individuelle intervju, altså en samtale mellom forsker og respondent. Igjen kan dette begrunnes med valg av relativt få enheter og nyanseringen i enkeltpersonenes svar. Under intervjuet ble det brukt intervju guide, med et flertall av åpne spørsmål omkring temaet (Vedlegg 1). I tillegg ble det også brukt noen mer spesifikke spørsmål, det er likevel viktig å påpeke at alle fremmet åpne svar, selv om siste spørsmålet var et valg mellom verdier innenfor to alternativer. Intervjuene ble gjort ansikt til ansikt, i lokalene til den utvalgte foreningen. Det er mulig å kritisere valget av lokale, men det ble gjort fordi konteksten, altså foreningen også var ønskelig å få med. Dette slik at faren for konteksteffekten ikke skulle være en reell trussel mot validiteten og reliabiliteten (Jacobsen 2005). Det er også mulig å kritisere dette på grunnlag av at følelser om tilhørighet til foreningen kan gjøre at de unnlater å gi ærlige og kritiske svar, men det vil i følge Jacobsen (2005) alltid være en viss form for konteksteffekt.

Hensikten med intervjuet ble gjort kjent for respondentene, da temaet ikke ble ansett som sensitivt og da det ikke har vært aktuelt å vurdere deres innsats eller resultat. Under intervjuet ble det brukt båndopptaker for best mulig å samle inn data, noe ingen av respondentene hadde noe imot. Intervjuene ble vurdert til å vare 30-40 minutt, men dette var kun tilfelle i ett intervju, da de to andre varte betydelig lengre og kortere. En kan meget gjerne argumentere for at dette er en svakhet ved undersøkelsen, men det er også slik at personer er forskjellige. Spørsmålenes kvalitet ble vurdert av veileder, for å sikre intervju guidens reliabilitet.

### ***3.5 Utvalg av enheter***

Skillet mellom informanter og respondenter kan kort sagt forklares ut fra om en har direkte kjennskap til fenomenet (Jacobsen 2005). Det ble i utgangspunktet valgt 3 respondenter, altså personer med direkte kjennskap til fenomenet, selv om den ene lederen kun hadde trådd inn i stillingen for en måned siden. Det var også denne personen som var med i det korteste intervjuet, som dermed kan argumentere for en svakhet i undersøkelsen. Utvalget av enhetene/respondentene ble gjort for å få tak i dem med mest mulig informasjon omkring ledelsesstillingene. Det kunne også vært aktuelt å intervju den nylig avgåtte styrelederen, men på grunn av tidsbegrensninger og stadige endringsprosesser i foreningen ble dette ikke et alternativ.

### ***3.6 Analysering av kvalitativ data***

Analyse fasen gjennomføres teoretisk ved først å beskrive, deretter systematisere og kategorisere for tilslutt gjøre sammenbindinger (Jacobsen 2005). Intervju guiden ble organisert på en slik måte at kategoriseringen av svarene ble lagt til rette før analysen av svarene startet. Dette kan absolutt være en fare for feilkilde, ettersom det kan være et kjennetegn ved at en finner kun det en er på jakt etter og skaper resultatene selv. Svarene fra respondentene ble systematisert og vurdert opp mot hverandre for så å vurderes i opp mot teori. Ettersom det ble brukt bånd opptaker var det lett å få med seg all dataen, men det var en tidskrevende prosess. Bruken av båndopptakeren er en styrke som sikret korrekt gjengivelse av svarene.

### **3.7 Konklusjoner; validitet og reliabilitet**

At empirien er valid vil si at den er gyldig og relevant, da måles det som faktisk ønskes å måles, at det målte faktisk er relevant og at det som måles i en sammenheng kan gjelde for andre sammenhenger (Jacobsen 2005). En undersøkelse kan være reliabel uten å være valid, men den kan ikke være valid uten å være reliabel (Jacobsen 2005). For at empirien skal være reliabel vil det si at den må være pålitelig og troverdig, kort sagt kan dette sies å være et krav om å unngå å gjøre feil i måleprosessen. Når en gjør den samme undersøkelsen to ganger på samme gruppe, skal du da ende opp med samme svar. Videre deles validitet opp i tre delkomponenter; begrepsgyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet (Jacobsen 2005). Begrepsgyldighet går ut på at det som blir målt faktisk er det vi ønsker å måle, med andre ord at vi faktisk gjør det vi ønsker å gjøre. Har denne oppgaven på korrekt måte målt hvordan og hvorfor ledelse er organisert i denne organisasjonen. Det at intervjuguiden ikke ble fulgt slavisk er et godt eksempel når det viser seg at det trengs omformulering av spørsmål og nye spørsmål og improvisering av oppfølgings spørsmål underveis i intervjuene. Dette kan gå for å være en svakhet, men også en styrke, for å sikre at respondenten forstår spørsmålet og det dermed måles det som er meningen å måle. Interngyldighet er graden av sammenheng mellom våre data (empiri) og de konklusjonene vi trekker, altså om det i noen grad er dekning for de konklusjonene vi trekker (Jacobsen 2005). Da diskusjonsdelen var tilnærmet ferdig, ble den sendt ut til respondentene for tilbakemeldinger, men uten å få noen tilbakemeldinger. Dette er en måte å validere funnene opp mot de undersøkte, for å se om de kjenner seg igjen i det, hvis ikke er det sannsynligvis gjort noen målefeil underveis (Jacobsen 2005). Validering mot annen litteratur var i denne oppgaven vanskelig ettersom det ikke fantes særlig forskning omkring temaet. Ekstern gyldighet og relevans kalles også for overførbarhet, det vil si om det vi har målt i en sammenheng kan overføres til en annen sammenheng (Jacobsen 2005). Her er det to muligheter for generalisering, enten fra empiri til teori eller fra utvalg til populasjon. Fra empiri til teori er den generaliseringen som er aktuell for kvalitative metoder, mens generalisering fra utvalg til populasjon i størst grad er relevant for kvantitative metoder (Jacobsen 2005). Med denne oppgaven vil det kun være mulig å generalisere til teori på grunn av lite utvalg innenfor en idrettsforening.

Metode triangulering, altså bruken av kvantitativ og kvalitativ metode for i større grad å eliminere svakhetene relatert til validitet og reliabilitet ved hver undersøkelse, vil som

regel være ønskelig (Jacobsen 2005). Dette blir gjort ved å se om en får samme svar ved bruk av forskjellige metoder. Likevel er det slik at det er en tidsbegrensning rundt denne oppgaven, men ved en masteroppgave ville det vært aktuelt med metode triangulering (Jacobsen 2005).

### **3.8 Etikk**

Dette avsnittet står ikke i figuren som metodedelen er lagt opp etter i Jacobsen (2005, 65), men er absolutt nødvendig i de fleste undersøkelser. Etikk har vært gjennomgående i alle faser av denne oppgaven. I dag er det slik at en alltid må vurdere gevinsten en kan oppnå ved forskningen mot de potensielle problemene respondentene kan oppleve (Jacobsen 2005). For å forhindre dette er det tre grunnleggende krav til forsker ovenfor dem det forskes på, disse er: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2005). Informert samtykke vil si at personene som kontaktes for å delta i en form for undersøkelse skal kun delta hvis en selv vil, med andre ord det skal være frivillig (Jacobsen 2005). Respondentene ble informert om at deltakelsen var frivillig og hensikten ved oppgaven, men ikke i detaljer slik at svarene kunne manipuleres. Vinklingen av oppgaven skiftet også i etterkant av intervjuene, som kan tilskrives den hermeneutiske sirkel effekten. Dette er kort sagt en refleksiv arbeidsprosess, hvor en gjør endringer underveis. Personen skal også få tilstrekkelig informasjon om farer og gevinster som bidraget kan medføre, samt kunne forstå og vurdere valgene en har. Krav på privatliv går kort sagt ut på at respondenten/informanten skal kunne behandles anonym eller konfidensielt, hvis det ønskes. Dette er oftest tilfelle når det er snakk om sensitive opplysninger og når data samles inn i større mengder og kan bryte med loven om personopplysninger. Til slutt er det også slik at jo mer personlig informasjon en får tak i jo mer skal gjøres for å unngå at respondentene skal kunne gjenkjennes. I denne oppgaven ble respondentene gitt tilbud om konfidensialitet, da det ikke er mulig med anonymitet når det ble gjennomført ansikt til ansikt intervjuer. Det siste kravet går kort sagt ut på at en skal gjengi korrekt i ord når respondenter eller informanter gjengis med sitater. Ved bruk av båndopptaker ble dette et mindre problem for denne oppgaven og styrker samtidig reliabiliteten.

#### **4. Resultat**

Undersøkelsen gir en tolkning av de forskjellige ledernes syn på organisasjonen, men ikke medlemmene og/eller instruktørene, da det ikke ble gjort noen undersøkelse av dem på grunn av nødvendig utvalg.

Det at instruktørene er timelønnet kan hindre beskrivelsen av det arbeidet som legges ned i foreningen som frivillig arbeid, men i følge daglig leder (2011) var lønningen av instruktørene tilnærmet ubetydelig små. De eneste helt frivillige i foreningen var styret, hvis en ser bort fra utøverne. Dette gikk frem av spørsmål omkring rekruttering av frivillige og hvordan dette ble gjort, hvor svaret var ”i den grad de er frivillige, så er det jo styret som sitter som frivillige” (styreleder 2011). Likevel vil det argumenteres for at dette ikke nødvendigvis vil være ødeleggende, da det er ledelsen som er i fokus. Videre har hensikten vært å undersøke hvorfor foreningen var organisert som den var, for å kunne gi en begrunnelse av en eventuell nytte effekt ved å ha en ansatt ledelsesskikkelse i foreningen.

Det er ut fra denne oppgaven viktig å påpeke at det er forskjeller på leder og ledelsesoppgaver og at forskjellene medfører ulike fordeler. En leder stilling som daglig leder og sportslig leder kan ha forskjellige oppgaver. Det er akkurat dette denne oppgaven forsøker å belyse, hvor daglig leders oppgaver senere vil sammenlignes med administrative oppgaver, mens sportslig leder vil sammenlignes ledelses oppgaver i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2007).

Denne delen vil bygges opp ved først å vise hvordan foreningen er organisert for så vise hvordan dagligleder stillingen er og hensikten med denne, for deretter å vise det samme med sportslig leder stillingen. Videre vil utspill fra styreleder legges til grunn for å validere vurderingene omkring daglig- og sportslig leder stillingene. Avslutningsvis ønskes det å sammenlikne sportslig lederstillingen opp mot transformasjonsledelse, ut fra vurderingene om hvem som kan sammenliknes sterkest med ledelsesoppgaver. Helt til slutt vil det vises noen verktøy, som kan hjelpe med bruken av transformasjonsledelse.

#### **4.1 Foreningens organisering og hensikt**

Hensikten med denne delen er å vise hvordan foreningen er organisert og hvordan den har løst behovene for arbeidskravene gjennom arbeidsfordelingen av de ansatte. Dette skal videre legge til rette for vurderingen av hvilken stilling som i størst grad kan fungere som ledelse og som da senere vil sammenliknes opp mot ”transformasjonsledelse”. Ved å beskrive foreningens organisering ut fra arbeidskravene, er det ønskelig å vise en hensiktsmessig organisasjons løsning, samt behovet for en ledelsesstilling.

Foreningen har omkring 600-800 medlemmer (daglig leder 2011) og 15-20 instruktører (sportslig leder 2011). Videre er det ansatt en daglig leder og en sportslig leder, begge med deltidsstillinger på forholdsvis 80 og 70 prosent (sportslig leder 2011). Styret i foreningen består av 8 styremedlemmer, inkludert to varamedlemmer (styreleder 2011).

Instruktørene har ikke ulikt instruktører i andre idretter ansvaret for planlegging og gjennomføring av treninger (styreleder 2011). Noe ulikt er at i denne foreningen lønnes de etter antall timer, hvor mye de lønnes kunne absolutt vært relevant å vite jamfør definisjon av frivillig arbeid, men ble dessverre ikke plukket opp under intervjuene. Dersom det her er snakk om kompensasjon av utgifter, vil det likevel kunne gå inn under definisjonen av frivillig arbeid. Ovenfor instruktørene har foreningen et sterkt fokus på utdanning og kvalitetssikring av den jobben de gjør, for å kunne gi et best mulig tilbud og samtidig sikre den profesjonelle statusen til foreningen. Satsingen på utdanning er forankret i foreningens formåls paragraf (sportslig leder 2011). Både daglig leder og sportslig leder har en andel av sitt arbeid på trenings område som instruktører og veileder (daglig leder 2011).

Økningen av antall ansatte ledere i foreninger har, som også tidligere nevnt, vært i sterk vekst og denne trenden kan klassifiseres innfor den kognitive søylen. I dette tilfellet er det personene i foreningen som ønsker å drive foreningen på en best mulig måte. Ansettelsen av ledere ses her på som løsningen på de krav som stilles til foreningen.

Daglig lederstillingen var i 2006 en 20-30 prosents stilling, og ble i starten opprettet for å administrere, ivareta og forbedre det produktet som var. Deretter har arbeidskravene vokst gjennom de siste fem årene til to stillinger (sportslig leder 2011). I ett av intervjuene gikk det frem at vanskeligheter med å få instruktører og ungdommer til å bruke tid i hallen, var en av årsakene til at styret ønsket å vokse og gjøre det mer profesjonelt, ved å ansette en

person til denne stillingen (daglig leder 2011). I denne settingen kan det være rimelig å anta at den normative og kognitive søylen har tilpasset seg hverandre. Omgivelsene kan ha satt krav om bedre organisering og styring av foreningen og treningen, som resulterte i at styret oppfattet det slik at foreningen måtte tilpasses og endte dermed opp med å løse det gjennom ansettelse av en leder. Hensikten ved ansettelsen, sett fra den normative søylen kan dermed kort forklares gjennom å ansette noen for å tilpasse seg forventningene til omgivelsene og de mulige ”kundene” for å overleve som forening.

Kort oppsummert er foreningen organisert med et styre på grunn av NIFs lover, og med ansatt daglig leder og sportslig leder fordi det er denne arbeidsfordelingen som representerer foreningens tilpasning til omgivelsene, i henhold til den normative søylen. Foreningens omorganisering har vært vellykket, og kan forsvares ut fra veksten av antall medlemmer og treningstilbud.

#### ***4.2 Daglig leder***

Daglig leder er som nevnt ansatt i en 80 prosent stilling, delt mellom kontor arbeid og instruktør. Andel av arbeidet som ble gjort på kontor og i hall, varierte etter behov i sesongen. Stadige omorganiseringer gjorde det også vanskelig å oppgi en nøyaktig fordeling. Arbeidsoppgavene inkluderte planlegging, timelister, økonomi, helse miljø og sikkerhet (fra nå av kalt HMS), kontrakter, søknader for blant annet midler, det praktiske rundt arrangementer, daglig drift som leie og utleie og det som ble sagt at kunne karakteriseres som sekretær arbeid, altså type informasjonsflyt, reiseregninger og lignende (daglig leder 2011).

Det må også påpekes at mye av arbeidet er samarbeid. Arbeidsoppgavene til daglig leder og sportslig leder fløt i noen grad over hverandre. Det prøves å standardisere daglig leder stillingen på en slik måte at en ikke trenger noen kunnskap om selve idrettsgrenen for å utføre arbeidet. Noen av arbeidsoppgavene som ble delt var HMS, hvor sportslig leder tok seg av biten rundt utstyr. Klubbstigen, konkurranse gruppene og utleie av hall samarbeides det også omkring. Det er likevel et ønske om å få bedre avklaring omkring arbeidsoppgaven, slik at det blir mindre uklarheter i arbeidet (sportslig leder 2011).

Daglig leder (2011) beskrev sitt arbeid som



”[...] jeg jobber jo veldig mye med planlegging, det er jo egentlig det jeg gjør hele tiden, fordi jeg planlegger jo en ny konkurranse, arrangement, partiplan, ny trening og slik så det er jo veldig mye”.

Samarbeid og kommunikasjon var også noen områder som ble fremhevet som viktige arbeidsoppgaver, men som vi skal se vil nok denne stillingen kunne sammenlignes sterkest med administrative oppgaver på administrative nivået. Det gikk også fram av intervjuene at når en skilte instruktør oppgavene bort fra ”kontor” oppgavene, så minket også grunnlaget for ledelses sammenligning (daglig leder 2011).

Administrative oppgaver som planlegging, kontrakter og avstand, henger sammen med daglig leders oppgaver. Avstanden fremheves her ettersom mesteparten av kommunikasjonen er avhengig av instruktør andelen i daglig lederstillingen. Plasseringen av daglig leders arbeidsoppgaver på det administrative nivået baserer seg på vurdering av relevante oppgaver som organisering og administrering, som kan beskrive oppgavene til daglig leder rundt egne arrangement og informasjonsflyt ansvaret.

### ***4.3 Sportslig leder***

Sportslig leders arbeidsoppgaver er blant annet å følge opp trenerne gjennom veiledning, gjøre vurdering omkring nødvendig intern og ekstern kursing av instruktører, fastsette terminliste, lage en sportslig målsetting, legge planer og konsepter for undergrupper, lage årlig aktivitetsplan, fungerer som tillitsvalgt for lagene og kvalitetssikre konseptene på forskjellige måter, samt være tillitsvalgt for utøverne (sportslig leder 2011).

Omkring det som gikk på instruktør oppgaver er det slik at daglig leder har ansvar for jente klassene og de lavere aldersnivå, mens sportslig leder hadde større fokus på de unge herrene og de som satser mot toppen (sportslig leder 2011). Disse instruktør oppgavene vil skilles ut, da de ikke anses som typiske leder oppgaver i henhold til leder teorien.

For å levere et best mulig produkt har foreningen ansatt en sportslig leder, med hoved ansvaret for det sportslige produktet de tilbyr. ”Vi har et produkt å selge og det er [...] og trening.” (sportslig leder 2011). Denne formen for profesjonalisering er et resultat av foreningens styre antagelser, og klassifiseres under den kognitive søylen. Som vi ser er

formålet med de ansatte stillingene å sørge for å drive foreningen på en best mulig måte, ved å selge best mulig produkt.

Sportslig leder har oppgaver som i større grad står i samsvar med ledelse og i overraskende stor grad med transformasjonsledelses prinsipper. Vurdering av behov for kursing og oppfølging av instruktører, samt forventninger om å være tilgjengelig, skape trygghet, være til å stole på, samt formulering av målsettinger på sportslig nivå, vil være rimelig å anta at samsvarer med ledelsers oppgaver på operativt nivå (sportslig leder 2011).

Motivasjon/inspirasjon, engasjement og empati er i overensstemmelse med ledelsers oppgaver som sportslig leder (2011) selv karakteriserer som viktige oppgaver for sin stilling. Videre kan sportslig leder plasseres på det operative nivå ut fra kjennetegn ved stillingen som veiledning, koordinering og nære relasjoner.

#### ***4.4 Styre leders vurderinger***

Hensikten med denne delen av oppgaven er å bekrefte og/eller avkrefte daglig- og sportslig leders vurderinger av deres egne og kollegaens arbeidsoppgaver.

Til å begynne med avklarer styre lederen arbeidsoppgavene til de ansatte å være todelt. Daglig leder har i bunn og grunn ansvar for den administrative driften, mens sportslig leder har ansvar for den sportslige fokuseringen, da faglig ballast og kursing (styreleder 2011). Likhetene mellom arbeidsoppgavene deres ble sagt å være overlappingen av noen av arbeidsoppgavene (styreleder 2011). Ut fra styrelederens vurdering her, kan det være rimelig å anta at dette støtter opp om skille mellom å være leder og ikke drive ledelse for daglig leder sin rolle.

På direkte spørsmål til styreleder om hvordan daglig leders stilling bør karakteriseres, ble det svart ”jeg vil nok si at det er en god del administrasjon og ikke så mye ledelse i og med at det er ganske satt måten hun opererer på” (styreleder 2011).

De svarene som styreleder gav, har i stor grad bekreftet at daglig leders arbeidsoppgaver kan karakteriseres som administrative, men mangelen på uttalelser om sportslig leders arbeidsoppgaver kan verken avkrefte eller bekrefte oppgavens vurdering om sammenlikningen mellom sportslig leders oppgaver og ledelsesoppgaver.

Sportslig leder (2011) mente likevel at daglig leder sine arbeidsoppgaver kunne karakteriseres som ledelse, ut fra den kontakten hun har med instruktørene og medlemmene. Men den vurderingen som er gjort i denne oppgaven er at disse relasjonene i størst grad knytter seg opp til instruktør andelen av daglig leders oppgaver, som det ble vurdert som hensiktsmessig å skille fra ”kontor” oppgavene til daglig leder. Det å skille sportslig leders instruktør andel av arbeidsoppgavene fra de ordinære oppgavene var i større grad en utfordring. Dette var på grunn av samsvaret mellom oppfølging og utvikling.

#### ***4.5 Vurdering av sportslig leders arbeid opp mot transformasjonsledelse***

For å gjennomføre vurderingen i henhold til overskriften tar jeg utgangspunkt i de fire prinsippene for transformasjonsledelse og sammenlikner de med vurderinger fra daglig-, sportslig- og styreleders vurderinger av sportslig leders arbeidsoppgaver.

Ansvar for å ivareta og utvikle instruktørens kompetanse, ved å vurdere deres faglige kunnskaper og behov for kursing, kan gi en første indikasjon for sammenligningen opp mot ”Intellektuell stimulering”.

”Det går fint an og det vet jeg veldig godt, å gjøre et barn til en robot å få den til å gjøre mange fantastiske ting, men det å kunne tenke selv og kunne tro på seg selv å ha meninger og bli hørt, og å ha medbestemmelse på ting, det tror jeg er veldig, veldig viktig” (sportslig leder 2011).

Dette sitatet viser at arbeidet kan sammenlignes med intellektuell stimulering, ved å utfordre og utvikle blant annet instruktørene og medlemmene til å bli selvstendige.

”Inspirerende motivasjon” baserer seg i stor grad på kommunikasjon. Sportslig leder har ansvaret for den sportslige kvaliteten ved tilbudene til foreningen, som baserer seg på den faglige ballasten til instruktørene. De forventningene og krav som stilles til treningstilbudet som foreningen leverer, er det viktig at sportslig leder videreformidler til instruktørene og bidrar til å tilfredsstille. Medbestemmelse og selvrealisering er viktige faktorer for å lykkes med dette prinsippet. Da det er viktig at instruktørens behov i stor grad samsvarer med foreningens behov.

Når “Individuelle hensyn” prinsippet skal utføres, går dette i stor grad på å knytte relasjoner til instruktørene for å hjelpe dem med å realisere deres mestrings behov og utvikling. Dette prinsippet går i stor grad igjen også i de andre prinsippene. Eksempelvis vil mestring vær fratredende om en ikke får utdanning nok til å mestre de kravene som stilles.

“Idealisert innflytelse” oppnås ved at sportslig leder fremmer verdier som respekt, medmenneskelighet, selvtillit, inkludering og medbestemmelse som en del av kulturen i foreningen. ”Det som har vært viktig for foreningen er å jobbe med mennesket, å bygge et menneske” (sportslig leder 2011) dette er viktig både for foreningen og utøverne. Om det er bevisst fra foreningens side at disse verdiene også kan brukes til å knytte moralske bånd, som i følge transformasjonsledelse, vil kunne være tilfelle ettersom alle foreninger i større eller mindre grad er avhengig av såkalt ”tilhørighetsfølelse”, er uvisst.

Det er også verdt å nevne at frivillige idrettslag under NIF paraplyen bygger på blant annet verdien demokrati som gir alle medlemmene over 15 år stemmerett. Dette støtter opp under bruken av inspirerende motivasjon og individuelle hensyn, hvor det som også tidligere nevnt er hensiktsmessig å inkludere medlemmene i beslutninger. Særdeles i denne foreningen var kunnskapsutvikling viktig, altså intellektuell stimulering.

”I formålsparagrafen som vi også har jobbet med, så er rekruttering av trenere veldig viktig for oss, og det å heve kompetansen på trenere, blir det lagt inn mye ressurser på slik at de får de kursene de vil” (sportslig leder 2011).

#### ***4.6 Hvordan en kan bruke transformasjonsledelse og hvorfor***

Bruken av transformasjonsledelse baserer seg kort sagt på bruken av de fire tilhørende prinsippene. Idealisert innflytelse skapes ved at lederen bruker verdiene til foreningen, mange som også NIF bygger på, i visjonene til foreningen for å knytte moralske bånd. Det vil mest sannsynlig også være slik at forskjellige verdier er attraktive for forskjellige medlemmer og på forskjellige aldersnivå, slik at lederen bør tilpasse hvilke verdier en fremhever sterkest ovenfor forskjellige personer. Dette forutsetter også at lederen har nære nok relasjoner til medlemmene, slik at det tas hensyn til slike individuelle preferanser. Gode ”jobb” beskrivelser og rekrutteringssystem kan tidlig legge til rette for individuelle hensyn. Utdanning og kompetanse (individuell stimulering) er også en viktig affekt for

flere frivillige (Elstad 2010), noe denne foreningen satser veldig sterkt på og som beskriver foreningens tilbud. Eksempelvis kan en tilby de frivillige instruktørene forskjellige trenerkurs og/eller deltakelse på konferanser eller seminar. Inspirerende motivasjon er sterkt avhengig av kommunikasjon mellom leder og medlem, i dette tilfellet kan ”jobb beskrivelsen” til instruktørene være et godt eksempel. ”[...] trenerne er timesansatt med ansvar for treningsoppleggene”(Styreleder 2011), noe som også blir understreket av sportslig leder (2011) ”[...] jeg er mer inne å hjelper trenerne, gir dem tips til ulike øvelser og gir dem tips til hvordan legge opp treningene”. Fordeling av arbeidsoppgaver med tilhørende fremtidige mål og forventninger som stimuleres gjennom tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk kan være en måte å jobbe på.

Transformasjonsledelse går også overens med idretts Norge, fordi den bygger på verdiene for å skape moralske bånd til de visjoner som finnes, altså det som vil utgjøre idealisert innflytelse og kan brukes som nevnt i forrige avsnitt. Dette er avhengig av at verdiene er akseptable for idretten, lederne, medlemmer, potensielle medlemmer og foreldre til yngre medlemmer. Demokratiet er nok et eksempel på hva som samsvarer mellom teori og organisasjon, hvor både NIF og transformasjonsledelse legger opp til medbestemmelse og individuelle hensyn. Intellektuell stimulering kan sies å være grunnsteinen for trening, da gjennom enten å lære å utøve en idrett eller å utdanne trenere på forskjellige nivå. Samtlige forbund har sine egne trenerkurs og idrettskretsene skal tilby kompetanseheving for alle idretter. Tilhørighet skal også være et kjennetegn ved idretten, alle skal trives og føle at de passer inn. ”NIF skal arbeide for at alle mennesker gis mulighet til å utøve idrett fra sine ønsker og behov” dette samsvarer i stor grad med prinsippet om individuelle hensyn (NIFs lov § 1-2 formål).

Transformasjonsledelse har til hensikt å få medlemmene til å jobbe mer ved å legge til rette for individuell stimulering som motivasjon, hensyn, preferanser og utdanning. I teori kapittelet nevnte jeg noen tiltak fra Elstad (2010), nemlig ”gode jobb beskrivelse” gir en beskrivelse av psykologiske kontrakter og forventninger, som kan brukes sammen med ”rekrutterings systemer”, hvor en på forhånd får vite hva en skal gjøre. Dette vil forhindre rolleproblemer, slik at den frivillige vet hvilket ansvar en har. ”Kompetanse og opplæring” (individuell stimulering) er et annet tiltak, som også går i overensstemmelse med transformasjonsledelse og NIF, hvor det ønskes at flest mulig skal kurses og opplæres (Elstad 2010). ”Markedsmekanismer” (Elstad 2010) altså insentivsystemer, finner en også

igjen i transformasjonsledelse i prinsippet inspirerende motivasjon. Eksempelvis kan sportslig leder her sørge for å veilede medlemmene i riktig retning. Fordelene er jo her at en får medlemmer som ønsker å jobbe med det man på forhånd vet at en skal gjøre. De utdannes til å gjøre et bedre arbeid, som resulterer i at en kan få gjort en større og bedre innsats.

Ansettelse av en ledelsesstilling er en del av profesjonaliseringen, men kan forhåpentligvis også begrense profesjonaliseringen av heles systemet. Det kan også være mulig å ha en person som ikke er ansatt med noe lunde de samme oppgavene, gjerne en ildsjel som i relativt stor grad ønsker å bidra til fordel for foreningen.

## 5. Konklusjon

For å belyse hvordan ledelse i en frivillig forening kan tilrettelegge for frivillig arbeid har case-studiet fokusert på hvordan en forening kan organisere de ansatte stillingene og hvorfor deres organisering er hensiktsmessig. Denne foreningen har to ansatte, en daglig leder og en sportslig leder. Daglig leder har kort ansvar for den daglige driften, mens sportslig leder har ansvar for å sikre kvaliteten på treningstilbudene. Dette ble sett på som nødvendig for foreningens overlevelse og vekst, ut fra omgivelsenes krav.

For å utdype hvordan stillingene er strukturert har jeg kategorisert daglig leder og sportslig leders arbeidsoppgaver i henhold til teori om administrative og ledelses oppgaver. De to ansatte har begge leder stillinger, men daglig leder praktiserer det som kjennetegnes som administrative leder oppgaver, mens sportslig leder kjennetegnes ved å praktisere ledelses oppgaver. Klassiske ledelsesoppgaver er i denne foreningen å legge til rette for utdanning, utvikling og trivsel blant instruktørene, som dermed har resultert i kvalitet på treningene. Administrative leder oppgaver er i denne foreningen av type kontrakt behandling og informasjonsflyt.

Ved å vise hvordan en kan organisere en forening som har både den mer utbredte administrative daglig leder stillingen og sportslig ledelse, er det tenkt at andre skal kunne gjøre noen vurderinger omkring en eventuell omorganisering. I denne oppgaven ble det funnet noen likheter mellom sportslig leder og transformasjonsledelse, men det betyr nødvendigvis ikke at det er funnet noen effekter i denne oppgaven for at transformasjonsledelse skal fungere i forhold til frivilligheten i noen grad. Denne oppgaven belyser bare at transformasjonsledelse er et relevant og anvendbart verktøy for ledelse i en frivillig forening.

Nå som jeg har vist hvordan og hvorfor foreningen er organisert, vil jeg videre også vise hvordan andre frivillige foreninger konkret kan anvende transformasjonsledelse. De fire transformasjonsledelses prinsippene kan utøves gjennom verktøyene til Elstad (2010). *Intellektuell stimulering* kan utføres gjennom *kompetansestyring, opplæring og karriereutvikling*. *Individuelle hensyn* kan tilrettelegges ved *rekrutteringssystemer og gode jobb beskrivelser*. *Inspirerende motivasjon* kan også realiseres ved bruk av *gode jobb beskrivelser*, hvor forventningen kommer klart frem. *Idealisert innflytelse* oppnås gjennom *godt arbeidsmiljø* og relasjoner bygd på respekt og toleranse. Den utvalgte foreningen

hadde i dette tilfellet fokus på intellektuell stimulering. Med dette fokuset oppnådde de større kvalitet på treningstilbudene, samt at det å erverve seg kompetanse ofte var en av de sterkeste motivasjonskildene for de frivillige (Elstad 2010). Hoved fokuset til foreningen er som sagt på intellektuell stimulering gjennom kursing og utvikling. Gjennom inkludering i avgjørelser og selvrealisering for instruktørene realiseres *individuelle behov* og *inspirerende motivasjon*. *Idealisert innflytelse* oppnås ved at både instruktørene og foreningen ønsker mest mulig kompetanse.

Ved anvendelse av ledelse i henhold til det argumenterte håpes det å gjøre det lettere å bidra som frivillig ved at det skal bli mer tilpasset den enkelte, slik at frivillig arbeid i mindre grad blir sett på som en byrde og i større grad blir oppfattet som en indre motivasjon. Ved å vise hvordan en kan implementere ledelse i en frivillig forening, er det gjennom dette case-studiet nå beskrevet hvordan ledelse i en forening kan motivere og påvirke deltakerne til å bidra for å skape effektivitet og suksess, i deres organisasjon.

Gjennom dette case-studiet har jeg sett at sportslig leder har lagt til rette for frivillighet gjennom arbeidsoppgaver som kan sammenliknes med transformasjonsledelse. Dette case-studiet kan absolutt bidra i kampen om økt frivillighet, men trenger også videre forskning for å sikre suksess.

### **5.1 Vurderinger**

Det har gjennom oppgaven blitt påpekt noen mulige svakheter, og avslutningsvis vil jeg også nevne noen. Et første eksempel kan være problemet med at sportslig leder ble intervjuet 2 dager etter styre leder og daglig leder, samt etter styre møte. Dermed finnes det en mulighet for at sportslig leder kan ha forberedt svar ut fra egne eller foreningens interesser. Bytte av lokale under det ene intervjuet kan ha resultert i endring av kontakten, i sammenheng med tidsklemmen ettersom styremøtet startet og var grunnen til at vi måtte bytte. Min mangel på erfaring ved gjennomføring av intervju kan påpekes. Jeg ser i etterkant at jeg også skulle hatt flere direkte spørsmål og særdeles bedre oppfølgings spørsmål. Det faktum at trenerne i idrettsforeningen var timelønnet og ikke frivillige kunne vært en stor svakhet, men jeg vil argumentere mot dette fordi det var en teoretisk vurdering av effekter og ikke direkte måling av effekter som skulle undersøkes. En av de største svakhetene kan antakeligvis være forskjellen mellom frivillige ved festivaler som Elstad



(2010) tok for seg, som hovedsakelig ønsker å jobbe som frivillige, mens de som anses som frivillige i idrettslag, i mindre grad er frivillige ettersom de hovedsakelig er der for å drive idrett. Mangelen på utdyping av hver lederstilling, kan absolutt være en svakhet når jeg vurderte hvilken stilling som passet best til ledelse arbeidet.

En styrke ved oppgaven er funnene av andre profesjonelle forskere som har begrunnet at de teoriene som er brukt også kan brukes i idrettslig sammenheng. Det at jeg fikk sendt ut diskusjonsdelen slik at respondentene fikk komme med kommentarer og da validere eller avkrefte de konklusjonene som jeg trakk og at dette ikke resulterte i noen større motsigelser, kan styrke undersøkelsen validitet. Respondentene fikk i relativt stor grad muligheten til å legge ut om deres og kollegaenes verv og stillinger, dette vil jeg påstå at styrker oppgavens validitet. Det er de selv som kjenner sine oppgaver og tilpasser sin stilling sammen med kollegaene for å optimalisere driften.

Manglene på tilbakemelding fra respondentene, er en utfordring for om de tolkningene som ble gjort i oppgaven oppfyller kravene til den interne gyldigheten. Det er likevel slik at en ikke kan tilpasse seg blindt til deres tilbakemeldinger, da de kan ha egne interesser som de ønsker fremmet.

## ***5.2 Videre forskning***

Ansatt ledelse i frivillige foreninger er et relativt nytt fenomen og bør i mitt syn forskes på i mye større grad enn det gjøres i dag. Et eksempel på spennende og nyttig videre forskning vil jeg foreslå at kan være å undersøke forskjellen på motivasjonen til de frivilliges innsats på frivillige arrangement som, festivaler, cuper og lignende sammenliknet med hva som motiverer de som driver med frivillig arbeid på årlig basis. Kan det være en status forskjell som gjør at det er lettere å få frivillige til å bidra på eksempelvis konserter eller hva kan ligge bak motivasjonen?

Fordeler og ulemper ved bruk av transformasjonsledelse ble beskrevet i teori kapittelet, hentet fra Janne Furuseth Dales master oppgave (Dale 2005). Det er rimelig å anta at disse ikke direkte kan overføres som effekter fra hennes studier av næringslivet til det frivillige, men det kan absolutt være en aktuell undersøkelse å gjennomføre.

Det ville også vært spennende å måle hvordan en transformasjonsleder fungerer i et frivillig idrettslag og hvilke effekter dette vil gi, ettersom denne oppgaven har vist hvordan teorien kan anvendes og dens relevans.

Verdibasert ledelses teori i sin rene form ville det også vært interessant å se hvordan, og i hvilken grad det ville passet inn i en frivillig forening. Det vil også være viktig å fokusere forskningen på ledelse i forskjellige idretter. Kan det være forskjeller på hvordan en bør lede et sær-idrettslag, fleridrettslag eller allianse idrettslag?

En kvantitativ undersøkelse av hvor mange ansatte ledere det er i de frivillige foreningene under NIF paraplyen og hvordan de definerer de forskjellige stillingene ut fra deres arbeidsoppgaver, vil i veldig stor grad være relevant. Det er rimelig å anta at det er forskjeller mellom ansatte i eksempelvis tippeliga lagene mot de lavere divisjoner. Det å få på plass standard stillinger med hensiktsmessige oppgaver, med tilhørende fordeler og ulemper, kan være formålstjenlige både for driften av idrettslagene og for vedlikehold av det frivillige arbeidet.

Utviklingen av en teori spesifikt for ledelse av frivillige vil også være spennende, nyttig og ønskelig.

### ***5.3 Avsluttende kommentarer***

Oppgaven er skrevet ut fra eget ønske om å kunne bidra med å hjelpe idrettens andel av frivillig sektor. Jeg håper dermed at flere kan fortsette med tilsvarende utredninger, enten ved å bygge på det jeg har kommet frem til eller som kritikk til det jeg har gjort.

Hvilke aldersgrupper som bidrar med mest frivillig arbeid er for meg uvisst, men det kan være hensiktsmessig å inkludere de andre aldersgruppene også. Jeg har selv i mine ungdoms år hatt noen frivillige verv for idretten som i veldig stor grad har vært ressurskrevende. Om det legges bedre til rette for det frivillige arbeidet, så har jeg et håp om at det i større grad kan bli ønskelig for flere å bidra. Samt gjøre slik at frivillig arbeid ikke blir sett på som en byrde for de som i dag har dette synet og heller gjerne betaler for at de skal slippe å bidra. For ledelse av frivillige i idrettslag finnes det muligens ikke i dag noen ideell teori for, men det er ingen grunn for hvorfor det ikke bør bli slik. Ledelse går

kort sagt ut på å få noen til å gjøre et bedre arbeid for en organisasjon og dermed skape et bedre resultat.

## Kilde og litteraturliste

### Muntlige kilder:

Intervju med Daglig leder, Idrettsforeningen. 26.april 2011.

Intervju med Styre leder, Idrettsforeningen. 26.april 2011.

Intervju med Sportslig leder, Idrettsforeningen. 28. April 2011.

### Litteraturliste:

Bernard M. Bass. 2008. The bass handbook of leadership, theory, research & managerial applications. 4th edition. New York, Free Press.

Dale, Janne Furseth. 2005. Transformasjonsledelse og effekter på individnivå.

Kristiansand, Diplomoppgave ved Høgskolen i Agder.

Elstad, Beate, 2010. ”ledelse og styring av frivillig arbeidskraft” i: Ladegård og Vabo (redaktør), Ledelse og styring. Bergen, fagbokforlaget 2010.

Goksøyr, Mattis. 2008. Historien om norsk idrett. Oslo, Abstrakt forlag.

Hoel, Eirik Udnæs 2010. Rollen som daglig leder i et idrettslag: hvilke utfordringer og forventninger kan man møte? Bacheloroppgave, Høgskolen i Molde.

[http://brage.bibsys.no/hsm/handle/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_14325](http://brage.bibsys.no/hsm/handle/URN:NBN:no-bibsys_brage_14325)

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. Hvordan gjennomføre undersøkelser, innføring i samfunnsvitenskaplig metode. 2. utgave. Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. Hvordan organisasjoner fungerer. 3.utgave. Bergen, Fagbokforlaget.

Ladegård, Gro og Signey Irene Vabo (red.) (2010). Ledelse og styring. Bergen. Fagbokforlaget.

Lesjø, Jon Helge. 2008. Idrettssosiologi, sportens ekspansjon i det moderne samfunn. Oslo, Abstrakt forlag.

Madsen, Stian og Julie Gjervik. 2005. Ledelse og kreativt organisasjonsklima – teoretisk og empirisk sammenligning av ledelsesfaktorene i fullspektrumsmodellen.

Utredning i fordypningsfag, Norges Handelshøyskole Bergen. Tilgjengelig fra:

<http://bora.nhh.no/bitstream/2330/80/1/Ledelse%20og%20kreativt%20organisasjonsklima.pdf>

Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komités lovhefte. 2009. Lov av 2007. [www.lovdata.no](http://www.lovdata.no) (Lest 12.05.2011).

Thornton, Patricia H. 2004. Markets from culture, institutional logics and organization decisions in higher education publishing. Stanford, Stanford University Press.

## Vedlegg 1: Intervju guide

### Introduksjon

- Takk for at du stiller opp
- Greit at jeg tar opp intervjuet på diktafon?
- Frivillig og konfidensielt
- Du vil få muligheten til å lese over diskusjonsdelen når den er ferdig, med eventuelle egne sitat.
- Hvis du gjør deg noen tanker underveis om det vi tidligere har snakket om, så kan du gjerne ta det opp når du kommer på det?
- Hensikten med oppgaven: en eksplorerende undersøkelse omkring ledelse i frivillige foreninger.

### Basis info spørsmål

1. Hvordan trives du?
2. Hva kan du fortelle meg om engasjementet ditt i foreningen?
3. Hvordan er dere organisert?
  - din stilling?
  - frivillige, tillitsvalgte?
  - utøvere?
  - rekruttering av frivillige og utøvere?
  - hva gjør dere for å de skal bli i foreningen?
  - styresammensetning?
  - samarbeids på tvers i organisasjonen?
  - arbeidsoppgaver?
4. Jobber dere mest kort
5. Hvilke evner og ferdigheter har foreningen behov for?

### Daglig leder

#### Til Daglig leder:

1. kan du fortelle meg litt om hvordan du jobber og hvem du jobber mest med?
  - fullmakter?
  - administrative eller ledelsesoppgaver?
2. Hva er forskjellen mellom Daglig leder og sportslig leder?

#### Om daglig leder:

1. Hva kan du fortelle meg om daglig leders funksjon i foreningen?
2. hvordan samarbeider du med daglig leder?
3. hvilke tanker gjør du deg omkring stikkordene ”daglig leder” og ”frivillige”?
4. hvilke forskjeller og likheter er det mellom daglig leder og sportslig lede?
5. Hva opplever du som de største forskjellene mellom daglig leder i foreningen og daglig leder der hvor du jobber?
  - er det noen nødvendige forskjeller eller likheter?

#### Frivillige:

1. Hvordan ville du karakterisert fordelingen mellom oppgavene til daglig leder, sportslig leder og styreleder?
2. hvordan kan du hjelpe foreningen videre?

Foreningen:

1. Hvilken kompetanse og utdannings tilbud tilbys du i forbindelse med ditt arbeide for klubben?
2. hvis du har behov for faglig assistanse, hvem spør du om hjelp?
3. Hvem får du tilbakemeldinger fra, for dine bidrag?
4. Er det noen i foreningen som bidrar til at du gjør en bedre innsats, hvordan?
5. kan noen legge bedre til rette for dine bidrag? Hvem? Hvordan?
6. ønsker du å oppnå og få tilbake noe, gjennom foreningen?
7. hvilke evner/ferdigheter bidrar du med?
8. hvilke krav stilles det til deg?
9. Har du noen ønsker om hva daglig leder kan gjøre for å forbedre forskjellige ting?
10. Ledelse eller administrasjon, hvilke arbeidsoppgaver likner mest på daglig leders?

(- ledelse = visjon, motivasjon, inspirasjon, kommunikasjon, innovasjon/endring, maktspredning, skape engasjement, ekstra ytelse, intuisjon, empati/innlevelse, <<lederen gjør de riktige tingene>>. )

(- administrator = planlegging, fordeling av ansvar, kontroll/ problemløsning, skape balanse, maktkonsentrasjon, skape lydighet, kontrakt, rasjonalitet, avstand til andre, << administrator gjør ting riktig>>. )