



Bacheloroppgave

IDR600 Sport Management

Hvilken lederstil har Generalsekretæren i NFF og påvirker stilen forbundets beslutningsprosesser?

Ole Martin Vebenstad

Totalt antall sider inkludert forsiden: 43

Molde, 23/05-2014



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

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.

Oppgaver 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: 23.05.2014

Antall ord: 10 896

Forord

Denne oppgaven er skrevet på bakgrunn av en treårig bachelorgrad i Sports Management ved Høyskolen i Molde. I sammenheng med en utplassering hos NFF, valgte jeg derfor å skrive en bacheloroppgave som lot meg benytte kunnskapen i forbundet. Dette temaet er noe jeg selv brenner for og som jeg ønsker å finne mer ut av.

Det har vært en spennende prosess som har utfordret meg på alle nivåer. Gjennom for første gang å skrive en så stor faglig oppgave. Til innsamling av informasjon gjennom de ulike tilnærmingene som har blitt foretatt i denne analysen. I tillegg har jeg blitt utfordret på praksisplassen som har gjort meg til en mer åpen person og tryggere på en tilværelse rundt toppen. Det har ført meg til å bli enda sterkere i troen på min vei videre i arbeidslivet.

Jeg vil takke ledergruppen i NFF for åpenheten de har vist meg under hele min periode. I like stor grad, så vil jeg takke de ansatte i NFF som har bidratt til en flott praksisperiode med mye god lærdom som jeg har fått brukt til oppgaven, men også som jeg kommer til benytte senere i livet. I tillegg må jeg takke veileder, Oskar Solenes for den innsatsen han har bidratt med.

Håper dere som leser denne oppgaven får et inntrykk i mine tanker omkring ledelse og beslutningsprosesser, basert på et vitenskapelig perspektiv.

Ole Martin Veбенstad,

Molde,

23.05.2014

Sammendrag

I denne oppgaven som er en case studie av NFF og Kjetil P. Siem, så har jeg en konkret problemstilling. Denne går ut på hvilken lederstil Generalsekretæren har og om det påvirker beslutningsprosessene i forbundet. Jeg har foretatt en analyse basert på kvalitativ metode, hvor observasjon og intervju har vært mine hovedverktøy. Dette har blitt forankret gjennom solide kilder basert på problemstillingen og innholdet rundt oppgaven som blir presentert.

Jeg vil gå inn på organisasjonsstrukturen i forbundet samt hvilken rolle fullmaktsmatrisen innehar. Som i gjengjeld har en sammenheng med beslutningsprosessene. Det blir så presentert de ulike lederstilene og hvordan en leders valg og væremåte fører til en bestemt lederstil. I tillegg vil det komme en teoretisk forklaring på hva som ligger under beslutningsprosesser og sammenhengen mellom disse. Hvor fire beslutninger blir presentert og hvilken rolle Siem hadde under beslutningene.

Metodekapittelet vil illustrere ulike problemstillinger det innebærer å benytte en kvalitativ metode. Alt fra hvordan observasjonen og intervjuene har blitt foretatt basert på faktorer som etiske retningslinjer og gyldigheten av det respondentene har gitt uttrykk for. Noe som leder oss til et resultat på analysen. Resultatet og diskusjonen tar for seg innholdet fra observasjonene og intervjuene som vil kartlegge en lederstil basert på faktorer som mitt inntrykk og intervjuguiden som har blitt benyttet. Dette leder til en diskusjon om hvor vidt denne lederstilen passer og hvordan den påvirker beslutningsprosessene i forbundet. Før vi runder av med en konklusjon som presenterer funnet på en solid måte.

Innhold

Forord	4
Sammendrag	5
1.0 Innledning	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Oppgavens struktur	3
1.3 NFF som case.....	4
1.4 Fullmaktsmatrise	7
2.0 Teori	11
2.1 Lederstiler	12
2.1.1 Situasjonsbestemt ledelse (SBL/SLT):	12
2.1.2 Transformerende ledelse:.....	14
2.1.3 Self-leadership:	15
2.1.4 Super-leader:.....	16
2.2 Beslutningsprosesser	17
2.2.1 Beslutninger	18
3.0 Metode	20
3.1 Valg av metode	20
3.1.1 Observasjon	21
3.1.2 Intervju.....	22
3.2 Fordeler og ulemper	23
3.3 Utvalg.....	24
3.4 Validitet og reliabilitet	25
3.5 Etske sider.....	26
4.0 Resultat/Diskusjon	27
4.1 Generalsekretærens lederstil	27
4.1.1 Mitt inntrykk	27
4.1.2 Intervjuguiden.....	28
4.1.3 Kjetil P. Siems lederstil	29
4.1.4 Diskusjon	30
4.2 Innvirkning på beslutningsprosessene	31
5.0 Konklusjon	33
6.0 Referanseliste	34
7.0 Vedlegg	36

1.0 Innledning

I denne bacheloroppgaven som omhandler emnet lederstil og beslutningsprosesser i Norges Fotballforbund (NFF), så vil jeg først og fremst nevne at teorier omkring lederstil og beslutningsprosesser er relativt nytt i den vitenskapelige verden. Noe som vil si at de ulike teoriene som blir nevnt i teksten er forholdsvis like. Forankring omkring dette emnet er derfor ganske vagt. Det positive med dette emnet er at lederne selv ønsker å vite hvordan de framstår som ledere og hvor de kan plassere seg selv i forhold til en lederstil.

Min interesse omkring temaet lederstil og beslutningsprosesser har økt i takt med progresjonen av oppgaven. Ettersom jeg selv ønsker å bli en toppleder i en fotballklubb på et høyt nivå, så er dette noe som både fasinerer og inspirerer meg videre til å utvikle meg selv til en bedre leder. Det denne oppgaven representerer gjennom en vitenskapelig analyse, er hvordan Norges største idrettsorgans Generalsekretær opptrer i ulike beslutningsfaser. Og hvilken form for lederstil man kan knytte opp mot de ulike beslutningene som blir foretatt av den enkelte.

Jeg håper at du som leser denne oppgaven vil få en bredere forståelse av hvilken lederstil forbundets Generalsekretær innehar, samt hvilke egenskaper som kreves for å ta en beslutning. Gjennom denne oppgaven håper jeg også at du vil få en dypere innsikt i hvilke lederstil- og beslutningsteorier som nevnes i denne teksten. Men det jeg virkelig håper du får ut av denne oppgaven, er en forståelse av hvordan du selv vil kategorisere deg som leder.

Til slutt vil jeg si: Dette er min versjon av temaet og slik jeg har opplevd de ulike lederne og beslutningene. For husk, det er alltid flere veier som leder til Rom!

1.1 Problemstilling

«Fotball er livet, alt annet er venting» sa Frode Grytten i videoen: «Lad opp til Tippeligaen med poesi fra Frode Grytten» 23.mars 2014. Med bakgrunn i dette sitatet starter ferdene videre i denne bacheloroppgaven som omhandler emnet jeg brenner sterkest for. Fotball er for meg glede, sorg, engasjement og business. For å utvikle seg som leder så vil jeg påstå at kunnskapen vedkommende innehar over det å ta beslutninger. Og hvilke lederegenskaper denne personen har, vil være en avgjørende faktor for lederens utvikling. Derfor er det naturlig for meg å se på lederstil og beslutningsprosesser.

Problemstilling kan beskrives som noe vi er interessert i å finne ut av som et tema, spørsmål eller en hypotese (Jacobsen, 2005). I denne Bacheloroppgaven har jeg valgt følgende problemstilling:

«Hvilken lederstil har Generalsekretæren i NFF og påvirker stilen forbundets beslutningsprosesser?»

Oppgaven har to viktige stikkord, nemlig lederstil og beslutningsprosesser. I denne oppgaven har jeg valgt å ta tak i observasjon og beslutninger som er gjort og på bakgrunn av dette, klare å se en lederstil på den valgte lederen i NFF. Selv om jeg finner en type lederstil basert på beslutningene jeg foretar meg, så vil en leder vanligvis benytte seg av ulike lederstiler basert på hvilken beslutning som skal tas og i hvor stor grad den påvirker organisasjonen (Selart, 2010). I tillegg vil jeg gå dypere inn på ulike lederstiler som jeg skal benytte meg av i denne oppgaven. Disse har et vidt spekter, men samtidig ser du at flere teorier henger sammen. Noe som gjenspeiler hvor nytt og vanskelig lederstilteorier er per dags dato.

Ved å kartlegge disse beslutningene og hvilke beslutningstakere som har hvert involvert i prosessen, så har jeg jobbet med den involverte på et personlig nivå gjennom observasjon og intervju omkring beslutningsprosessen. Og hvordan andre oppfattet Generalsekretæren som leder.

1.2 Oppgavens struktur

Når man lager en struktur for oppgaven er det viktig at man inkluderer ”a beginning, a middle and an end, in which you say what you’re going to say, say it and say what you’ve said”(Sternberg, 2005, 29). I tillegg vil jeg påpeke de 5 punktene som Sternberg (2005) fremhever i sin bok ”The psychologist companion”. Disse punktene baserer seg på hva en bør ta hensyn til når du skal skrive en oppgave basert på litteratur. Disse punktene er: ”validity, internal consistency, presuppositions, implications and importance” (Sternberg, 2005, 33). For å oppsummere dette kort til dere lesere på hva som ligger bak disse punktene, er at det Sternberg (2005) prøver å påpeke er viktigheten av validering av kildene og grunnlaget som blir brukt for disse. I tillegg bør argumentene som fremheves i teksten stå i stil med budskapet en prøver å formidle. Formidlingsevnen i teksten skal være tydelig gjennom å forklare på en god måte og samtidig argumenterer for hvorfor man har valgt de ulike teoriene og bakgrunnen for oppgaven gjennom diskusjon.

I selve oppgaven har jeg valgt å strukturere oppgaven min på følgende måte: innledning, teori, metode, resultat/diskusjon og konklusjon. Innledningen består av en innledning på oppgaven, problemstilling, oppgavens struktur, NFF som case og fullmaktsmatrise. Hensikten med oppbygningen er fordi jeg selv mener at ved å ha en forståelse av hvordan oppgaven er tenkt, så vil det medføre en bedre opplevelse av selve oppgaven. Nødvendigvis ikke deres mening om temaet, men større forståelse og klarhet på hvorfor jeg har utført oppgaven på denne måten.

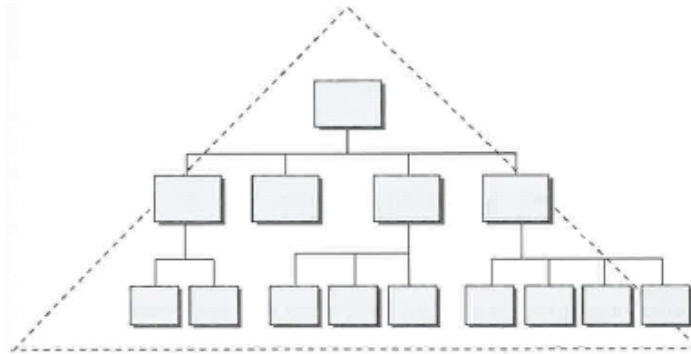
Neste kategori er teorier. Her blir det påpekt hvilke lederstiler og beslutningsteorier som blir brukt i analysen og bakgrunnen for valget. Deretter vil jeg opplyse metoden som jeg har valgt å benytte meg av og hva som ligger under metoden, kvalitativ metode. Hvor punkt som valg av metode, fordeler og ulemper ved metoden, utvalg, validitet og reliabilitet, og etiske sider blir utdypet. Så blir resultatet presentert som fremkommer av analysen jeg har foretatt meg og diskusjon omkring oppdagelsen. Til slutt vil det utformes en konklusjon som oppsummerer det hele.

Grunnlaget mitt for denne strukturen er basert på å skape en rød tråd som viser vei fra problemstilling til konklusjon.

1.3 NFF som case

Under dette temaet skal jeg presentere hvordan NFF er bygd opp og hvor mitt fokusområde ligger i forhold til oppgaven. Jeg vil også gi en briefing av mine inntrykk omkring dette emnet.

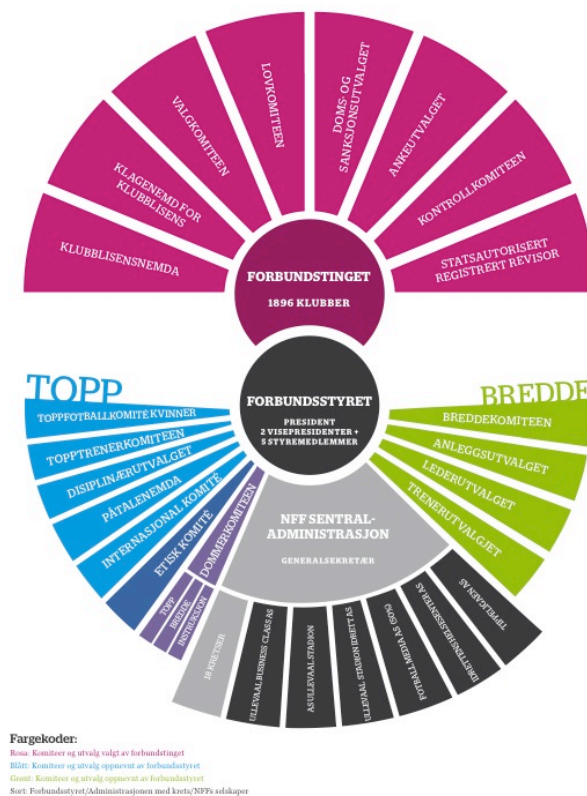
”Alle organisasjoner er hierarkiske” sier Jon Aarum Andersen fra boken *”Organisasjonsteori – fra argument og motargument til kunnskap”* (2009, 62). Og kanskje ligger det nettopp noe i dette utsagnet. Ut i fra den informasjonen jeg har blitt tilegnet i løp av den perioden jeg har vært i NFF. Og ut i fra teoriene om organisasjon og struktur, vil jeg påstå at Norges største idretsorgan er en linjeorganisasjon. ”I en linjeorganisasjon er det entydig hvem som er overordnet andre personer eller hvilken avdeling som er overordnet andre avdelinger.”



Figur 3.1: Organisasjonsstruktur (linjeorganisasjon).

Figur 1. (Andersen, 2009, 67).

For å definere organisasjonens struktur er det vanlig å lage et organisasjonskart, noe som jeg vil vise og forklare under. ”Strukturen illustreres ofte med et organisasjonskart. Det sier oss hvordan organisasjonen er oppbygd, men ikke mye om hvordan organisasjonen faktisk fungerer” (Andersen, 2009, 68). Årsaken til at jeg tar frem disse to utsagnene til Andersen (2009) er på grunn av det som ligger bak ordene. Etter min vurdering av NFF vil jeg si meg enig i at selv om organisasjonen er bygd opp på en spesiell måte, så betyr ikke det nødvendigvis at det fungerer på den måten. Noe som forklares nærmere under temaet fullmaktsmatrise.



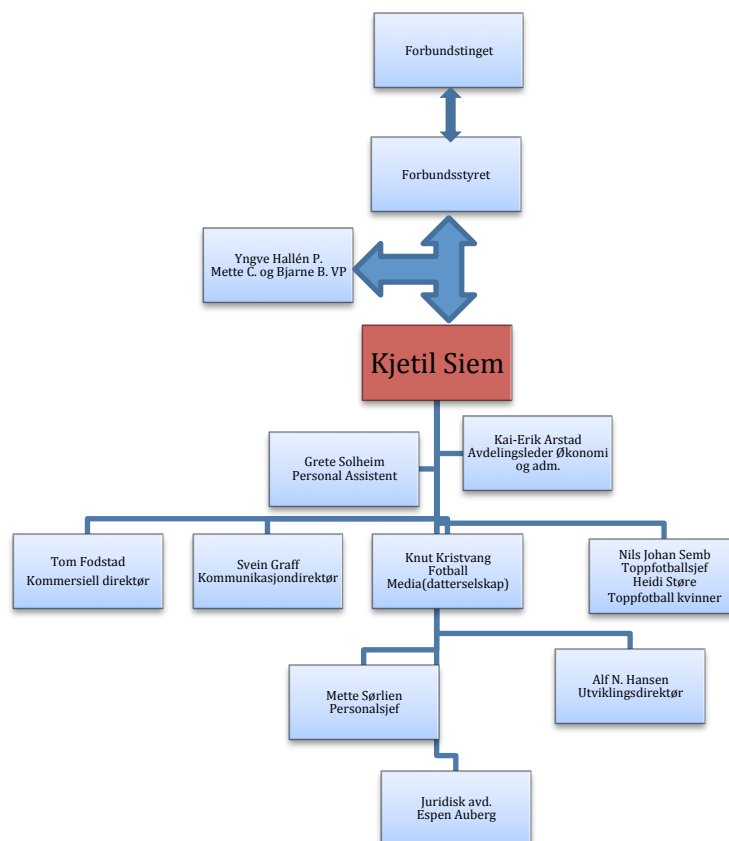
Figur 2. (Årsrapport, 2013).

NFF har et organisasjonskart som dere ser på bildet over. Noe som vil si at det er forbundstinget som sitter med den øverste makten ettersom det er de som er NFFs lovgivende myndighet og øverste organ. Forbundstinget består av representanter fra medlemsklubber og kretsene (Årsrapport, 2013). Under årets forbundsting (2014) ble det vedtatt at forbundstinget skal holdes hvert år, kontra hvert andre år som det har vært tidligere. Dette vil medføre at forbundstinget vil kunne oftere få fremme sine saker og kan dermed bli vedtatt raskere.

Neste på rangstigen er forbundsstyret. De og representantene er de eneste som kan vedta under forbundstinget. Forbundsstyret består av president: Yngve Hallén, Visepresidentene: Mette Christiansen (bredde) og Bjarne Berntsen (topp), og de 5 styremedlemmene: Eli Arnstad, Hans Olav Karde, Kjartan Berland, Mina Gerhardsen(nyvalgt) og Turid Storhaug(nyvalgt) (Fotball.no, 2014). ”Styrets oppgaver er å iverksette forbundstingets beslutninger, og å følge opp forbundstingets intensjoner. Forbundsstyret ansetter generalsekretær og oppnevner komiteer og utvalg etter behov. Forbundsstyret engasjerer også landslagssjefer for A-landslagene” (Årsrapport, 2013).

Under forbundsstyret kommer administrasjonen med generalsekretær Kjetil P. Siem i spissen. Han har ansvar for den daglige driften i forbundet. Administrasjonens oppgaver er ”å følge opp vedtak og beslutninger fra forbundstinget og forbundsstyret. I tillegg har administrasjonen ansvaret for å følge opp landslagsaktivitetene, serieadministrasjon av toppdivisjonene, strategi- og utviklingsarbeid på områdene topp, bredde, marked og kommunikasjon” (Årsrapport, 2013).

Under vil dere se en oversikt over min hierarki over NFF slik jeg opplever den. På bakgrunn av mine opplevelser i ledergruppen og inntrykkene jeg har fått, har jeg klart å danne meg dette hierarkiet. Det skal også sies at dette er min versjon, og ikke en fasit på organisasjonsstrukturen i forbundet. I tillegg har jeg markert Siem i rødt for å vise hvor hovedfokuset ligger i denne oppgaven.



Figur 3

Det som er interessant å se i NFF, er hvordan generalsekretær Siem ønsker å formidle sin lederfilosofi til forbundet. Dette startet han med når han fikk jobben i 2012. I 2014 holdt de sitt første lederseminar for alle lederne i NFF, dette var for å formidle hvordan Siem ønsker at NFF skal fremstå og hvor viktig det er med dyktige ledere i forbundet. Det at Siem ønsker å forme lederne i NFF kan knyttes opp med følgende utsagn:

- *“It has been highlighted by Kotter (1988) and Day (2000) that leadership development is an important part of an organization’s competitive advantage (see also Schön, 1983)” (Selart, 2010, 148).*
- *“The purpose of developing leaders can be seen as part of creating “learning organizations”. A learning organization continually expands its capacity to create its own future by looking at the world in new ways” (Peter Senge, 1990) (Selart, 2010,161).*

Viktigheten av det Siem gjør i forhold til forbundet, er å etablere en bevissthet av lederens rolle. Jeg støtter utsagnene til Peter Senge (1990), Kotter (1988) og Day (2000) på bakgrunn av at en organisasjon bør bære preg av lederens filosofi og i dette tilfellet, forbundets retning. Jeg var så heldig å få delta på dette lederseminaret hvor jeg fikk verdifull informasjon som jeg kan ta med meg videre. Men jeg klarte også å se en link mellom Siems intensjon og fullmaktsmatrisen i NFF og hvorfor denne ikke står i stil med hverandre. Dette blir påpekt i neste tema.

1.4 Fullmaktsmatrise

Under temaet fullmaktsmatrise, skal jeg forklare hvordan maktfordelingen er i NFF og hvordan dette egentlig fungerer i forhold til matrisen som er lagt som en føring for forbundet. Jeg vil også illustrere ledergruppen, samt fortelle om hvilken person jeg har valgt å fokusere på i oppgaven og hvilke arbeidsoppgaver som ligger innenfor hans rolle.

Det som er viktig å legge merke til, etter min vurdering, er at fullmaktsmatrisen inneholder begrepet makt. Makt er en stor del av alle organisasjoner. Men jeg velger også å se på denne matrisen som et organisasjonskart med tanke på hvordan NFFs rollefordeling er bygd opp. Mye på grunn av strukturen som ligger under denne matrisen. Makt kan beskrives på følgende måte: “Power can be seen as the ability to do, or to act, to get work done, to make things happen (Pedlar et al 2004, p.30)” Collins et al. (2011, 108). Jeg synes at denne beskrivelsen av makt er meget bra, fordi den har et generelt syn på hva som ligger

under begrepet makt. Alt for ofte blir makt sett på som noe negativt. Noe som leder meg til utsagnet fra Gini (1998) fra boken "A leadership perspective on decision making" (Selart, 2010, 38). "Almost all leaders seek to influence in any way. The main issue is not whether leaders use power or not, the essential issue is *how* they use their power." Jeg mener at dette utsagnet er veldig rettende for hvordan organisasjoner og ledere kan bruke makten de har på en fornuftig måte, som vil komme organisasjonen til gode.

Når jeg nå skal presentere fullmaktsmatrisen ønsker jeg å ta fram et sitat av Jon Aarum Andersen (2009, 63) som sier "Organisasjonsstruktur innebærer at det alltid er noen som er overordnet andre gjennom at de har større ansvar og myndighet. Dette er hierarkiets og strukturens velsignelse". Jeg velger å se på matrisen som et organisasjonskart, formidlet gjennom strukturen for å vedta beslutninger i forbundet. Fullmaktsmatrisen regulerer hvem som kan fatte økonomiske beslutninger vedrørende anskaffelser og drift og er selskapets styrende dokument for fullmakter. Fullmaktsmatrisen gir premisser for stillingsbeskrivelser og er vedtatt av forbundsstyret 5. desember 2013 (Fullmaktsmatrise, 2013-2014).

Etter å ha snakket med enkelte i forbundet har det tydelig kommet frem at denne matrisen brukes i alle beslutningssammenhenger. Altså at den er gjeldende for alt som tas av beslutninger. Her kom det også frem at fullmaktsmatrisen ikke følges 100 % etter boken. Hva er årsaken til dette?

Vi kan også se en klar struktur i maktfordelingen. Fra et organisasjonsperspektiv vil jeg nevne flere typer maktrelasjoner som jeg antar finnes i NFF. "Dette inkluderer «nedovermakt» som lederen har over sine medarbeidere, «oppover-makt» av underordnede over sjefen, makt som sjefen har over sin overordnede, lateral makt som lederen har over andre mennesker på samme nivå i organisasjonen og legitim makt (stillingsmakt) også kjent som formell autoritet. Autoritet omfatter den oppfattede rettighet som de som innehar bestemte posisjoner i organisasjonen, har" (Andersen, 2011, 78). Grunnen til at jeg antar dette, er på bakgrunn av mine opplevelser i forbundet så langt. Her har jeg vært vitne til hvordan beslutninger blir fordelt i ledergruppen, men også blitt fortalt av enkelte om hvordan prosessen rundt ansvarfordelingen er.

Dette leder meg videre til å fortelle litt om ledergruppen som NFF har i forbundet. Ledergruppen samles hver uke hvor de tar opp ulike hendelser og beslutninger som må bli tatt. Dette styres gjennom en agenda som assisterende generalsekretær, Kai-Erik Arstad, kjører. Deltagerne i ledergruppen kan du se på bildet under, selv om det også blir kalt inn enkelte som ikke er en del av gruppen for å presentere sine saker og eventuelt forsvare/bli rost for jobben de har gjort.



Figur 6. (Kilde: PPT, Norges Fotballforbund – organisasjonen.)

“There are clear similarities between the concepts of “leadership” and “power” (Selart, 2010, 33). Jeg tenkte å avrunde dette temaet med dette sitatet fra Selart (2010) ettersom det viser en fin sammenheng med temaet jeg har forklart og veien vi skal videre.

Kjetil P. Siem (Generalsekretær):

Rollebeskrivelse fra forbundet:

Ut i fra ulike stillingsbeskrivelser og notater om generalsekretærens rolle og topplederens ansvarsområde, så vil jeg vise til hva som beskriver Generalsekretærens rolle fra forbundets synspunkt og hvilke krav de setter til denne viktige rollen. «Generalsekretæren er

- **Lederen**, av en kompetent og profesjonell organisasjon som brenner for fotball.
- **Pådriveren**, for å realisere den strategi og de handlingsplaner som er utviklet.
- **Utvikleren**, som skaper et løft i forbundet i samarbeid med ledergruppen og den sentrale og desentrale organisasjonen.
- **Relasjonsbyggeren**, mot andre idrettsforbund, i myndighetskontakt og i de internasjonale fora han eller hun møter i.»

«Som toppleder i NFF får du ansvar for hele virksomheten, med spennvidde fra frivillighet og fair play til ledelse av profesjonelle enere, store kommersielle samarbeidspartnere, internasjonal aktivitet og rollen som ansvarlig samfunnsaktør med politisk innflytelse.»

«Arbeidsoppgaver vil være:

- Å iverksette og gjennomføre forbundets handlingsplan, vedtatt av fotballtinget.
- Lede, utvikle og inspirere Norges Fotballforbunds administrasjon.
- Resultatansvar med gjennomføring av handlingsplan.
- Skape vekst og kvalitet i breddefotball for jenter og gutter.
- Forbedre og befeste Norges fotballforbunds internasjonale posisjon ved blant annet å skape internasjonale resultater i kvinne- og herrefotball.»

«Personen er en erfaren leder fra kommersiell virksomhet, vel vant med å håndtere komplekse situasjoner. Personens lederegenskaper vil være helt sentrale for å lykkes. Han/hun kommuniserer godt og ryddig, engasjerer og gjennomfører omforente mål. Personen er en initiativrik leder, med en profesjonell holdning, analytiske ferdigheter, og har god skriftlig og muntlig fremstillingsevne, også på engelsk. Vedkommende har inngående kjennskap til strategiarbeid, er ærgjerrig og motiveres av å gjennomføre prosesser» (Notat fra NFF, 2014).

Kjetil P. Siems egenvurdering av rollen som Generalsekretær:

Etter samtalen min med Siem, poengterte han at sin rolle som Generalsekretær gikk ut på to ting. Det er ledelse og utvikling. Jeg velger derfor å ta fram en definisjon fra hvert punkt som kan beskrive hva som ligger under disse begrepene. “Peters and Watersman’s In search for excellence: which saw leadership as something which stirred peoples emotions and encouraged them to think about possibilities and achievements that would not otherwise have occurred to them” (Bryman 1989:37), (Bridgewater, 2010, 28). Utvikling er definert på følgende måte fra definisjoner.no (2014): “Utvikling er en prosess som fører til progresjon innen et produkt, samfunn eller teknologi. Utvikling innebærer endringer, som regel positive endringer, men kan også stå for negative endringer. Endringer som i utgangspunktet er ment som positive kan også ha negative bivirkninger”. Jeg velger også å ta med definisjonen på personlig utvikling som innebærer “positive endringer hos seg selv, innen kunnskap, selvtillit, motivasjon og andre egenskaper som ledelse og sosial interaksjon”.

2.0 Teori

Under dette temaet skal det belyses den teoretiske vinklingen som har blitt foretatt på denne analysen. Ved å gi en kort innføring på hva ledelse er og hvor vanskelig dette begrepet kan defineres, så vil det i tillegg komme en oversikt over de fire lederstilteoriene som har blitt benyttet i denne oppgaven. I følge boken «Ledelsesteorier – om ledelse skal lede til noe» av Jon Aarum Andersen(2011) så nevnes det at spørsmålet omkring ledelse oppstod i perioden 1930-1958 der en gruppe fikk tildelt en oppgave og ledelse oppstod. Mens ”andre hevder at lederskap er noe mystisk, noe man må være født med” (Lund Martinsen, 2009, 80).

Det vi kan få ut av denne forståelsen rundt en idretts organisasjon og særpreg, er hvor spesiell den faktisk er. Fotballens næring er så spesiell på sine kjennetegn at den krever sin egen analyse. I samhold med Gammelsæter og Ohr (2002), så mener Bridgewater (2010) også at fotball management er spesielt og unikt. Og det på bakgrunn av den stressende rollen ledelsen og trenerne har i denne næringen. Noe som leder meg til Ian Dowie fra et innlegg på BBC om at businessen har noe å lære fra fotballen, fordi evnen de lederne har til å lede et lag på godt vis med tanke på alt de blir utsatt for, er en stor prestasjon. Så for å avslutte fotballens særpreg fra vanlig business, så sier Harry Redknapp: « That the most important thing for a football manager were good players and knowing how to get the best out of them» (Bridgewater, 2010, 11). For alt i alt så må teamet prestere uavhengig om de skal spille fotball eller lede en organisasjon. Og i følge Gammelsæter og Ohr (2002, 10) så mener de at “For å være god med ballen må man også være god uten – også utenfor banen”.

I den profesjonelle fotballen handler det meste om resultater. Sportslige, økonomiske så vel som kommersielle. Fra et forbunds perspektiv, så vil det optimale være at landslagene presterer på banen. “Being successful as a leader in any of these sectors requires, as Dowie says, the ability to take difficult decisions, remain calm and cope with life in the spotlight whilst building teams who deliver winning performance consistently” (Bridgewater, 2010, 11). Så uansett om du er trener, leder eller Generalsekretær så handler det om å bygge lag som får resultater kontinuerlig.

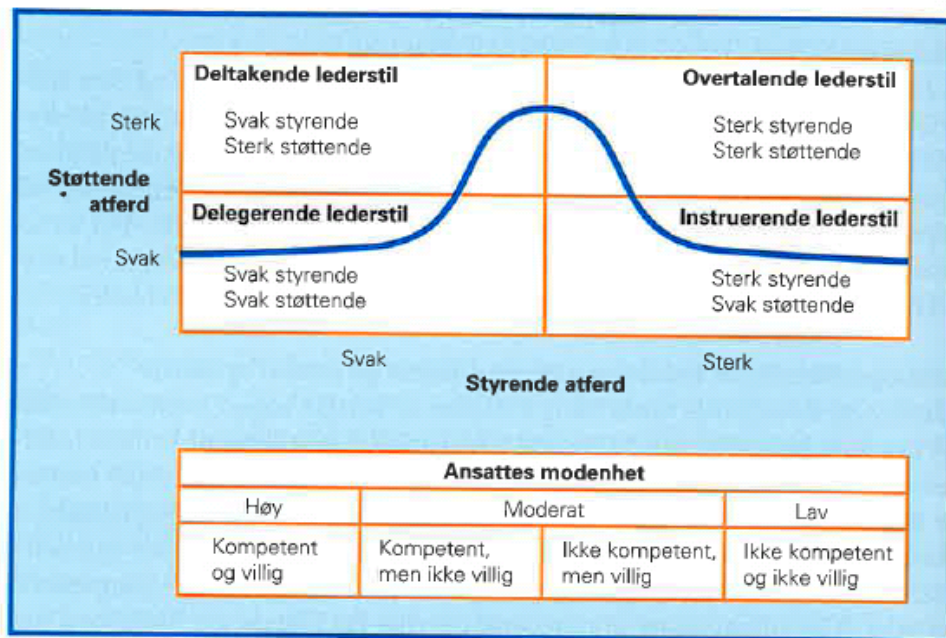
“...style is a major component of almost all current leadership theories. More data exist on this than any other aspect of leadership.” M.W. McCall, Jr. (1976:141) (Andersen, 2011, 63). ”Begrepet «lederstil» beskriver lederens atferd i termer av hva lederen legger vekt på i utførelsen av sitt lederskap. Med lederatferd menes alt hva lederen gjør – alle lederens handlinger” (Andersen, 2011, 63). De lederstilteoriene som blir benyttet i denne oppgaven er: situasjonsbestemt ledelse (SBL/SLT), transformasjonsledelse, super-leadership og self-leadership. Årsaken til at jeg har valgt disse teoriene er på bakgrunn av hvilke teorier min analyse passer best til og hva som beskriver meg som person med tanke på hvordan oppgaven ønskes å legges frem.

Relasjonen mellom lederstil og beslutninger kan beskrives på følgende måte. I likhet med Marcus Selart sitt utsagn fra boken “A leadership perspective on decision making”, sier han:”The preceding chapters demonstrate that it is extremely difficult to address leadership issues without taking decision making into account and vice versa, when applying a practical perspective on how organizations function” (Selart, 2010, 180). Dette utsagnet er jeg veldig enig i etter å ha lest denne boken, men samtidig vært på innsiden og sett hvordan dette fungerer i fotballens største organ, altså NFF. Noe som blir presisert sterkere under temaet om beslutningsprosesser.

2.1 Lederstiler

2.1.1 Situasjonsbestemt ledelse (SBL/SLT):

Målet med SBL/SLT er «å ende opp med å delegere oppgaver til medarbeideren og bare ha kontakt for å følge med i arbeidets utvikling» Thompson (2011, 49). Han sier også at «for lederen blir det dermed en stor utfordring å legge forholdene til rette slik at medarbeideren stadig bygger opp sin kompetanse». Poenget til Thompson, etter min mening, er å skape en forståelse over hvor vanskelig en slik type lederstil er på grunn av at «Situasjonsbestemt ledelse (SBL) innebærer altså å endre lederstilen etter hvert som medarbeideren bygger opp sin kompetanse, og hele tiden kunne variere lederstilen etter de ulike oppgavene medarbeideren forventes å kunne utføre» (Thompson, 2011).



Figur 12.6 Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori

Figur 8. (Jacobsen og Thorsvik, 2007, 400)

Støttes på bakgrunn av figur 2.2 og 2.3 (Thompson and Zhen Li, 2010, 74 og 77) og figur 6.3 (Lund Martinsen, 2009, 142).

Som du ser på figuren over, så er det faktorer som kalles støttende og styrende atferd. Nærmere kjent som task and relationship behavior. "Task and relationship behavior constitute the two fundamental dimensions of SLT. The four leadership styles are developed from the two dimensions (Thompson and Zhen Li, 2010, 74-76).

- ***Telling leadership style***
- ***Coaching leadership style***
- ***Participating leadership style***
- ***Delegating leadership style***

Behavior: indicators would include turning over responsibility for the daily operations to subordinates, and giving followers the authority to make decisions and solve problems. These leaders empower followers to act independently, and in so doing challenge them to enhance personal growth and development, and thereby attain performance excellence".

Jeg har valgt å ta med forklaringen av en delegerende lederstil under SBL/SLT, fordi den har vært essensiell under denne analysen.

2.1.2 Transformerende ledelse:

“Transformational leadership is founded on the idea that performance beyond expectation can be achieved by employing influence strategies such as leading by example, encouraging people to look at things from different perspectives, expressing confidence in subordinates’ ability to attain challenging objectives, envisioning exciting new possibilities for the organization, and facilitating learning in both individuals and teams (Bass and Riggio, 2006)” (Thompson and Zhen Li, 2010, 96). Andersen (2011) presiserer at det ikke er lederskapet som transformeres, men at det er organisasjonen og de som ledes som endres.

“With transformational leadership, the followers feel trust, admiration, loyalty, and respect toward the leader, and they are motivated to do more than they originally expected to do” (Yukl, 2013, 313). Noe som viser til en spennende lederstil som har fokus på individet og organisasjonen. Og for å oppnå fantastiske prestasjoner i organisasjonen, så bør det implementeres one or more “Four I’s” developed by Bass and Avolio (1994) (Avolio, Bass and Jung, 1999; Bass, 1998)” (Andersen, 2009; Thompson and Zhen Li, 2010; Yukl, 2013).

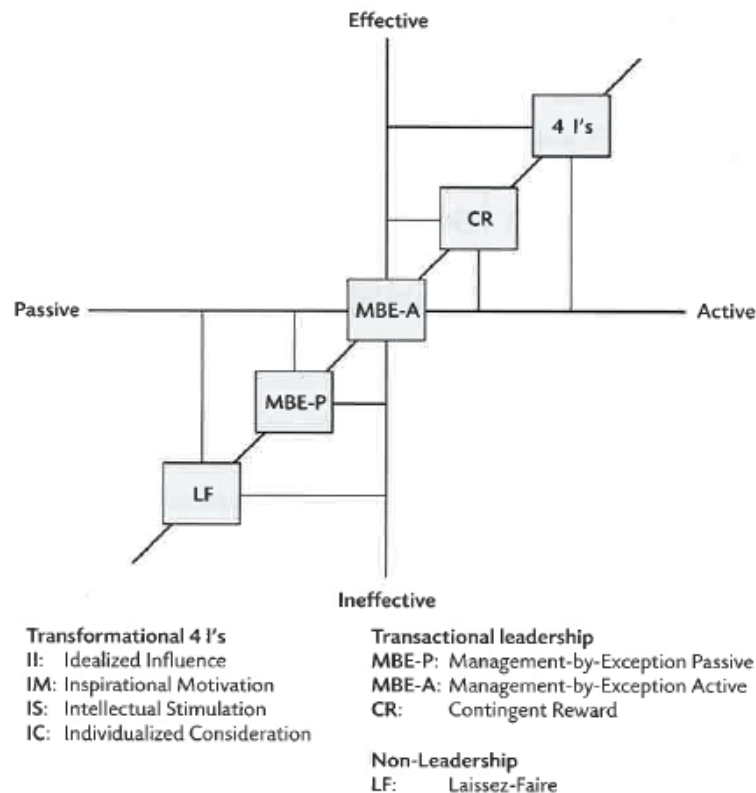


Figure 3.1 The full range leadership model. Source: Bass, 1998.

Figur 9. (Thompson and Zhen Li, 2010, 98)

På bakgrunn av denne figuren så kan vi se at «The 4 I's» har strekt seg helt opp med det å være aktiv og effektiv. Og innenfor de 4 I'ene så ligger det ulike kjennetegn som definerer fokusområdet lederen kan ha gjennom å ha en slik lederstil. II baserer seg på lederens karisma, inspirasjon og etiske moral. Hvor medarbeiderne ser på vedkommende som en rollemodell fordi lederen stimulerer til respekt og beundring gjennom motivasjon, og meningsfull og utfordrende arbeid (Bass and Aviola, 1994). IM dreier seg om hvordan lederens atferd gjennom meningsfullt og utfordrende arbeid, skaper optimisme og entusiasme for de underordnede (Bass & Aviola, 1990a). Under den tredje I'en, IS, så stimulerer lederen til kreativ problemløsning gjennom nye og innovative måter å utføre arbeidet på (Tracey and Hinkin, 1998). IC omhandler hvordan lederen fungerer som en coach, gjennom å vise oppmerksomhet og omsorg. I tillegg er lederen bevisst på medarbeidernes behov for utvikling og læring på jobben (Thompson and Zhen Li, 2010).

2.1.3 Self-leadership:

Jeg velger å gå videre til lederstilen om self-leadership på grunn av at «sider ved transformasjonsledelse bør kunne integreres med selvledelse, særlig vekten på inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og at lederen forsøker å skape god kontakt med hver enkelt medarbeider» (Lund Martinsen, 2009, 346). Det som er hensikten med en selvledelsesstil, er å få sine undersåtter til å lede seg selv. Eller som Thompson and Zhen Li (2010, 128 og 130) sier: “The purpose of self-leadership is to increase performance and well-being, using a specific set of behavioral and cognitive strategies centered on the individual rather than the leader. Self-leadership enables individuals to better cope in a stressful environment and is receiving growing interest from company leaders”. “Self-leadership involves the systematic self-improvement of skills, mindset, values, and knowledge, and can therefore provide companies an edge”.

Som leder er det viktig å ha et selvledesperspektiv. Noe som vil si at «med et selvledesperspektiv blir medarbeiderne aktive og medansvarlige for organisasjonens arbeid» (Lund Martinsen, 2009, 326). Om en lederstil er preget av å meddele ansvar og deltagelse, så bidrar denne lederen til økt selvledelse. Noe som kan skape en link til en muligens superleder (Lund Martinsen, 2009). Et selvledesperspektiv vil også stimulere planleggingen, beslutningstakingen og evalueringen i en organisasjon. (Lund Martinsen, 2009).

2.1.4 Super-leader:

En interessant faktaopplysning om self-leadership og super-leadership er at “Both self-leadership and super-leadership are founded upon a solid theoretical-scientific foundation in socio-cognitive psychology (Lund Martinsen, 2009)” (Thompson and Zhen Li, 2010, 167). Det denne lederstilen er basert på er blant annet modellering.

«Modellering er et viktig element i superledelse og innebærer at lederen skal være en tydelig selvledelsesmodell for medarbeiderne. Dette kalles også for vikarierende læring, det vil si at man observerer andres atferd, og at denne atferden blir belønnet» (Lund Martinsen, 2009, 345). Gjennom at “A super-leader encourages employee development by challenging the employees” (Lund Martinsen, 2009, 345; Selart, 2010, 165).

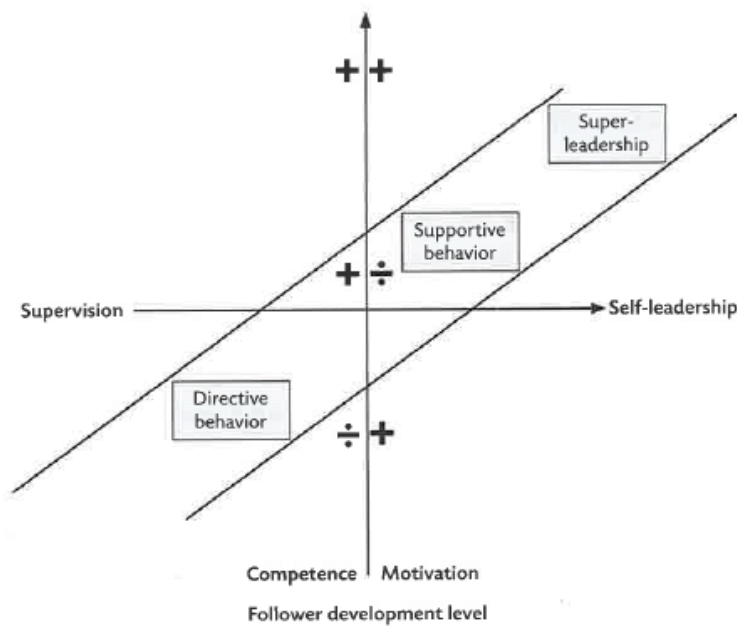


Figure 5.1 Preparation for super-leadership

Figur 11. (Thompson and Zhen Li, 2010, 157).

For å hjelpe medarbeiderne til å oppnå super-leader status, så innebærer det at lederne må arbeide som en coach. Dette er med på skille forskjellen mellom super-leaders og tradisjonelle ledere. I tillegg støtter super-leaders medarbeidernes selvstendighet for å skape en organisasjon basert på self-leaders og self-leader teams (Lund Martinsen, 2009; Selart, 2010). Som du kan se ut i fra figuren over, så tilsvarer dette at super-leaders er den «beste» væremåten du kan oppnå som leder, på grunn av at du har evnen til å utvikle deg selv og samtidig lære andre til å gjøre det samme.

2.2 Beslutningsprosesser

Under dette temaet skal det bli illustrert hvilke teorier som ligger under begrepet beslutningsprosesser. Men hva er en beslutning og hva ligger under det å ta en beslutning? Selart (2010, 65) har formulert det på følgende måte: “A decision is characterized by a choice between several different options”. Jacobsen og Thorsvik (2007, 278) forklarer en beslutningsprosess på følgende måte. “Med beslutningsprosess mener vi hele rekken av handlinger eller vurderinger som fører frem til vedtak (intensjoner) og iverksetting (handling) av en beslutning”. Det som er helt sikkert er at “both the decisions and the decision-making process are fundamental to all management processes” (Selart, 2010, 65).

Etter utallige møter med ledergruppen, har jeg observert og blitt fortalt at ledergruppen foretar de fleste beslutningene. Selart (2010, 12) sier at: “In order to reach a decision a leader must decide which persons should be involved in the process and when. A relatively common method of involving others is delegating the decision to a group. A main objective of this is often to generate as many innovative ideas as possible. However, a leader needs to collect additional information in order to reach a decision”.

Selart (2010) nevner at organisatoriske beslutninger kan bli delt i tre nivåer. Disse er strategiske, taktiske og operasjonelle beslutninger. De strategiske beslutningene er de mest risikofylte og som har den langsiktige virkningen. Taktiske er moderate i forhold til viktigheten av beslutningen. De operasjonelle er de dagligdagse beslutningene som skal bli foretatt (Selart, 2010). Beslutningene som jeg har benyttet i denne oppgaven er strategiske og taktiske. Altså beslutninger som har stor innvirkning på organisasjonen.

”Harrison (1981) skriver bent frem at lederskap er beslutningstaking” (Andersen, 2011, 133). I den grad så bør vi stille oss spørsmål om hvor vidt lederne påvirker beslutningene etter sine ønsker og behov, samt prosessen i rundt. I den forstand så vil jeg nevne en taktikk for å påvirke en beslutning eller beslutningsprosess. Nemlig politisk taktikk. “*Political tactics* are used to influence organizational decisions or encourage the interests of individuals or groups (Kacmar and Baron, 1999; Pfeffer, 1992; Porter, Allen and Angle, 1981). A relatively common political tactic is to try to influence how key decisions are made and by whom. As a leader one may be tempted to select decision makers who are known to support one’s suggestions” (Selart, 2010, 35). Dette kan vi knytte opp i mot de effektive beslutningstakerne. Fordi “effective decision-makers are generally aware of their

power and use it in their effort to influence and determine the outcomes of various decisions (Ferris and Kacmar, 1992; Bacharach, et al. 1995; Madison et al. 1980; Feldman, 1988)” (Selart, 2010, 32). Så en spennende faktor her, vil være om hvorvidt lederen i NFF benytter seg av disse taktiske ferdighetene for å få beslutningene som han ønsker.

Jeg ønsker å avslutte denne teoridelen med at: ”Nothing is more difficult, and therefore more precious, than to be able to decide. – *Napoleon, Maksimer 1804*” (Göran Roos et al., 2011, 152).

2.2.1 Beslutninger

Ansettelsen av Jarl Torske (Assistent A-herrer) – Prosess ledet av Nils Johan Semb og Per-Mathias Høgmo/Formell ansettelse av Kjetil P. Siem.

Innhold: I denne prosessen rundt ansettelsen av Jarl Torske som assistent for A-herre, så var Tor Ole Skullerud på dette tidspunktet assistent, men fikk tilbud fra Molde FK som han takket ja til. De fant så nye kandidater hvor de var litt frem og tilbake. Fokuset var: hva trenger du i et støtteapparat? Martin Foyston hadde allerede blitt hentet inn som analyseansvarlig, så de måtte finne noen som utfylte teamet. Valget kom på Jarl Torske, på bakgrunn av at han ville utfylle Per-Mathias Høgmo, er veldig rutinert, har god kjemi og dyktig på mellomfasearbeid. I tillegg en sterk mesterskapserfaring opp i mot OL, EM og VM på jentesiden. Han har også erfaring fra herrefotballen med Åge Hareide i Molde FK.
Siems tolkning av sin rolle: Stemplet kontrakten som tolkes som en annerkjennelse på ønske om å ansette Jarl Torske.

- Telenor Arena, leieavtalen

Innhold: Baserer seg på en avtale mellom NFF og Telenor/Telenor Arena som strekker seg over et visst antall år. Prosessen er fremdeles ikke ferdig, men den involverer blant annet muligheten for å holde NM-finalen for kvinner, aldersbestemte NM-finaler, showkamper samt muligheten for kvinnelandslagets kamper. Denne avtalen har vært viktig for NFF med tanke på å promotere kvinnefotballen og fotballen generelt, samt det å sette pris på sine samarbeidspartnere. Prosessen har gått mellom involverte i NFF, forbundsstyret og Telenor.

Siems tolkning av sin rolle: Ekstremt sentral og kjørt den hardt(riktig fordi den henger sammen med så mye, Telenor, C-more, sponsorer). Hensikten er å vinne tilbake

kvinnefinalen og fotballen. Strategiske evner basert på å holde det lukket på grunn av den store sammenheng. Se hva som skjer for å skape ting, må ta avgjørelser, involvert i stor grad på grunn av hans utgangspunkt i sitt lederskap.

**- Nye avtalen med Norsk Tipping(Tippeligaen) – Fotball Media AS,
Forhandlingsutvalg med blant annet Kjetil P. Siem.**

Innhold: Denne avtalen har mye historie i rundt seg basert på et langvarig samarbeid om forståelsen av Norsk Tippings monopol. Norsk Tipping ble etablert i 1947 og hadde et samarbeid med norsk fotball i en lang periode. I 1990 kom den første store kommersielle avtalen med Norsk Tipping. Denne omhandlet avtalen som vi kjenner som Tippeligaen. Den baserte seg på liganavn samt markedsføring på Ullevaal Stadion og eksponeringsflater hos de ulike lagene i Tippeligaen. Spilltjenester og fotball har alltid vært en stor bærebjelke og i avtalen ligger det for grunn at NFF er lojale mot spillmonopolet til Norsk Tipping. Denne signeringen har en sum på ca. 40 millioner kr og har gitt en avtale på 2 år. Situasjonen er gunstig for Norsk Tipping på grunn av at Tippeligaen gir de spillobjekter i sommerhalvåret. Og det er gunstig for NFF på grunn av tippemidlene som blir gitt tilbake til fotballen.

Siems tolkning av sin rolle: Han var forhandlingsleder. Opplevde teamet som svært sammensveiset.

- Merkevareprosjektet.

Innhold: Prosessen dreier seg helt enkelt om å gi NFF en ny identitet. Det blir sagt at forbundet står over et gjennombrudd i et av NFFs viktigste kommersielt og identitetsmessige prosjekter ved å få endre NFFs logo og identitet. Dette er et prosjekt i startfasen, men de involverte er UEFA, NFF med forbundsstyret og involverte og ITCH som utarbeider designet. Dette prosjektet involverer landslagets emblem på alt av utstyr og klær, ny logo, implementering i kretsene og som en del av toppfotballen gjennom tippeligaen og 1.divisjon samt toppserien. Hensikten er å forsterke NFF og skape et større samhold mellom folket og forbundet. Ved å skape ett felleskap, det å være en del av fotballfamilien.

Siems tolkning av sin rolle: Igangsetter og involvert i prosessen, men ikke i hovedgruppen. Deltok bare på små møter. Viktig med erfaring og kunnskap for å formidle budskapet. Gruppen ville ha Siem ut i kretsene. Viktigheten av å skape entusiasme og forståelse for

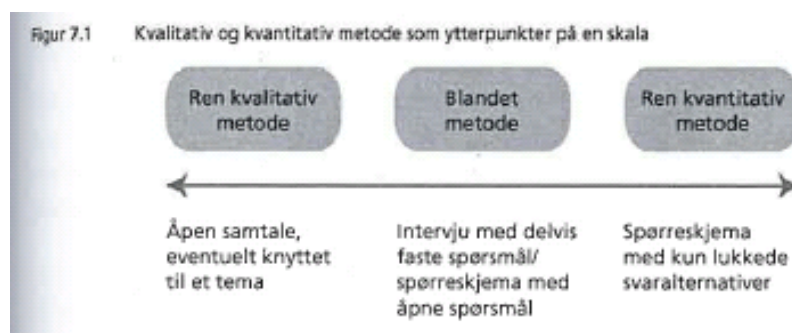
nødvendigheten av prosjektet. Det å selge betydningen av prosjektet inn til gruppen og folket.

3.0 Metode

I denne oppgaven som er en case-studie, vil studieobjektene være NFF og Kjetil P. Siem. «Case-studie er en form for studier der selve studieobjektet er avgrenset i tid og rom. Studieobjekt kan for eksempel være en organisasjon (avgrenset i rom) eller en spesiell hendelse (avgrenset i tid)» (Jacobsen, 2005, 85).

3.1 Valg av metode

Denne oppgaven har en kvalitativ tilnærming som reflekteres rundt Generalsekretærens lederstil og hvordan dette påvirker forbundets beslutningsprosesser. Derfor vil det lønne seg å samle inn kvalitativ data. ”Kvalitativ data er empiri i form av ord (setninger, tekster og lignende) som formidler mening” (Jacobsen, 2005, 124). Her har jeg også valgt å bruke primærdata (”data som er samlet inn av forskeren selv med det formål om å belyse en spesiell problemstilling” Jacobsen, 2005, 124). Noe som har vist seg å være en riktig tilnærming ut i fra problemstillingen vi står ovenfor. Men for å skape en bedre nyanse rundt tilnærmingene, så vil jeg belyse figur 7.1 fra Jacobsen (2005). Dette for å forhindre et snevert perspektiv. Det denne figuren påpeker, er kvalitativ og kvantitativ tilnærming som ytterpunkter på en skala. Hvor benyttelsen av det åpne individuelle intervjuet fungerer som et analyseverktøy, hvor man ønsker spørsmål som er på ulike nivåer på skalaen fra Jacobsen (2005). Årsaken til at dette bør gjøres i følge Jacobsen (2005, 127) er for å ”kombinere ulike metoder og dermed begrense noen av de svake sidene som finnes ved enhver metode”.



figur 12. (Jacobsen, 2005, 127)

Rundt denne problemstillingen så vil de analytiske verktøyene være, det åpne individuelle intervjuet ”det er en samtale mellom intervjuer og respondent der innholdet i liten grad er bestemt fullstendig på forhånd” (Jacobsen, 2005, 140) og observasjon ”det er å studere – se – hva mennesker gjør i en spesiell situasjon eller sammenheng” (Jacobsen, 2005, 140).

3.1.1 Observasjon

I denne oppgaven så har jeg benyttet meg av observasjon gjennom å få delta på ledergruppemøtene hver uke, lederseminaret for alle lederne i NFF, og hatt samtaler med de involverte. Men jeg vil også benytte anledningen til å rose ledergruppen for åpenheten de har vist meg gjennom praksisperioden, noe som har gjort oppgaven mye lettere med tanke på innsamling av informasjon.

Når jeg deltok på mitt først ledermøte sammen med ledergruppen, så presenterte jeg meg selv og fortalte om oppgaven min, noe som gjorde at alle ble kjent med hensikten rundt deltagelsen av møtene. Ved lederseminaret ble det spesifisert fra Siem at jeg fikk delta på bakgrunn av oppgaven jeg skrev og at det seminaret ville komme til nytte for analysen. Alt i alt så vil jeg si at tilgangen til Siem har hvert enkel i den forstand at jeg har fått sett hvordan han jobber på hvert ledergruppemøte. Årsaken til dette er at ledergruppemøtene har vært på faste tidspunkter hver uke. Det som har vært spennende, er at selv om jeg automatisk har vært på ledermøtene som en observatør har gruppen latt meg delta, noe som har gjort at jeg har følt meg som en del av gruppen (Jacobsen, 2005).

For å gi et mer helhetlig bilde fra de enkelte delene. Nærmere kjent som hermeneutisk metode. Så har jeg deltatt på 10 ledermøter samt ett lederseminar for alle lederne i NFF. Dette har gjort at man kan lete etter mønstre, spesielle avvik eller underliggende årsaker som forklarer det spesifikke jeg er ute etter å finne ut. Uten å gå for mye inn i dybden før resultatet så vil jeg nevne at under ledermøtene og lederseminaret så har jeg hatt en varierende rolle, fordi Siem har involvert meg gjennom å stille meg spørsmål og utfordret meg i enkelte situasjoner. Så rollen min har variert fra passiv til aktiv (Jacobsen, 2005).

Her har jeg også vært opptatt av å nyansere informasjonen gjennom å notere stikkord av det jeg antok var relevant. I tillegg har jeg skrevet logg i forhold til praksisen som jeg har fått bruk for i oppgaven. Så jeg bruker observasjonen for å skape meg inntrykk av hvordan

Siem er som leder. Og gjennom intervjuene med ulike respondenter så sammenbinder jeg rådataen fra de enkelte delene til å skape en helhet (Jacobsen, 2005).

3.1.2 Intervju

Når det gjelder min tilnærming av dette verktøyet i forhold til problemstillingen denne oppgaven har, så blir det lagt opp som en samtale kombinert med spørsmål hvor notater blir skrevet ned rundt det vedkommende sier. Dette vil si at jeg ikke har foretatt en systematisk datainnsamling. Årsaken til at jeg velger dette er fordi observasjonen er mitt hovedverktøy, men jeg ønsker også å få en personlig tilnærming fra respondentene. Det blir dermed et personlig intervju, hvor selve samtalen har tatt sted hvor vedkommende selv har ønsket det. Noe som kan knyttes opp mot Jacobsen (2005) omkring komfortsone og trygghet til respondent. Når det gjelder strukturering av intervjuet og klarhet for respondent har jeg valgt å forholde meg til figur 7.1 som tidligere nevnt i teksten. Klarheten til respondenten har vært tydelig gjennom at jeg har gitt beskjed om samtalens hensikt, ved å stille spørsmål omkring problemstillingen. Intervjuet blir ikke gjentatt på bakgrunn av at observasjon skjer kontinuerlig og jeg trenger derfor ikke å foreta et oppfølgingsintervju med respondentene (Jacobsen, 2005).

For å skape et helhetlig bilde av intervjuene så har jeg intervjuet 5 respondenter, hvor 3 av dem sitter i ledergruppen, 1 er i fra forbundsstyret og den siste er Generalsekretæren. Her valgte jeg å lage to forskjellige intervjuguider (se vedlegg). En til Generalsekretæren og en til de andre. Nok en gang så vil man få bruk for den hermeneutiske metoden ettersom de enkelte intervjuene knyttes sammen for å skape helheten. I tillegg bør det nevnes at det er en fordel om man i noen grad klarer å beskrive, systematisere og kategorisere og sammenbinde det man finner av rådata. Notatene jeg har foretatt meg har skjedd via pc på grunn av at det er lettere å forstå samt det er mer effektivt. Her har jeg blant annet sett på like ord, refleksjoner og inntrykk for å skape meg et helhetlig bilde (Jacobsen, 2005).

Det lønner seg også å være oppmerksomme på sitater som kan forekomme og foreta refleksjoner omkring intervjuet og respondenten. Her vil jeg nevne at rollen min var aktiv i den forstand at jeg stilte spørsmålene, samt var engasjert i respondenten. Spørsmålene som ble stilt gikk blant annet ut på fullmaktsmatrisen i NFF, lederstilen til Siem, hva ledelse er og ulike hendelser spesifikt til Siem. Derfor må man også i etterkant evaluere omkring

lokaliseringen, reaksjoner fra respondenten og opptreden for å se om utbyttet var etter ønsket (Jacobsen, 2005).

3.2 Fordeler og ulemper

Nedenfor ser dere en tabell over hvilke fordeler og ulemper en kvalitativ tilnærming representerer.

<input type="checkbox"/> Fordeler	<input type="checkbox"/> Ulemper
<input type="checkbox"/> Åpenhet	<input type="checkbox"/> Ressurskrevende
<input type="checkbox"/> Høy begrepsgyldighet	<input type="checkbox"/> Generaliseringsproblemer
<input type="checkbox"/> Nyanserte	<input type="checkbox"/> Komplekse
<input type="checkbox"/> Nærhet	<input type="checkbox"/> Nærhet
<input type="checkbox"/> Fleksible	<input type="checkbox"/> Undersøkelsesopplegg
<input type="checkbox"/> Mulig å endre	<input type="checkbox"/> fleksibilitet

Figur 13. (Basert på Jacobsen, 2005, 129-131).

Ved en kvalitativ tilnærming, så finnes det ulike fordeler. Ved å ha en åpenhet i fremstillingen av for eksempel det individuelle intervjuet, så vil det medføre en høy begrepsgyldighet på grunn av at forskerne da «får frem den «riktige» forståelsen av et fenomen eller en situasjon» (Jacobsen, 2005, 129).

Ulempene ved en slik tilnærming, så kan vi se ved første øyekast og det er noen likheter fra fordelene som blir presentert fra Jacobsen (2005). Disse er nærhet og fleksibilitet. Kvalitative tilnærminger vil i noen grad ha problemer med den eksterne gyldigheten på grunn av at det blir prioritert mange variabler foran mange enheter, altså et intensivt design. Dette medfører generaliseringsproblemer. Ettersom mitt hovedfokus har vært observasjon og samtaler med respondenten, så velger jeg ut informasjonen på bakgrunn av mine opplevelser og inntrykk. Ulempen med dette igjen, er som Jacobsen (2005, 130) sier, «mennesker er lært opp til å se noe og overse noe annet. Dermed vil det alltid være fare for at vi foretar en ubevisst siling av informasjon».

Andre ulemper vil gå på nærheten, undersøkelseeffekten og fleksibiliteten i den forstand at ved å komme for nærmere respondentene, så kan det medføre at undersøkeren mister

evnen til kritisk refleksjon. Fra mitt perspektiv så har jeg valgt å la være å nevne oppgaven og utgreie mye om den til de som er ansatt i forbundet, mest for å distansere muligheten for å miste den kritiske evalueringen. Jeg føler også at ved å ha gått rundt og fått pratet med de ansatte å deltatt på ledermøter, så tror jeg at intervjuene som har blitt foretatt i ettertid, har påvirket i positiv grad på grunn av at respondentene har blitt vant til min væremåte og deltagelse (Jacobsen, 2005).

3.3 Utvalg

«Kvalitative metoder har som siktemål å si noe om det unike og spesielle. Hensikten er å avdekke fenomener» sier Jacobsen (2005, 171). Dermed vil det være naturlig fra et vitenskapelig ståsted å velge få enheter. «Utvalg av enheter vil ha stor betydning for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet» (Jacobsen, 2005, 170). Det jeg har merket selv gjennom denne oppgaven er at selv om problemstillingen har mange spennende temaer så må enkelte kuttet ut. Det er på grunn av at kvalitative tilnæringer er som regel formålsstyrte. «Det innebærer at vi gjør utvalget ut fra det prinsippet som er best egnet til å belyse problemstillingen» (Jacobsen, 2005, 169). Noe som utgjør et utvalg av respondenter til denne analysen. «En respondent er en som selv har opplevd det vi ønsker å undersøke» (Jacobsen, 2005, 169).

Ved å foreta et utvalg til et intervju så går man igjennom en utvalgsprosess hvor en oversikt over alle en ønsker å undersøke blir skapt, for så å dele de inn i undergrupper og deretter ha kriterier som snevrer inn utvalget til de som faktisk blir undersøkt i analysen. (Jacobsen, 2005). «Det mest sentrale budskapet er at utvalg av respondenter som oftest bør være formålsorientert» (Jacobsen, 2005, 176). I denne oppgaven så har jeg brukt informasjon som steg for utvelgelse. Noe som vil si at jeg baserer meg på kunnskapen til den enkelte omkring temaet som blir belyst. Ut i fra mitt ståsted er det en riktig tilnærming på bakgrunn av den lange praksistiden jeg har hatt i forkant av intervjuene som har gitt meg et godt bilde over hvem som er interessante for problemstillingen.

«Når vi anvender observasjon som metode, vil et annet element bli aktuelt. Nemlig hvilken eller hvilke situasjoner vi skal observere» (Jacobsen, 2005, 178). Valg av sted og tidspunkt blir nevnt som viktige faktorer for en god observasjon i følge Jacobsen (2005). I denne analysen har observasjonene blitt gjennomført på faste tidspunkter og steder, ettersom jeg har observert ut i fra forbundets premisser og ikke mine egne.

3.4 Validitet og reliabilitet

«Undersøkelsen har kun gyldighet for de temaene vi velger å undersøke». «De resultatene vi kommer frem til i en undersøkelse, vil kun være gyldig for den perioden undersøkelsen tar for seg» sier Jacobsen (2005, 170). Det jeg tror han legger for grunn i dette utsagnet er, at gyldighet er viktig uansett hvilken teoretisk innfallsvinkel og tilnærming man foretar seg (Silverman, 1993). I denne vitenskapelige analysen omkring Siems lederstil så kan «vi sette spørsmålsteget ved om vi har intervjuet/observert de riktige enhetene, og om disse har formidlet sann informasjon» (Jacobsen, 2005, 216). Det som er grunnleggende med en kvalitativ tilnærming er åpenheten man har for leserne. Så i denne oppgaven så har det blitt skrevet notater fra intervjuene og møtene jeg har observert. «Problemet med kun notater er at disse representerer en kraftig siling av informasjon i registreringsøyeblikket» (Jacobsen, 2005, 229). I tillegg sier Jacobsen (2005, 228) at «samme hvor god informasjon vi får fra respondenter eller situasjoner vi observerer, vil vi aldri få bedre data enn de vi klarer å registrere». Noe jeg er veldig enig i, i den forstand at fokuset observatøren har og evnen til å plukke ut den viktige informasjonen, kan være avgjørende for analysens resultat.

Fra et forskers perspektiv så håper jeg at leserne og respondentene er intersubjektive i forhold til oppgaven. Det vil si «at flere personer er enige om at noe i analysen er en riktig beskrivelse» (Jacobsen, 2005, 214). I tillegg må vi vurdere kategoriseringen som blir foretatt og ha et kritisk syn på analysen, på bakgrunn av at den kan være konstruert eller reelle. Kilder har som alltid høy prioritet når det skal utforskes en vitenskapelig analyse. Her stilles det krav til kildens evne, nærhet, vilje og kontekst på bakgrunn av respondenter og situasjoner (Jacobsen, 2005). Har jeg funnet de riktige kildene? Et annet dilemma rundt en kvalitativ analyse vil være hvilken effekt intervju, observasjon og kontekst har på analysen. Måten man opptrer på et intervju, i form av oppførsel, interesse og klesstil kan være med på å forme hvordan respondenten svarer på spørsmålene som blir gitt.

En faktor som kan bidra positivt her, er konteksteffekten. Gjennom at intervjuet er planlagt for vedkommende og det befinner seg på et sted som er naturlig for respondenten. I denne analysen har jeg gitt beskjed om hva som er temaet omkring spørsmålene og avtalt dag og tidspunkt hvor respondenten selv har fått valgt lokaliseringen. Men Jacobsen (2005, 228) mener at «det finnes ingen klare svar på hvordan ulike kontekster påvirker resultater». Når

det gjelder observatøreffekten så må det legges til grunn for at evnen undersøkeren har til å gli inn i et miljø er avgjørende for observasjonen. Jeg mener at ved å bruke en generalisering som er fra empiri til teori og legger til rette for et bedre miljø, så vil det resultere i en ønsket effekt fra respondentene. Så med andre ord, så er min vurdering av Jacobsens (2005) utsagn divergens (uenig).

3.5 Etiske sider

Når man skal vurdere de etiske sidene rundt en vitenskapelig analyse så mener Jacobsen (2005) at en skal tenke på følgende punkter, nemlig informert samtykke, krav til privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt. Årsaken til dette er på grunn av tilnærmingen konsekvenslogikk. «En slik tilnærming forutsetter at man hele tiden må vurdere de gevinstene man kan oppnå gjennom forskningen, opp mot de problemene respondentene kan oppleve» (Jacobsen, 2005, 45). Det som ligger til grunn for informert samtykke er evnen respondenten har til å kunne ta et valg på om vedkommende vil delta på intervjuet og ikke føler seg presset på noen slags måte. I tillegg må vi basere oss på å gi respondentene tilstrekkelig informasjon slik at de er klar over hvilke konsekvenser deltagelsen kan medføre og at de har forstått informasjonen som blir tildelt (Jacobsen, 2005).

I den grad man skal sette krav til privatliv, så vil det være naturlig i forhold til denne oppgaven å passe på at informasjonen som blir brukt fra respondentene, ikke blir tydeliggjort i den forstand at lesere kan lese hvem som har sagt hva. Derfor har jeg i spørsmålene tatt til høyde for dette og valgt å bruke de spørsmålene som er nyttig for problemstillingen, men allikevel ikke utgir sensitiv informasjon om respondentene.

Ved gjennomføring av intervjuet så sier Jacobsen (2005) at det å ha et tillitsforhold vil være avgjørende for et godt intervju. Men som de aller fleste intervjuere, så har man veldig kort tid i forveien til å bli kjent med respondentene. I mitt tilfelle så har jeg bevisst brukt lengre tid i praksisen min for å bli kjent med vedkommende og håpt på at de har blitt vant til min tilværelse, sånn at tilliten omkring intervjuene blir enklere. Dette føler jeg at jeg har lykkes med. I tillegg har det blitt brukt en mal fra Selart (2010, 82-83) med tanke på strukturering av intervju.

For å avrunde dette temaet så er det naturlig for å lykkes med en vitenskapelig analyse at man ser på hvilke etiske problemer man kan komme over og hvordan man kan løse dette på best mulig måte. Dette for å skape en valid og reliabel oppgave, samt at respondentenes tillit og budskap blir fremstilt på en god og «riktig» måte.

4.0 Resultat/Diskusjon

Mine første tanker rundt resultatet av analysen har gått på hvilke synspunkter som kan komme opp. I den forstand så har jeg stilt meg spørsmål som er nødvendig å diskutere i fremstillingen av resultatet. Fokuset handler om å sette ting i perspektiv. For å gi et kort svar på dette, så velger jeg å poengtere Jacobsens (2005) viktige ståsted om åpenhet og ærlighet omkring en kvalitativ tilnærming. I den forstand så vil jeg benytte anledningen til å si: Resultatet som fremkommer under, vil bære preg på hvordan jeg har tolket det intervjuobjektene har sagt, hvordan jeg har opplevd observasjonene og på bakgrunn av dette begrunne mine refleksjoner med teoritilknytning.

4.1 *Generalsekretærens lederstil*

Når jeg nå skal presentere Kjetil P. Siems lederstil så vil jeg bruke en tilnærming kjent som narrativ analyse. Narrativ analyse «er en dynamisk analyse som legger vekt på prosess, og hvordan hendelser utfolder seg over tid» (Jacobsen, 2005, 184). Noe som vil si man tar tak i hendelser over en periode som danner en historie. Dette er en tilnærming basert på Abbott (1992 & 1995), Emden (1988), Franzosi (1998), Griffin (1993) og Griffin & Ragin (1994).

4.1.1 Mitt inntrykk

Ut fra mine første oppdagelser så fikk jeg inntrykk av at Siem hadde en situasjonsbestemt lederstil (SBL/SLT). Dette på bakgrunn av den første samtalen jeg hadde med han, baserte seg på at ledere måtte tilpasse sin lederstil basert på situasjoner. Men etter lederseminaret 14. mars 2014, som er et lederseminar for alle lederne i NFF, så tok vinklingen en annen vri. Nemlig hvor jeg funderte på om Siem hadde blitt en Superleader på det nåværende tidspunktet. Årsaken til dette var på grunn av at han i gjennom dette seminaret ønsket å «forme» lederne etter sin måte. Noe som leder oss til en superleaders evne til å lære de andre til å bli self-leaders.

Etter mitt første ledergruppemøte så skrev jeg i loggen: «Det var en åpen samling, med rom for tull og kommentarer. Noe som ga en løsere stemning i gruppen» (Logg,

Veibenstad, 04.02.2014). For meg er dette et tegn på tillit mellom mennesker. Selart (2010) og Zand (1997) sier noe om at tillit er en av de avgjørende faktorene som skaper tilgang på kunnskap og samarbeid. I tillegg så nevner han at for å skape en selvsikker leder, så må man være sårbare ved å gi tilgang på sensitiv informasjon. Dette er noe som jeg kan relatere meg til på bakgrunn av den tilliten de har gitt meg. Og for Mayer, Davis og Schoorman (1995) så er tillit det å ta risiko. Så ved at Siem tar risiko og viser sin sårbarhet, så skaper det tillit for de involverte (Selart, 2010).

Jo mer jeg observerte, jo større innblikk fikk jeg basert på teorien, en oversikt over hvor Siem kunne plasseres med tanke på en lederstil. Men det som var den avgjørende faktoren, var intervjuene som ble foretatt. Bakgrunnen for dette var at de responderte på den oppdagelsen jeg allerede hadde gjort og forsterket mitt daværende valg av lederstil. I tillegg kunne jeg basert på de ulike beslutningene, se en sammenheng mellom valget jeg hadde foretatt meg basert på intervjuene og observasjonen.

4.1.2 Intervjuguiden

Under dette temaet vil jeg nevne eksempler fra følgende spørsmål. «Hvilken lederstil har Kjetil Siem? Og hvordan fungerer den i praksis?» (Vedlegg). Her blir det brukt utsagn fra intervjuene basert på 5 intervjuobjekter. Det er flere som nevner at Siem har en inkluderende lederstil. Et utsagn jeg vil nevne her er: «Siem er veldig flink med mennesker. Her gjelder det å se, høre og observere medarbeiderne» (intervjuobjekt 1). Samtlige forteller at han er en åpen person. Hvor det nevnes at «han har en ekstrem grad av tilgjengelighet» (intervjuobjekt 2). Dette gjelder også utad organisasjonen. I den forstand så sier en person: «Siem er en synlig leder for organisasjonen» (intervjuobjekt 3). Dette kan støttes opp fra en annen respondent som nevner at «NFF har aldri vært mer åpne innad og utad som de er nå» (intervjuobjekt 1).

Selv om jeg har funnet ut mye positivt basert på intervjuene, så har jeg også oppdaget negative sider ved Siems lederstil. Derfor vil jeg starte med å nevne en respondents utsagn om at: «I fotballen så kan du aldri finne en lederstil som fungerer for alle» (intervjuobjekt 2). Noe som gjenspeiler menneskets forskjeller. Et fellespunkt fra samtlige er Siems utålmodighet. Her kommer det også frem at «Siem trenger et godt støtteapparat som holder på strukturen og passer på at strikken ikke blir dratt for langt» (intervjuobjekt 1 og 2).

Neste punkt er todelt i den forstand at det har en positiv og en negativ effekt. Samtlige sier at Siem er kreativ. Men at det i ulike sammenhenger skaper frustrasjon blant medarbeiderne. Årsaken til dette er basert på utsagn som blant annet: «Siem setter i gang mange prosjekter, men har problemer med å følge opp alle» (intervjuobjekt 2). Et annet utsagn er «det er litt frustrerende at han først er mye involvert, for så å være lite involvert» (intervjuobjekt 4).

Før jeg går videre så velger jeg å ta frem ett punkt som samtlige nevnte under intervjuet. Nemlig at «Siem har humor» (samtlige intervjuobjekter). Han sier også selv at «jeg er opptatt av å ha et godt humør og skape trivsel fordi det gir mer energi, lyst og motivasjon, økende innsats og det kan forbedre resultatet» (lederseminaret, 14.03.2014). Det bør allikevel nevnes at ettersom jeg har samlet inn notater i form av stikkord, så har jeg måtte ta en viss form for journalistisk frihet ved å gjengi innholdet som respondenten har svart i form av sitat (Jacobsen, 2005). Men det må også sies at jeg i den grad har skrevet en del stikkord som sammenfaller til et sitat basert på likt innhold, samt at jeg også i noen tilfeller har skrevet et direkte sitat.

4.1.3 Kjetil P. Siems lederstil

Basert på intervjuene så klarte jeg å finne fellesnevner hos intervjuobjektene, som medførte at jeg kunne lage en liste med kjennetegn. Disse ser dere nedenfor. Noen har dere allerede hørt om, mens andre skal bli forklart nærmere under dette temaet. Jeg velger å nevne noen få. Bakgrunnen for dette er fordi disse punktene er viktig i den lederstilen jeg har kommet frem til.

Siems kjennetegn:

• <i>Åpen/raus</i>	• <i>Inspirerende</i>
• <i>Kreativ</i>	• <i>Endringsvillig</i>
• <i>Har humor</i>	• <i>Utålmodig</i>
• <i>Én lederstil</i>	• <i>Inkluderende</i>
• <i>Utfordrende/stiller høye krav</i>	• <i>Skaper forståelse for sin lederstil</i>
• <i>Ærlig</i>	• <i>Opptatt av forankring</i>
• <i>Delegerende</i>	• <i>Støtter opp</i>

Samtlige intervjuobjekter kaller Siem for en inspirerende leder. En respondent sier blant annet at: «Ledergruppen har vokst under hans styre» (intervjuobjekt 1). Dette støttes opp fra intervjuobjekt 3 og 4 som sier: «Siem får folk med og er inspirerende i arbeidet» og «han er inspirerende gjennom at han tør å få andre til å by på seg selv og tenke nytt». Ved å dra frem hva Siem ser på som ledelse, som er: ”Det handler om å få de ansatte til å gjøre det du vil at de skal gjøre, uavhengig om de må eller ikke”. Så vil dette være med å skape motivasjon og utvikling. Noe som kan knytte oss til NFFs rollebeskrivelse i forhold til lederen og utvikleren.

To punkt som bidro sterkt til å kartlegge Siems lederstil er hans utviklende og utfordrende egenskap. Her sier en respondent at «lederstilen er veldig utviklende for NFF og at det var den typen leder vi trengte når Siem kom inn» (intervjuobjekt 4). En annen sier: «Han er utfordrende og krevende» (intervjuobjekt 2). Siem nevner omkring dette at: «Jeg er opptatt av å utvikle medarbeiderne gjennom å være utfordrende». Noe som støttes opp ved følgende sitat: «Han har en god, men utfordrende lederstil» (intervjuobjekt 4).

«Jeg er opptatt av å være ærlig og direkte» sier Siem under samtalen vi hadde. Dette får han støtte av fra flere intervjuobjekter. Disse nevner at «han er lojal» (intervjuobjekt 1) og at «han er ærlig» (intervjuobjekt 2). «Å trekke medarbeiderne frem, gjør deg til en bedre og tryggere leder» (lederseminar 14.03.2014). Noe som illustrerer hvorfor han ønsker å være ærlig og direkte. Intervjuobjekt 4 sier at «Siem har en god, åpen og ærlig tone» (intervjuobjekt 4), som underbygger flere av respondentenes utsagn.

Dermed så har jeg ut i fra dette funnet én lederstil som passer bedre basert på konteksten og sammenhengen mellom hendelsene (Jacobsen, 2005). Det som fikk Siems lederstil til å vippe over, var hans evne til å se individene samt organisasjonen. Og hvordan de som var involvert skulle transformeres. Noe som leder meg til en transformerende lederstil (Andersen, 2011).

4.1.4 Diskusjon

Under dette temaet vil jeg diskutere noen av elementene i denne analysen. Blant annet om fokusområder og lojalitet innad. For det jeg vil nevne omkring lojalitet er usikkerheten omkring hvor ærlige og kritiske intervjuobjektene har vært i forhold til spørsmålene de har svart. Jeg håper og har fått inntrykk for at de har svart på ærlig vis.

Dette kan kobles opp i mot narrativ positivisme fra Abbot (1992) (Jacobsen, 2005, 209). Dette dreier seg om at informasjonen vi har tilegnet oss, som har vært tilnærmet like basert på slik jeg har tolket det. Så vil det skape en sannhet, etter jo flere som sier det samme, jo mer troverdig blir det. I tillegg skal det sies at “Further studies have evaluated transformational leadership and confirmed it does have a positive impact on organizational outcomes (e.g. Bass, 1985; Tichy and Devanna, 1986; Yukl, 1989; Avolio and Bass, 1994 and 1998; Sandbakken, 2004; McSorley, 2006; Spinelli, 2006)” (Thompson og Li, 2010, 100) Noe som kan knyttes opp med at samtlige var fornøyd med prosessen mellom seg selv og Siem.

Jeg har også fått inntrykk av at Siem er opptatt av relasjonsbygging og det å være en pådriver, selv om dette er i hovedsak på de områdene han selv er mest interessert i. I den grad at det blir for åpenlyst på hvilke fokusområder Siem er mest interessert i. Dette støttes av flere intervjuobjekter. Her nevner en: «han tydeliggjør nok for mye hvor fokuset ligger» (intervjuobjekt 2). Kan en slik type holdning være avgjørende for organisasjonen? Gjennom at de medarbeiderne som ikke får den samme støtten ser på det som forskjellsbehandling, eller velger de kanskje å se på det som en tillitserklæring?

4.2 Innvirkning på beslutningsprosessene

Under denne fremstillingen så har jeg valgt å foreta en hermeneutisk analyse. Noe som vil si at man bruker deler og helhet til å belyse hverandre (Jacobsen, 2005). Årsaken til at jeg velger dette analytiske perspektivet under dette temaet, er på bakgrunn av presentasjonen som fremkommer. Og resultatet har en sammenheng gjennom at jeg belyser deler av prosessen samt helheten. De temaene jeg ønsker å belyse er hvordan Siems lederstil har hatt innvirkning på ledergruppen, fullmaktsmatrisen og åpenheten i forbundet fra et generelt ståsted. Dette har igjen hatt innvirkning i både positiv og negativ grad på beslutningsprosessene.

Ut i fra samtalen og observasjonen som har blitt foretatt, så er det mulig å se en retning på hvordan Siem ser på sine oppgaver i forbundet. Et tydelig punkt var å skape en god ledergruppe. «Siem bruker ledermøtene til beslutningsprosessen som skaper læring» (intervjuobjekt 2). Siem sier selv at han skal «lede gjennom ledergruppen» og dette mener intervjuobjekt 4 at det «har en sammenheng med at han vil endre ting» og «for å ta beslutninger for trygghet og involvering».

Lenge har forbundet blitt sett på som en mørk stormakt i fotballen som holdte seg skjult for folket. Nå, mer enn aldri før, så snakker NFF om å skape en fotballfamilie. Hvor folket skal føle en tilhørighet til fotballen. Dette har jeg blitt fortalt gjennom blant annet merkevareprosjektet. Dette skaper en åpenhet. Men hvilken innvirkning har åpenheten i forbundet på beslutningsprosessene?

Det første jeg vil poengtere, er at Siem fremstår som den symbolske lederen. «Den symbolske lederen arbeider bevisst for å påvirke sine medarbeideres oppfatning av hva deres organisasjon er og skal bli i fremtiden» (Andersen, 2011, 202). Ved å ha en åpenhet i forbundet gjennom lederseminar, så skaper dette en forståelse for hvilken retning forbundet skal peke. Hvilken vei de ønsker å gå. Spørsmålet mitt er vel heller om i hvor stor grad åpenheten strekker seg nedover i hierarkiet?

Det åpenheten har en innvirkning på, etter mine opplevelser, tror jeg baserer seg på humor og, gjensidig tillit og respekt. Intervjuobjekt 1 sier at ledergruppen har «blitt mer åpne og forandret seg». Lund Martinsen (2009, 307) sier at «to av mange feller man bør manøvrere utenom hvis man skal fatte gode beslutninger er «forankring» (man legger for stor vekt på den første informasjonen man mottar) og «bekreftelse» (man søker bare den type informasjon som støtter egne preferanser eller oppfatninger)». I den grad så har jeg støtte fra to som mener at dette går bra. De sier at «Siem er god på den personlige relasjonen man har faglig/profesjonelt og privat» (intervjuobjekt 2). Siem sier selv at han har «oppnådd mitt mål om å få en sterk ledergruppe».

Det siste jeg føler har hatt innvirkning på beslutningsprosessene basert på Siems transformerende lederstil, er fullmaktsmatrisen. Hvor denne ikke blir fulgt 100 % etter boken. Årsaken til at fordelingsnøkkelen av beslutninger er såpass stor, tror jeg er basert på dette sitatet fra Siem: ”Medarbeiderne skal få lyst til å gjøre det du vil at de skal gjøre. Her handler det om å få til samarbeid, involvering, medbestemmelse og ansvar”(lederseminaret, 14.03.2014). De fleste jeg har snakket med er enig i at denne matrisen ikke følges 100 %, men at den har som hensikt å gjøre det. Her sier blant annet en at: «Nei den følges ikke, men graden av viktighet påvirker hvem som blir forpliktet til rollen» (intervjuobjekt 4). Ut fra et vitenskapelig synspunkt så må man stille seg kritisk til at en fullmaktsmatrise i Norges største idrettsorgan ikke følges etter boken. Allikevel skal det ikke legges skjul på at det kan ha en positiv effekt med tanke på tillit og åpenhet.

5.0 Konklusjon

Denne konklusjonen vil handle om tre ting. Nemlig hva lederstilen til Siem er på det nåværende tidspunktet, om hans lederstil hadde en innvirkning på beslutningsprosessene og om veien videre.

For å oppsummere dette enkelt, så velger jeg å si det på denne måten. På det nåværende tidspunktet basert på oppdagelsene som har blitt gjort i løp av denne praksisperioden, så har jeg kommet frem til at Kjetil P. Siem har en transformerende lederstil basert på teorien som har blitt illustrert og resultatet av analysen. Det skal også nevnes at «selv etter over hundre års forskning omkring ledelse er situasjonen den at vi fortsatt ikke vet om det er det universelle argumentet som gjelder eller om det er situasjonstilpasningen som er svaret. Dersom det er én beste måte å lede på, vet vi fortsatt ikke hvilken måte det er» (Andersen, 2009, 106-107).

Med tanke på innvirkningen av beslutningsprosessene så har det blitt illustrert klart og tydelig at hans lederstil påvirker prosessene i både positiv og negativ grad. Andersen (2009) mener at vi ikke vet svaret på hvilken lederstil som er best. Selv om jeg vil kalle super-leader den beste lederstilen ut i fra min teori, så definerer den blant annet evnen til å gjøre medarbeiderne sine selvstendige og oppnå self-leaders. Problemet her er at ikke alle medarbeidere ønsker å lære, så dermed er det for stor usikkerhet rundt det å kartlegge den som en optimal lederstil.

Veien videre:

Jeg tror det vil være viktig for NFFs ledere å kartlegge sin egen lederstil basert på hvordan de selv oppfatter en og hvordan andre gjør det. Altså, hvilken lederstil tro man at man selv har og hva tror de andre. Det er som Leif Gunnar Smerud(hovedtrener U21-herrer) sier: «Det handler om å prøve å se seg selv utenfra og andre innenfra» (Lederseminaret, 14.03.2014). Dette for å skape en enda bedre forståelse av de du jobber med, som vil gjøre lederne i NFF enda dyktigere. Ved at de har implementert ledersamlinger for alle ledere i NFF viser at de er på riktig vei for å utvikle hverandre. I tillegg vil en viktig faktor være å klare å se, høre og observere sine medarbeidere. Noe som leder meg til sitatet fra Selart (2010, 68): “One has to work smarter, not harder”.

6.0 Referanseliste

Andersen, Jon Aarum. 2009. *Organisasjonsteori – fra argument og motargument til kunnskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Andersen, Jon Aarum. 2011. *Ledelsesteorier – om ledelse skal lede til noe*. Bergen: Fagbokforlaget.

Bridgewater, Sue. 2010. *Football Management*. Basingstoke: Palgrave macmillan.

Collins, Dave et al. 2011. *Performance psychology – A practitioner's guide*. China: Churchill Livingstone Elsevier.

Definisjoner. Tema: Utvikling, 2014.

<http://definisjoner.no/utvikling> (lest kl.21.57, 03.05.2014)

Fullmaktsmatrise NFF, 2013-2014.

Gammelsæter, Hallgeir. 2013. (lest 8.05.2014).

(PPT. Gammelsæter, Hallgeir - *Idretten i et institusjonelt perspektiv 2013*. 2013, 20).

Gammelsæter, Hallgeir og Ohr, Frode. 2002. *Kampen uten ball – om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: abstrakt forlag.

Göran Roos, Von Krogh, Georg og Roos, Johan. 2010. *Strategi – en innføring*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

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

Lad opp til tippeligaen med poesi fra Frode Grytten, 23. mars 2014.

<http://www.tv2.no/v/802771/> (Sett: 23.03.2014).

Lund Martinsen, Øyvind. 2009. *Perspektiver på ledelse*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal.

NFFs Forbundsstyret 2014.

<http://www.fotball.no/toppmeny/Om-NFF/Forbundsstyret/> (lest 24.03.2014).

Notat fra NFF om topplederstilling og stillingsbeskrivelse for Generalsekretær stillingen, 2014.

PPT, Norges Fotballforbund – organisasjonen 2014.

Selart, Marcus. 2010. *A leadership perspective on decision making*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Sternberg, Robert J. 2005. *The psychologist's companion. A guide to scientific writing for students and researchers*. 4. utgave. Cambridge: Cambridge University Press.

Thompson, Geir. 2011. *Situasjonsbestemt ledelse*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Thompson, Geir og Zhen Li, Jane. 2010. *Leadership – in search of effective influence strategies*. Oslo: Gyldendal.

Yukl, Gary. 2013. *Leadership in organizations*. 8. utgave. Essex, England: Pearson Education Limited.

Årsrapport NFF 2013.

<http://www.e-pages.dk/sportmgratis/35/> (lest 24.03.2014).

7.0 Vedlegg

Intervjuguide for bacheloroppgaven basert på lederstil og beslutningsprosesser:

Kjetil P. Siem:

- *Hvordan havnet du i jobben/posisjonen som Generalsekretær i NFF?*
- *Hva ser du på som din rolle som Generalsekretær/hvilke arbeidsoppgaver har du?*
- *Dere har en fullmaktsmatrise i NFF, blir denne fulgt etter boken?*
- *Hva er lederstil for deg?*
- *Hvilke type lederstil har du?*
- *Vil du se på deg selv som en fleksibel leder? JA/NEI, hvorfor mener du det?*
- *Vil du i noen grad endre din lederstil eller variere den på bakgrunn av situasjoner? Hvorfor?*
- *Bruker du strategier som påvirker lederne i noen grad?(alt fra å oppmuntre til læring/ være et forbilde/ stimulere selvtillit osv.)*
- *Er du god på å lede/utvikle deg selv?*
- *Er du opptatt av å utvikle andre til å utvikle seg selv?*
 - o *Hvis ja: På hvilken måte gjør du dette?*
- *Hvilket synspunkt har du på evnen til å se andres og egne behov kontra sin egen sti?*
- *Er du opptatt av å meddele ansvar og deltagelse? Hvorfor?*
- *Du har tatt del i følgende beslutning «.....», hvilken rolle hadde du der?*
- *Brukte du en bestemt type lederstil når du var med på den beslutningen?*
- *Hvordan kan sammenhengen mellom beslutningene du tar og din lederstil beskrives?*
- *Har du en beslutningsstil? I så fall hvordan er den?*
- *Stemmer din beslutnings og lederstil overens med ledelsen i NFF for øvrig?*
- *Er det noe mer du vil legge til?*
- *Takk for samtalen.*

Andre respondenter:

- *Hvordan havnet du i jobben / posisjonen som ?*
- *Hva er lederstil for deg?*
- *Dere har en fullmaktsmatrise i NFF, blir denne fulgt etter boken?*
- *Hvilken type lederstil synes du Kjetil Siem har?*
- *Hvordan synes du hans lederstil fungerer i praksis?*
- *Hvis du kan beskrive Siems lederstil eller personlighet med 3 ord, hva ville de vært?*
- *Er Siem opptatt av å lære andre sin lederfilosofi?*
- *Vil du si at Siem har en lederstil eller vil du si at han variere sin lederstil ut ifra situasjoner?*
- *Hvordan synes du prosessen mellom deg selv og Siem er i forhold til beslutninger?*
- *Tror du han har en egen beslutningsstil?*
 - o *Hvis ja; hvordan er denne stilen?*
- *Synes du selv at du har en beslutningsstil? I så fall hvordan er den?*
- *Er det noe mer du vil legge til?*
- *Takk for samtalen.*