



Bacheloroppgave

IDR600 Sport Management

Rollen som daglig leder i et idrettslag. Hvilke utfordringer og forventninger kan man møte?

Eirik Udnæs Hoel

Totalt antall sider inkludert forsiden: 39

Molde, 21.05.2010



Publiseringsavtale

Tittel på norsk: Rollen som daglig leder i et idrettslag. Hvilke utfordringer og forventninger kan man møte?

Tittel på engelsk: The role as general manager of a sports club. What are the challenges and expectations you can meet?

Forfatter(e): Eirik Udnæs Hoel

Fagkode: IDR600

Studiepoeng: 15

Årstall: 2010

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: 21.05.10

Forord

Jeg har hatt stor glede av å skrive denne bacheloroppgaven. Det har vært interessant å få kjennskap til hvordan en daglig leder i et idrettslag jobber, og hvilke utfordringer og forventninger som man møter i denne jobben.

Jeg vil rette en stor takk til Nordmøre og Romsdal Fotballkrets, for at jeg fikk delta på samlingen deres for daglig ledere. Her innhentet jeg mye informasjon, som har kommet godt med i oppgaven. Jeg vil også takke deltakerne på samlingen for deres hjelp, og selvfølgelig min tre intervjuobjekter, Siw Rindarøy, Kjetil Thorsen og Steinar Gravem, for at de ville stille opp til intervju.

Veilederen min, Oskar Solenes, fortjener også en stor takk for mange nyttige råd og god hjelp gjennom hele oppgaveperioden.

Innhold

1. Innledning	1
1.1 Problemstilling.....	2
2. Teori	3
2.1 Institusjonell teori.....	3
2.2 Idrettslagets omgivelser.....	4
2.2.1 Tekniske omgivelser.....	4
2.2.2 Institusjonelle omgivelser.....	5
2.3 Frivillighet vs. betalt arbeid.....	7
3. Metode	9
3.1 Kvalitativ metode.....	9
3.1.1 Styrker og svakheter.....	9
3.2 Utvalg av enheter.....	10
3.2.1 Gossen Idrettslag.....	10
3.2.2 Sportsklubben Træff.....	10
3.2.3 Kristiansund Ballklubb.....	11
3.3 Deltakende observasjon.....	11
3.4 Intervju.....	12
4. Resultat/diskusjon	15
4.1 Forventninger fra de frivillige.....	15
4.1.1 "Nå som du er betalt, så skal du gjøre det og det".....	15
4.1.2 Forventninger om tilgjengelighet.....	16
4.2 Livsstilsjobb.....	17
4.3 Samarbeid med hovedstyret.....	18
4.4 Daglig lederstyrt idrettslag.....	20
4.5 Gjøre seg selv erstattelig.....	21
4.6 Sponsorinntekter.....	22
4.6.1 Jobbe inn penger til egen stilling?.....	22
4.6.2 Prosjekt Tilhørighet.....	23
4.7 Økonomistyring - den viktigste arbeidsoppgaven.....	24
4.8 Utdanning.....	25
5. Avsluttende kommentarer	27
5.1 Videre utvikling av stillingen.....	27
5.2 Er profesjonalisering av idretten positivt for idrettslagene?.....	28
5.3 Konklusjon.....	28
5.4 Svakheter med oppgaven.....	29
5.5 Videre forskning.....	30
6. Kilde og litteraturliste	31
7. Vedlegg	33

1. Innledning

Det frivillige arbeidet i norsk idrett står i dag sterkt, men i det siste har man sett en økende grad av profesjonalisering¹ innenfor idretten (Seippel 2010). Denne profesjonaliseringen tar ikke over for det frivillige arbeidet, men er med på å prege utviklingen av norsk idrett. Profesjonalisering er lettest å få øye på i toppidretten, der man kan se at idrettsutøvere kan leve av idretten, og at det blir ansatt flere personer innenfor idretten i ulike stillinger. Men det er ikke bare i toppidretten at denne profesjonaliseringen er synlig. Man begynner også å se tegn til profesjonalisering i breddeidretten, ved at flere idrettslag ansetter en daglig leder. En slik profesjonalisering av idrettslaget kan være nødvendig for å tilpasse seg hverdagen for idrettslagene. Kravene fra omgivelsene fører til et ønske om bedre administrering og organisering i idrettslaget, og da kan en slik ansettelse være nødvendig.

Mange idrettslag når etter hvert en størrelse som gjør det meget utfordrende å drifte organisasjonen utelukkende basert på frivillighet. Det har blitt mer og mer aktuelt for flere idrettslag i Norge å ansette en daglig leder, til å drifte idrettslaget på dagtid (Vågen 2010a). En negativ virkning av denne profesjonaliseringen kan være at det brukes for mye penger på denne profesjonaliseringen, og at idrettslaget ikke klarer de utfordringene som det medfører å profesjonalisere seg. En daglig leder koster penger, og siden norske idrettslag er tuftet på ”dugnadsøkonomi” (Enjolras, Seippel og Waldahl 2005), er det behov for en nøye planlegging og finansielle styrker for å ansette en daglig leder. Et samarbeid med kommunen eller næringslivet kan i en slik forbindelse være viktig.

Det finnes ingen fasit på hvordan en stillingsinstruks til en daglig leder i et idrettslag ser ut. Arbeidsoppgavene kan variere fra medlemshåndtering til føring av regnskap. Idrettslagene er også forskjellige. Noen idrettslag er særvidrettslag med gode ressurser, mens andre er fleridrettslag der ressursene må fordeles rundt i idrettslagets grupper. De ulike trekkene ved idrettslagene, gjør at en daglig leder har nok av utfordringer i sin jobb. Lederen i Trøndelag Fotballkrets, Morten Wolden, mener at det er langt mer krevende å lede et stort idrettslag eller en toppklubb enn å lede en mindre bedrift. Han begrunner dette med at det er krevende i forhold til idrettens kompleksitet og at idretten ikke har gode nok ferdigheter

¹ Når man snakker om profesjonalisering i idretten, så tenker de fleste på om man blir betalt eller ikke. Enjolras og Seippel (2001,80-83) mener at profesjonalisering rommer flere spørsmål enn det, og viser til at man må ha et presist begrep om hva profesjonalisering skal bety. De diskuterer dette innenfor definisjonen av begrepet profesjon og at profesjonalisering må forstås som en prosess. I forhold til min oppgave, vil jeg se på profesjonalisering som spørsmålet om man blir betalt eller ikke.

innenfor strategi og kommunikasjon. Wolden ønsker en kompetanseheving innenfor ledelse i idretten (Heggdal 2008). En slik kompetanseheving kan føre til økt profesjonalisering, og derav flere ansettelse av daglig ledere. Dette leder meg inn på min problemstilling.

1.1 Problemstilling

Med utgangspunkt i den økte profesjonaliseringen i breddeidretten, ønsket jeg å skrive en oppgave som omhandlet dette temaet. Jeg har ved siden av bacheloroppgaven tatt valgfaget IDR602: Utplassing i idrettsorganisasjon, der jeg har hatt praksisplass i Sportsklubben Træff. Gjennom praksisplassen har jeg fått innblikk i hvordan et breddeidrettslag driftes og hva som påvirker denne driften. Det ble da naturlig for meg å skrive en oppgave som omhandlet daglige ledere i idrettslag. Jeg landet etter hvert på følgende problemstilling:

Rollen som daglig leder i et idrettslag. Hvilke utfordringer og forventninger kan man møte?

For å utdype denne problemstillingen, velger jeg å forklare hva jeg legger til grunn i de ulike begrepene: daglig leder, utfordringer og forventninger. Når det gjelder rollen som daglig leder, ønsket jeg å undersøke de som er ansatt med betaling. Grunnen til dette var min interesse for hvordan profesjonaliseringen i breddeidretten påvirker idrettslagene. Min bacheloroppgave ble skrevet ved Høgskolen i Molde og da var det naturlig å ta utgangspunkt i idrettslag fra nærmiljøet. Jeg valgte derfor å intervju tre daglig ledere fra tre ulike idrettslag i Møre og Romsdal, og i tillegg deltok jeg på en samling for daglig ledere i idrettslag.

Begrepene utfordringer og forventninger har ingen konkret definisjon i min oppgave. Mine tanker om begrepene, er at de kan være med på å forklare ulike arbeidsforhold og situasjoner en daglig leder opplever. Jeg brukte begrepene i intervjuene uten noe videre forklaring, da jeg mener allmennheten har en lik oppfatning av hva de betyr.

2. Teori

For å belyse de utfordringer og forventninger man kan møte i jobben som daglig leder, vil jeg bruke institusjonell teori. Jeg vil videre forklare hva som menes med tekniske og institusjonelle omgivelser. Deretter tar jeg utgangspunkt i de institusjonelle omgivelsene, når jeg viser hvilke omgivelser et idrettslag kan bli påvirket av. Disse omgivelsene kan være med på å skape utfordringer og forventninger for den daglige lederen. Til slutt skal jeg kort forklare hvordan frivilligheten står i forhold til det betalte arbeidet i idretten. Dette kan være med på å skape konflikter i et idrettslag.

Jon Helge Lesjø (2008) beskriver idrettsorganisasjoner slik:

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 moderne organisasjonsteori. 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 organisasjonenes mål (Lesjø, 2008, 58).

Med utgangspunkt i Lesjø sin kommentar om at idrettsorganisasjoner kan analyseres ved hjelp av moderne organisasjonsteori, velger jeg å anvende institusjonell teori i min oppgave. I en organisasjon er det et institusjonelt press fra aktører i og utenfor organisasjonen. I et idrettslag kommer dette presset blant annet i fra de frivillige i idrettslaget og fra kretser og forbund utenfor idrettslaget.

2.1 Institusjonell teori

Innenfor temaet institusjonell teori er det skrevet veldig mye litteratur. Denne litteraturen inneholder forskjellige vinklinger og forklaringer på institusjonell teori, blant annet vinklinger fra mikroperspektiv, makroperspektiv, sosialt og kulturelt perspektiv (Thornton og Ocasio 2008). Det er derfor vanskelig å finne noen konkret definisjon på hva institusjonell teori er, men hovedsaken i institusjonell teori er at organisasjoner er sterkt påvirket av sine omgivelser. Innenfor disse omgivelsene er det ikke bare krav om effektivitet som påvirker hvordan organisasjonen er bygd opp og hvordan den utfører sitt

arbeid, men også sosialt konstruerte verdi- og trossystem i organisasjonen (Scott 2003). Disse systemene kan endre seg, ved at nye folk kommer inn i organisasjonen med et annet syn på ting. I forhold til et idrettslag, kan slike verdi- og trossystem være lenge tilstede, fordi mange frivillige er engasjert i idrettslag i en mannsalder. En ansettelse av en daglig leder, kan bryte med dette systemet og skape konflikter i idrettslaget. For å forklare hvordan idrettslaget er påvirket av sine omgivelser, vil jeg nedenfor utdype begrepene tekniske og institusjonelle omgivelser og vise hvilke omgivelser et idrettslag har.

2.2 Idrettslagets omgivelser

I organisasjonslitteraturen kan man klassifisere omgivelsene til en organisasjon i tekniske og institusjonelle omgivelser. En slik klassifisering kan hjelpe oss til å forstå hvordan ulike trekk ved omgivelsene kan påvirke organisasjoner. Et idrettslag har ulike omgivelser og kan være påvirket av både de tekniske og de institusjonelle omgivelsene. Jeg vil gå inn på begge begrepene og vurdere de opp mot et idrettslag.

2.2.1 Tekniske omgivelser

Jacobsen og Thorsvik (2007) definerer tekniske omgivelser slik:

Med tekniske omgivelsene mener vi alle de forhold utenfor en organisasjon som direkte påvirker hvordan organisasjonen løser oppgavene for å realisere sine mål (for eksempel leverandører, konkurrenter, kunder) (Jacobsen og Thorsvik 2007,186).

Disse tekniske omgivelsene er ikke så tydelige rundt et idrettslag. Et idrettslag er ikke en organisasjon som produserer et produkt, og derfor har ikke omgivelsene en direkte påvirkning på oppgaveutførelsen i idrettslaget. Idrettslaget trenger ikke råvarer for å løse sine oppgaver, og er av den grunn ikke avhengig av leverandører. Konkurrenter til idrettslaget kan være andre idrettslag. Dette er spesielt tydelig om to eller flere idrettslag opererer innenfor det samme geografiske området, der de kjemper om inntekter fra områdets næringsliv, og for eksempel aktuelle fotballspillere til A-laget sitt. I en slik situasjon kan man si at idrettslaget har konkurrenter, men jeg føler ikke at dette direkte påvirker hvordan idrettslaget løser oppgavene sine. Når det gjelder kunder, så kunne man sett på medlemmene i et idrettslag som kunder, men jeg føler dette blir feil, da mange av medlemmene er med på å drifte idrettslaget. På bakgrunn av denne drøftingen av

idrettslagets tekniske omgivelser, velger jeg heller å legge vekt på de institusjonelle omgivelsene.

2.2.2 Institusjonelle omgivelser

Institusjonelle omgivelser blir av Jacobsen og Thorsvik (2007) definert slik:

De institusjonelle omgivelsene viser til hvordan bestemte oppfatninger, verdier, normer og forventninger som er utbredt i omgivelsene, kan være bestemmende for hvordan organisasjonen oppfattes i omgivelsene, og derfor for organisasjonens legitimitet (Jacobsen og Thorsvik 2007,186).

Videre kan man dele opp organisasjonens institusjonelle omgivelser i tre ulike søyler, som organisasjonen må tilpasse seg for å bli oppfattet som legitim: en regulativ søyle, en normativ søyle, og en kognitiv søyle (Jacobsen og Thorsvik 2007,199). Den regulative søylen viser til forskjellige lover og bestemmelser som organisasjonen må tilpasse seg. Følger man ikke disse lovene, kan man bli straffeforfulgt. Den normative søylen viser til verdier og normer i omgivelsene som påvirker hvordan organisasjonen bør organiseres og ledes. Den kognitive søylen viser til hvordan ulike grupper som virker innenfor samme miljø, ofte utvikler felles meninger om hvordan man skal gjøre ting på. (Jacobsen og Thorsvik 2007,199-200).

For å bruke begrepet institusjonelle omgivelser til å forklare hvordan et idrettslag blir påvirket av omgivelsene, vil jeg vise hvilke omgivelser et idrettslag har og sette disse omgivelsene inn i de tre søylene jeg har forklart ovenfor. Innenfor de ulike omgivelsene vil det ligge bestemte oppfatninger og forventninger til idrettslaget.

Et idrettslag er medlem av Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF). NIF har en organisasjonsstruktur som er ordnet i en særforbundslinje og en NIF-linje. Særforbundslinjen inneholder særforbund og særkretser. Særforbund gjelder for en spesifikk idrett i hele landet, for eksempel Norges Fotballforbund (NFF), mens særkretsen er fylkes/regionsleddet til en spesifikk idrett. NIF-linjen består av idrettskretser og idrettsråd. Idrettskretsen administrer alle idretter i et fylke, mens idrettsrådet koordinerer klubber i en kommune (Enjolras, Seippel og Waldahl 2005). NIF tilhører den regulative søylen til idrettslaget. Grunnen til dette er at NIF har egne lover og bestemmelser på

hvordan idrettslaget skal driftes, og de kan straffe idrettslaget ved brudd på disse. NIF kan ved bruk av lovgivning, tvinge idrettslaget til å avstå fra å gjøre bestemte ting, eller få det til å gjøre bestemte ting på en spesifisert måte (Jacobsen og Thorsvik 2007, 200). Det er helt nødvendig at idrettslaget følger disse lovene, for å unngå straffeforfølgelse og et svekket omdømme. Et idrettslag kan i verste fall miste sitt medlemskap i NIF.

Ved siden av NIF har et idrettslag mange andre omgivelser. Blant annet finner man næringsliv/sponsorer, fylket, kommunen, andre idrettslag og foreninger, lokalpressen og lokalbefolkningen. Disse omgivelsene fordeler seg på den normative søylen og den kognitive søylen til idrettslaget. Innenfor den normative søylen til idrettslaget vil man finne næringsliv/sponsorer, lokalbefolkningen, lokalpressen, kommunen og fylket. Den normative søylen inneholder som nevnt verdier og normer fra omgivelsene, og disse vil ligge innbakt i kulturen rundt idrettslaget. For å tiltrekke seg sponsorer fra næringslivet, må idrettslaget vise til god drift. Det vil gjøre det lettere for idrettslaget å få sponsorkontrakter, og et godt driftet idrettslag vil være god reklame for sponsoren. Lokalbefolkningen vil ha sine synspunkter på hvordan idrettslaget fremstår og de kan bruke lokalpressen til å uttrykke sine meninger. Et idrettslag som blir dårlig fremstilt i pressen, vil slite med å rekruttere nye medlemmer. Det vil miste sin legitimitet og sin moralske aksept i samfunnet. Et godt samarbeid opp mot kommunen og fylket er også viktig, da idrettslaget har et samfunnsansvar når det gjelder det å ta vare på ungdommen og utvikle gode holdninger.

Den kognitive søylen til idrettslaget inneholder lokalbefolkningen og andre idrettslag og foreninger. Idrettslagene kan oppnå legitimitet ved å gjøre det som oppfattes som riktig av omgivelsene. Et eksempel på dette gjelder lokalbefolkningen. De har sine oppfatninger om hvordan idrettslaget bør organiseres. Av den grunn er det viktig at idrettslaget og lokalbefolkningen er på bølgelengde når det gjelder hvilken rolle idrettslaget skal ha i nærmiljøet. Dette kommer særlig til uttrykk når temaet er dugnadsinnsats. Idrettslaget er avhengig av dugnader, og lokalbefolkningen kan i så måte være en viktig samarbeidspartner til å skape dugnader. Dugnader vil gagne begge parter, da idrettslaget tjener penger og lokalbefolkningen får unnagjort arbeidet som dugnaden gjelder. Et annet eksempel er at det på bakgrunn av samtaler med andre idrettslag, kan oppstå en ”tatt for gitt” oppfatning om hvordan man bør organisere seg. Idrettslaget kan velge å gå over til en organisasjonsstruktur med ulike undergrupper i idrettslaget, fordi andre idrettslag har hatt

positive erfaringer med dette. Dette kan bli den allment aksepterte oppfatningen av hvordan man bør være organisert.

Denne oversikten over idrettslagets omgivelser, viser at et idrettslag blir påvirket fra mange kanter. Innenfor NIF alene har et idrettslag mange ulike omgivelser å forholde seg til, og i tillegg er det som vist, mange andre omgivelser som påvirker idrettslaget. Disse omgivelsene er idrettslagets eksterne omgivelser. De frivillige i idrettslaget utgjør de interne omgivelsene og er også med på å påvirke idrettslaget. Slike forventninger og oppfatninger som kommer fram av de ulike omgivelsene, kan legge et press på idrettslaget til å framstå slik at omgivelsene tenker positivt omkring idrettslaget. En daglig leder i et idrettslag er den som oftest er i kontakt med disse omgivelsene. Han² blir da, til en viss grad, ansvarlig for å passe på at forventningene fra omgivelsene innfris. Han kan ikke direkte påvirke sportslige resultater, men han kan sørge for at kontakten med omgivelsene opprettholdes og at den er positiv. Eksempler på dette er oppfølging av sponsorer og et godt samarbeid med for eksempel en folkehelsekoordinator i kommunen.

2.3 Frivillighet vs. betalt arbeid

Frivilligheten står sterkt i idretten i Norge. Det frivillige arbeidet dekker mange arbeidsoppgaver i et idrettslag: tillitsverv, trening, idrettsaktivitet, lagledelse, pengeinnsamling, markedsføring og drift av anlegg (Skirstad 2002,242). Undersøkelser viser at i nesten 90 prosent av norske idrettslag, utføres 90 prosent eller mer av arbeidet av de frivillige (Enjolras, Seippel og Waldahl 2005,48). I forhold til det betalte arbeidet i idrettslag, så ”legges det ned fjorten ganger så mye arbeid per medlem av frivillige som av betalte i norske idrettslag” (Seippel 2002,211). Dette viser at det betalte arbeidet i idrettslagene ikke er så utbredt og at frivilligheten fortsatt står sterkt. Idretten i Norge er med andre ord helt avhengig av de frivillige.

En ansettelse av en daglig leder (betalt), er som regel for å lette arbeidet på de frivillige. Idrettslaget får da en person som kan ta seg av den daglige driftet av idrettslaget og bli et bindeledd mellom ulike grupper i idrettslaget. En undersøkelse utført av Corneliussen i 1993, viser til positive resultater ved å ha ansatte i idrettslaget. Skirstad viser til denne undersøkelsen i sin artikkel og skriver:

² Jeg velger å omtale den daglige lederen som ”han” i denne oppgaven. Jeg kunne også ha brukt ”han/hun” eller bare ”hun”, siden det er mange kvinnelige daglige ledere i idrettslag, men velger å holde meg til ”han”.

Aktiviteten i lagene økte og oppgavene for de tillitsvalgte ble annerledes. Relasjonene til næringslivet og det offentlige ble bedret, og det gjorde at disse idrettslagene fikk tilført mer midler. Det ble også lettere å få de tillitsvalgte involvert (Skirstad 2002,244).

Her ser man at ansettelsen får positive virkninger, men denne ansettelsen er ikke helt uproblematisk, noe jeg kommer tilbake til i analysedelen. De frivillige i idrettslaget vil ha sine forventninger til en slik ansettelse, og dette kan skape et ekstra press på personen som blir ansatt.

3. Metode

Det finnes som nevnt tidligere ingen egen stillingsinstruks til en daglig leder i et idrettslag. For å undersøke hva en daglig leder faktisk gjør og hvilke utfordringer og forventninger han kan møte på, valgte jeg å bruke en kvalitativ tilnærming i min innsamling av data.

3.1 Kvalitativ metode

En kvalitativ tilnærming er en åpen metode, der jeg som undersøger legger så få føringer som mulig på den informasjonen jeg samler inn. Dette fører til at jeg får et bedre innblikk i hvordan den daglige lederen jobber, i forhold til om jeg hadde brukt en kvantitativ metode, der svarene hadde vært mer låst (Jacobsen 2005,127). Som en del av min metode, valgte jeg å bruke både intervju og deltakende observasjon i min datainnsamling. I tillegg har jeg ved siden av arbeidet med bacheloroppgaven, hatt en praksisplass i Sportsklubben Træff. Gjennom denne praksisplassen har jeg fått inntrykk av hvordan det jobbes i breddeidretten, og dette kan ha hjulpet meg til å få en bedre forståelse av de utfordringer og forventninger som ligger i jobben som daglig leder.

3.1.1 Styrker og svakheter

En kvalitativ metode har både sine styrker og sine svakheter. En av de store styrkene ved kvalitativ metode er åpenhet. Undersøkeren tvinger ikke de undersøkte inn i faste spørsmål med faste svarkategorier. Åpenheten skaper mer nyanse i dataene som blir samlet inn, ved at respondentene gir sin egen forståelse av et forhold ved hjelp av egne meninger og egne ord. En annen styrke er nærheten mellom den som undersøker og den/de som blir undersøkt. Undersøkeren kan komme mer under huden på de som blir undersøkt, ved hjelp av gode intervjuer. Dette kan få fram mer gjennomtenkte synspunkter fra intervjuobjektene (Jacobsen 2005, 129).

Begge de nevnte styrkene, kan også være svakheter. Åpenheten fører til at tolkningen av dataene kan bli vanskelig, på grunn av dataenes nyanserikdom. Dataene blir med andre ord ganske komplekse. Ved en tolkning av dataene kan undersøkeren foreta en ubevisst siling av informasjon, fordi det blir vanskelig å forholde seg til den store mengden av informasjon. Dette kan føre til at viktig data blir oversett. Nærheten mellom den som undersøker og den/de som blir undersøkt, kan føre til at undersøkeren mister sin kritiske refleksjon. Man sier seg enig i alt som blir sagt og tør ikke lenger å komme med kritiske spørsmål. Under et intervju kan nærheten også påvirke den som blir intervjuet.

Intervjuobjektet må forholde seg til en fremmed person og dette kan påvirke hvilken informasjon som intervjuobjektet vil dele (Jacobsen 2005, 130).

3.2 Utvalg av enheter

Ved bruk av en kvalitativ tilnærming, blir det fort mye arbeid med intervjuene. Et godt intervju kan vare opp mot 1 time og da vil nedskrivningen og tolkningen av informasjonen ta mye tid. Av den grunn valgte jeg ut tre daglig ledere fra tre ulike idrettslag. De tre idrettslagene representerer en god bredde innenfor idrettslag. Gossen Idrettslag er et godt eksempel på et breddeidrettslag, da de er et fleridrettslag med mange idretter. Kristiansund Ballklubb er stikk motsatt. Klubben er et særvidrettslag og er opprettet for å satse på toppfotball. I mellom disse ytterpunktene, finner man Sportsklubben Træff. Sportsklubben Træff er et fleridrettslag og har to idretter, fotball og håndball, der de satser omtrent like mye på hver idrett. Ved å ha et slikt utvalg, føler jeg at mine data kan bli mer interessante, enn om jeg hadde hatt tre like idrettslag. Jeg kan da se om det finnes noen likheter mellom idrettslagene, på tross av ulike satsningsområder og organisering. Under vil jeg kort presentere hvert idrettslag og deres daglige ledere.

3.2.1 Gossen Idrettslag

Gossen Idrettslag (Gossen IL) ble stiftet i 1967 og er et fleridrettslag som består av cirka 400 medlemmer, der rundt 300 er aktive. Idrettslaget er delt inn i forskjellige grupper: fotball, håndball, friluftsliv, volleyball, klatring, sykling, trimgruppe og en prosjektgruppe. Gossen IL har siden 2008 hatt en daglig leder ansatt i en 70 % stilling. På anleggssiden eier idrettslaget en egen hall, Aukra-hallen. I tillegg låner de en gressbane av 6 grunneiere og er deleier i en kunstgressbane (Siw Rindarøy, Gossen IL).

Siw Rindarøy er ansatt som daglig leder i Gossen IL i en 70 % stilling. Hun er 30 år og utdannet innenfor kokkeyrket. Gjennom ulike verv innen idretten, har hun bygget seg opp en lang erfaring med idrettsadministrasjon. Hun har tidligere vært ansatt som leder i Aukra idrettsskole og synes det er artig å organisere aktivitet for barn og unge (Siw Rindarøy, Gossen IL).

3.2.2 Sportsklubben Træff

Sportsklubben Træff (Træff) ble stiftet i 1924. De har cirka 1000 medlemmer fordelt på idrettene håndball og fotball. 850 av medlemmene er aktive. Idrettslaget er fordelt i ulike grupper: håndballgruppe, ungdomsgruppe fotball, damefotball senior og herrefotball

senior. Træff har de siste 10 årene hatt en daglig lederstilling med varierende stillingsprosent. De siste 3 årene har dette vært en 100 % stilling. Idrettslaget eier en kunstgressbane og er 80 % medeier i Træffhuset, som har innendørs kunstgressbane (to 7'er baner) og en håndballhall. I tillegg leier de tid på en kunstgressbane som Molde kommune eier (Steinar Gravem, Træff).

Træff har Steinar Gravem som sin daglige leder. Han er ansatt i en 100 % stilling og denne har han hatt i 1 ½ år. Steinar er 30 år og har utdannelse innenfor markedsføring og Sport Management. Før han ble ansatt i Træff hadde han et verv i Træffs fotballgruppe (Steinar Gravem, Træff).

3.2.3 Kristiansund Ballklubb

Kristiansund Ballklubb (KBK) ble stiftet 2003 og er en fotballklubb som bare satser på 2 herrelag, A-laget og B-laget. Klubben har rundt 100 medlemmer, der 30-40 er aktive. Foruten de to lagene består klubben av et styre, en arrangementkomité, et sportslig utvalg og en administrasjonsavdeling. KBK har siden 2004 hatt en daglig lederstilling, der de først startet med en 50 % stilling, som nå har blitt en 100 % stilling. Klubben leier idrettsanlegg av kommunen, men jobber med å bygge et eget anlegg (Kjetil Thorsen, KBK).

Kjetil Thorsen er den daglige lederen i KBK. Han har vært ansatt i en 100 % stilling siden 2006. Tidligere hadde han en stilling som 50 % daglig leder og 50 % sportslig leder, men dette gikk KBK bort ifra etter et år. Kjetil er 40 år og har opparbeidet seg stor kompetanse innenfor idrettsadministrative funksjoner, gjennom mange år med ulike verv i idretten. Han har ingen spesiell utdanning utover videregående (Kjetil Thorsen, KBK).

3.3 Deltakende observasjon

Under min datainnsamling deltok jeg på en samling for daglig ledere i idrettslag (DL-samling). Denne samlingen ble arrangert av Nordmøre og Romsdal Fotballkrets. Daglig ledere fra 10 ulike idrettslag i Nordmøre og Romsdal var representert på samlingen. Bakgrunnen for en slik samling var at flere idrettslag som tilhører fotballkretsen har ansatte i administrative stillinger, og fotballkretsen ønsket derfor å sette fokus på denne gruppen. På samlingen ble det delt erfaringer fra stillingen som daglig leder og Magnus Vågen fra fotballkretsen holdt foredrag (se vedlegg 1). Jeg samlet inn data ved å observere

og notere under presentasjonene, samt gjennomføre intervju med noen av deltakerne. Jeg vil referere til disse notatene senere i oppgaven. Da vil det stå: "(Notat fra DL-samling, 16-17.mars)". Alle deltakerne på samlingen, medregnet intervjuobjektene, samtykket til at jeg kunne bruke informasjonen som kom fram, og at jeg kunne presentere personene med fullt navn om det var ønskelig, ved bruk av eventuelle sitat fra dem.

Under samlingen gjennomførte jeg en deltakende observasjon. Deltakende observasjon betyr at den som observerer, deltar på lik linje med de andre han eller hun undersøker (Jacobsen 2005,161). De andre deltakerne på samlingen var klar over at jeg skulle delta og at jeg kom til å bruke denne samlingen som en datainnsamling. Ved å gi en slik informasjon om dette, ble dette en åpen observasjon, der de som undersøkes er kjent med at de blir undersøkt (Jacobsen 2005).

En åpen og deltakende observasjon kan føre til at reliabiliteten og påliteligheten blir svekket. En åpen observasjon kan endre atferden til de som blir undersøkt. De kan prøve å tilfredsstille undersøkeren eller holde tilbake informasjon. Dette kalles observatøreffekten (Jacobsen 2005). Ved en deltakende observasjon kan undersøkeren påvirke resultatet, ved å opptre for passivt eller aktivt. (Jacobsen 2005). Jeg føler at verken reliabiliteten eller påliteligheten ble svekket ved min tilstedeværelse på samlingen. Dette var en samling som ikke hadde blitt gjennomført før, og derfor var stemningen slik at folk skulle bli kjent og dele erfaringer. Jeg tror ikke at min deltakelse og observasjon førte til at folk holdt igjen informasjon, da alle var behjelpelige med informasjon til oppgaven min og godtok at jeg var der. Jeg ble en passiv deltaker, men det skyldtes at jeg ikke har noe erfaring å dele fra jobben som daglig leder, da jeg ikke har vært ansatt i en slik jobb.

3.4 Intervju

På DL-samlingen gjennomførte jeg intervju med to av deltakerne. Det tredje intervjuet mitt har jeg hatt i ettertid. På intervjuene hadde jeg en intervjuguide med et bredt spekter av temaer. Dette førte til at jeg fikk tak i mye informasjon, som jeg senere kunne strukturere og dele opp i kategorier og variabler. På denne måten trakk jeg ut relevant informasjon fra det enkelte intervju. (Jacobsen 2005,127). Min intervjuguide var til en viss grad strukturert, der jeg hadde en del temaer, med forslag til spørsmål under hvert tema (se vedlegg 2). Under selve intervjuet ble denne guiden brukt mer som en huskeliste, slik at

intervjuet ble en naturlig samtale, der jeg kunne sjekke underveis om jeg hadde dekket alle temaene.

Et intervju har flere trekk som kan påvirke påliteligheten og validiteten. To effekter jeg skal gå inn på her er konteksteffekten og intervjuereffekten. Konteksteffekten knytter seg til i hvilken sammenheng informasjonen blir samlet inn (Jacobsen 2005,227). Intervjuene som ble gjennomført under samlingen, ble gjennomført på et møterom på hotellet som samlingen var på. Dette var avtalt på forhånd med intervjuobjektene. En slik kontekst blir kunstig for begge parter, fordi ingen av partene har dette som en naturlig plass å være. I en slik situasjon blir det viktig å skape en tillitsfølelse (Jacobsen 2005,227). Jeg følte at dette gikk veldig fint i disse intervjuene.

Det siste intervjuet ble gjennomført på arbeidsplassen til intervjuobjektet. Dette ble en naturlig kontekst for intervjuobjektet. Et problem med å gjennomføre intervju i en naturlig kontekst, er at intervjuobjektet må ta seg fri fra arbeidet under intervjuet, eller at intervjueren må få lov til å komme hjem til intervjuobjektet. Et annet problem kan være at naturlige kontekster kan medføre en del støy fra andre, for eksempel andre familiemedlemmer eller kolleger (Jacobsen 2005, 227). Under dette intervjuet ble vi ikke forstyrret av andre, så dette gikk veldig greit.

Selve DL-samlingen kan ha påvirket intervjuobjektene. Jeg gjennomførte to av intervjuene på den andre dagen av samlingen og det siste intervjuet i etterkant av samlingen. Det kan hende at noen av svarene hadde vært annerledes om jeg hadde gjennomført intervjuene før samlingen. Jeg følte allikevel ikke at noen av intervjuobjektene holdt tilbake noe informasjon eller svarte direkte ut ifra det som var presentert på samlingen. På grunn av at intervjuene var planlagt på forhånd, fikk jeg tak i mer gjennomtenkte synspunkter enn om intervjuene hadde kommet overraskende på.

Intervjuereffekten handler om at den som intervjues, kan bli påvirket av intervjueren. Samtalen formes av begge partene som deltar. En intervjuers oppførsel er med på å påvirke intervjuobjektet. En aggressiv og pågående intervjuer skaper andre resultater enn en passiv og uinteressert intervjuer (Jacobsen 2005,226). I mine intervjuer følte jeg at jeg var en interessert og aktiv intervjuer. Jeg viste at jeg fulgte med, ved å nikke og spørre bekreftende spørsmål. Jeg tror ikke jeg påvirket intervjuobjektene så veldig mye.

Mitt intervju med Steinar Gravem ble litt spesielt i forhold til de andre intervjuene. Som tidligere nevnt har jeg hatt en praksisplass i Træff ved siden av bacheloroppgaven, og her har jeg hatt Steinar som sjef. Mitt arbeid i Træff kan ha gitt meg en forforståelse av hvordan ting driftes i idrettslaget. Forforståelse kan beskrives som den kunnskapen eller erfaringen som forskeren har på det området det skal forskes på (Høgskolen i Bergen 2009). Jeg var bevisst på dette i forhold til intervjuet, og ba Steinar om å svare på spørsmålene med utgangspunkt i at jeg ikke hadde noe kjennskap til Træff. På den måten kunne jeg få mer utdypende svar, i stedet for at svarene ble kortet ned, som en følge av at jeg allerede visste svaret. Forforståelsen kunne ha påvirket meg til å unngå visse spørsmål, men jeg gjennomførte intervjuet på samme måte som med de andre intervjuene.

4. Resultat/diskusjon

Min problemstilling var å finne hvilke utfordringer og forventninger man kunne møte i rollen som daglig leder i et idrettslag. De tre intervjuene mine og notater fra DL-samlingen har gitt meg mye data å tolke og sammenligne. Under vil jeg presentere funn fra analysen av dataene og diskutere disse med utgangspunkt i det som er beskrevet i teoridelen.

4.1 Forventninger fra de frivillige

Et idrettslag er som nevnt tidligere helt avhengig av at frivillige personer er med på å drifte idrettslaget. De kan inneha veldig mange funksjoner i idrettslaget, blant annet trenere, oppmenn, styremedlem, banemester, utstyrsansvarlig. Det finnes mange frivillige personer og disse har forventninger til det som blir gjort i idrettslaget.

4.1.1 "Nå som du er betalt, så skal du gjøre det og det"

De frivillige er personer som stiller opp uten å få noe betaling. Når det da blir ansatt en betalt daglig leder, som i de frivilliges øyne, utfører noe av de samme arbeidsoppgavene som de, kan det føre til konflikter. Dette er en oppfatning jeg fikk inntrykk av i min datainnsamling. En av deltakerne på DL-samlingen, beskriver situasjonen slik:

Jeg fikk ting sagt rett opp i ansiktet: "Nå som du er betalt, så skal du gjøre det og det." Jeg fikk mer "klapp på skulderen" da jeg var frivillig og gjorde noe av det samme som jeg gjør nå. Men med betaling, så er det ingen skryt å få. (Notat fra DL-samling, 16-17.mars)

Siw Rindarøy i Gossen IL følte også at de frivillige reagerte negativt til hennes ansettelse. Hun fortalte blant annet at hun ble møtt med at hun skulle gjøre alle arbeidsoppgavene, siden hun nå var ansatt i idrettslaget (Siw Rindarøy, Gossen IL).

En slik mottagelse fra de frivillige kan være med på å prege hverdagen til den daglige lederen. Det kan føre til økt press og skape konflikter med de frivillige. Denne mottagelsen er heldigvis ikke tilfellet i alle idrettslag. I Træff for eksempel, så har ikke den daglige lederen, Steinar Gravem, opplevd denne negative reaksjonen fra de frivillige:

Nei. Det hører jeg at andre daglige ledere sier, men jeg har aldri opplevd det. Men det går nok litt på at jeg ikke har noe tilknytning til Molde by eller Træff sånn sett (Steinar Gravem, Træff).

Denne tilknytningen som Steinar nevner, tror jeg har mye å si for mottagelsen. Har man vært frivillig i idrettslaget i lengre tid, og så blir ansatt, tror jeg det fører til flere negative tilbakemeldinger, enn om man kommer utenfra. De frivillige kan føle at de også fortjener å få penger for den jobben de gjør. En annen grunn til at det kan bli negative tilbakemeldinger, kan ligge i verdi- og trossystemet til idrettslaget. I dette systemet kan det være en tanke om at alle arbeidsoppgaver blir gjennomført av de frivillige. En ny rolle som daglig leder kan bryte med dette systemet, og i starten skape reaksjoner blant de frivillige.

Over tid er en ansettelse av en daglig leder, en forandring som mest sannsynlig vil bli godtatt. I Gossen IL forsto de etter hvert at Siw hadde en fast arbeidstid og at hun hadde en stillingsinstruks å følge:

Det var verst i begynnelsen, før de fant ut at jeg hadde fast arbeidstid og selv om jeg var lønnet, så skulle jeg ikke gjøre alt. Jeg har faktisk en stillingsinstruks å forholde meg til. Det har gått seg til, men det tok over et år. I tillegg har man de som har vært i idrettslaget i en mannsalder. Der skal det mer enn et år til før de klarer å skjønne endringen. De tenker: ”å, en ansatt. Så bra, da slipper vi å gjøre noe. Vi kan bare møte opp” (Siw Rindarøy, Gossen IL).

Uttalelsene i dette kapitlet viser at en ansettelse av en daglig leder kan skape reaksjoner blant de frivillige. Reaksjonene trenger som vist ikke bare være negative, men det er nok knyttet en viss skepsis til ansettelsen. Personen som blir ansatt må tåle denne skepsisen og vise at ansettelsen er til det positive. Det kan kanskje ta en stund, men det vil som i eksemplet med Gossen IL, mest sannsynlig gå seg til.

4.1.2 Forventninger om tilgjengelighet

En oppfatning som samtlige på DL-samlingen var enige om, var at de frivillige forventet at man var tilgjengelig hele tiden. Man følte at de frivillige tok det for gitt at man tok telefonen til alle tider og alltid hadde tid til å besvare spørsmål. Nå er det slik at den daglige lederen tilpasser litt av arbeidet sitt etter de frivillige, men denne personen kan

ikke være tilgjengelig hele tiden. At man har en ansatt i idrettslaget, er mest for at noen kan drifte idrettslaget på dagtid. Det er ikke slik at denne personen skal jobbe med alt, for det kan fort føre til at man blir utbrent. Hvis en daglig leder går inn for å ta tak i alt og styre hele idrettslaget, vil dette føre til at idrettslaget blir daglig lederstyrt. Dette er ikke bra for idrettslagets fremtid, noe jeg vil komme tilbake til. Forventningene om at den daglige lederen skal være tilgjengelig hele tiden, er noe som preger arbeidsdagen til en daglig leder.

4.2 Livsstilsjobb

En arbeidsdag til en daglig leder i et idrettslag er ikke lik fra dag til dag. Den inneholder ulike oppgaver, avhengig av tid på året og behov. Siw Rindarøy forteller at det er veldig vanskelig å beskrive en vanlig arbeidsdag:

Det er veldig sesongbetont. Februar, mars og april er veldig hektisk, og da kan du jobbe natt og dag omtrent. Men så kommer mai, juni, juli og da er fotball godt i gang og håndball og volleyball har avsluttet sesongen sin, så da er det litt roligere igjen (Siw Rindarøy, Gossen IL).

I et fleridrettslag, slik som Gossen IL og Træff, vil de ulike idrettene kreve arbeid til ulike tider på året. I et sær-idrettslag som KBK, vil det bare være en idrett som krever arbeid, men dette betyr ikke det er noen vanlig arbeidsdag der heller. De ulike lederne sier alle at de legger opp dagen etter hvor mye arbeid det er. Kjetil Thorsen i KBK betegner jobben som en livsstilsjobb, der det ikke er noen form for fast kontortid. Steinar Gravem forteller her om hvordan han jobber:

Jeg jobber når jeg må jobbe og tar fri når jeg kan ta fri. Jeg er tilgjengelig på telefonen 24 timer i døgnet, 7 dager i uka, og stiller på de tingene folk ønsker jeg skal stille på. Jeg prioriterer og tilpasser det deretter selv. Noen dager kommer jeg tidlig på jobb og jobber til langt på kvelden, mens andre dager kommer jeg på jobb litt utpå dagen og har mer fri. Det er opp til meg selv å styre og drifte til en fornuftig pris, slik at jeg ikke blir utbrent (Steinar Gravem, Træff).

Disse utsagnene viser at det er ingen 08-16 jobb å være daglig leder i et idrettslag. Arbeidsoppgavene er forskjellige og arbeidsmengden varierer. De ulike omgivelsene til

idrettslaget fører til mange arbeidsoppgaver for den daglige lederen. Spesielt vil dette gjelde fra omgivelsene som ligger i den regulative søylen. Hvis vi tar et fleridrettslag som eksempel, så har det idretter innenfor ulike kretser og forbund. Det kan føre til mye møtevirksomhet med disse organisasjonene, samtidig som de stiller krav til ulike innrapporteringer av spillere, medlemstall i idrettslaget og lignende. Det er ikke sikkert den daglige lederen gjør alt dette selv, men han må organisere det og følge det opp, slik at det blir gjort. Viktigheten av at det blir gjort er stor, da disse omgivelsene kan legge bestemmelser på hvordan idrettslaget skal driftes.

I tillegg til at omgivelsene skaper arbeidsoppgaver for den daglige lederen, så vil de frivillige være med på å prege arbeidsdagen. De frivillige har som regel en egen jobb på dagtid, noe som betyr at de jobber med oppgaver i forbindelse med idrettslaget på kvelden. Som et resultat av dette, vil det forventes at den daglige lederen er tilgjengelig for de frivillige på kveldstid. Det kan innebære at han må møte opp i møter eller besvare spørsmål på telefon eller mail utenom ”vanlig” kontortid. Som en konsekvens av at omgivelsene krever forskjellige arbeidsoppgaver av den daglige lederen, er det nesten umulig for en daglig leder å ha en fast arbeidstid.

4.3 Samarbeid med hovedstyret

I hovedstyret i et idrettslag sitter det frivillige personer med ulike verv, og disse personene er som oftest ikke tilgjengelige før arbeidsdagen deres er omme. Den daglige lederen må være forberedt på å følge opp at ting blir gjort, siden hovedstyrets deltakere ikke har tid til oppgaver knyttet til idrettslaget før de selv er ferdig på jobb. Det er viktig at det er et godt samarbeidet mellom hovedstyret og den daglige lederen og at de er samkjørte når det gjelder hvilke arbeidsoppgaver den daglige lederen skal gjennomføre. I tillegg så har hovedstyret et arbeidsgiveransvar ovenfor en daglig leder som er ansatt. Det betyr at hovedstyret er ansvarlig for utbetaling av den daglige lederens lønn og at alle forhold ved ansettelsen blir fulgt opp.

Det vil stilles forventninger fra begge parter ved en ansettelse av en daglig leder i et idrettslag. En forventning fra den daglige lederen kan være at hovedstyret skal være et organ å diskutere med. Hovedstyret forventes å være tilgjengelig utenom styremøtene, slik at de ikke trekker seg tilbake så fort styremøtene er ferdig. Det kan også forventes at hovedstyrets deltakere er forberedt på å sette av tid til idrettslaget og arbeidet det medfører.

Hovedstyret kan på sin side ha en forventning om at den daglige lederen gjør de ulike arbeidsoppgavene sine og at idrettslaget driftes på en god måte. Er det oppgaver som den daglige lederen ikke får gjort, må han se om disse oppgavene kan delegeres videre, slik at de blir gjennomført.

En daglig leder jobber etter en stillingsinstruks. Denne stillingsinstruksen kan inneholde hvilke fullmakter en daglig leder har og hvilke arbeidsoppgaver han skal holde på med. Det er som regel hovedstyret som har utarbeidet en slik stillingsinstruks, men noen ganger har den daglige lederen vært med. Ved at begge partene er med på å utforme instruksen, vil det sikre en riktig arbeidsfordeling mellom hovedstyret og daglig leder. Alle mine tre intervjuobjekter fortalte at samarbeidet med hovedstyret gikk fint. Kun det å følge opp at ting ble gjort kunne være problematisk, da innsats og prioriteringer fra hovedstyrets deltakere var variabelt:

Det som kanskje er litt vanskelig er at de i hovedstyret er frivillige. Hvis de skal gjøre en oppgave, så er det litt sånn at jeg må sitte og vente på at den frivillige skal gjøre arbeidsoppgaven sin, før jeg kan jobbe videre med det. Da kan jeg bli sittende å vente og vente (Siw Rindarøy, Gossen IL).

I KBK er det et godt samarbeid mellom daglig leder og hovedstyret:

Jeg føler i stor grad at jeg og hovedstyret er på bølgelengde i forhold til hvilke oppgaver jeg skal ha. Jeg er i stor grad med på å forme min egen instruks. Man må prøve å bruke folk til det de er best til og det man skal holde på med. Jeg har selv et ønske om å ha minst mulig med sport å gjøre og mest mulig med marked. Det bærer stillingen preg av (Kjetil Thorsen, KBK).

Her ser man at hovedstyret og den daglige lederen tilpasser arbeidsoppgavene etter ønske fra den daglige lederen. Dette er viktig å få til i idrettslaget for å skape et godt arbeidsforhold mellom hovedstyret og daglig leder. Da vet begge parter hvilke oppgaver daglig leder skal jobbe med og dette kan føre til bedre samarbeid.

4.4 Daglig lederstyrt idrettslag

En ansettelse av en daglig leder er som tidligere nevnt, for å lette arbeidet til de frivillige og for at en person skal drifte idrettslaget på dagtid. Det betyr ikke at denne personen er ansatt til å gjøre alt. Et idrettslag er helt avhengig av de frivillige til å drifte idrettslaget, og det er viktig at disse fortsetter med dette arbeidet, selv om man ansetter en daglig leder. Tar daglig leder på seg for mange oppgaver, vil det gå utover idrettslagets fremtid. Å ansette en daglig leder kan lett bli en hvilepute for de frivillige, og det er ingen ønskelig situasjon. I en slik situasjon blir de frivillige altfor avhengige av den daglige lederen. Skulle denne personen bli borte, vil idrettslaget slite med å fortsette driften. Da har én person innehatt all kompetansen og erfaringen fra driften av idrettslaget, og det vil bli en stor jobb for de frivillige å ta tak i dette. Derfor er det helt nødvendig at de frivillige fortsatt har sine roller i idrettslaget etter en ansettelse av en daglig leder.

Konsekvensen av at den daglige lederen tar på seg alt arbeidet, er at idrettslaget blir daglig lederstyrt. På DL-samlingen var det mye fokus på å unngå dette og det ble nevnt som en stor utfordring for idrettslagene. En del av deltakerne følte at det var vanskelig å si nei til ting. De fryktet at tingene ikke ble gjort, dersom de overlot det til de frivillige. Dette førte til at de tok på seg oppgaven, selv om det ikke var deres jobb. Magnus Vågen (2010b) påpekte i sine foredrag hvor viktig det var at den daglige lederen ikke overtok de frivilliges arbeid. Han sa at den daglige lederen måtte legge til rette for mer frivillighet gjennom bedre organisering. I tillegg var det viktig å skape et klart skille mellom aktivitet og administrasjon.

En annen måte den daglige lederen kan sørge for at idrettslaget ikke blir daglig lederstyrt, er å unngå å bli det eneste ansiktet utad. Kjetil Thorsen mener dette er veldig viktig:

Det er viktig at man ikke blir frontfigur for alt som skjer i idrettslaget. Det kan skape for mye arbeid og unødvendig press fra andre (...) Vi prøver å gjøre det slik at det er andre enn daglig leder som representerer klubben i en del sammenhenger. Vi prøver å avgrense min del av det arbeidet (Kjetil Thorsen, KBK).

Steinar Gravem i Træff passer også på at han ikke blir frontfigur for alt som skjer i idrettslaget. Han er klar på at de frivillige fortsatt innehar sin rolle og gjør sine arbeidsoppgaver. Dette mener han er viktig for idrettslaget på lang sikt:

Det er viktig å få dem til å forstå at det er dem som er klubben og at dem er sjela i klubben. Og for framtida sin del og for utviklingen er det viktig at vi lar de frivillige gjøre det de skal gjøre, og så får jeg jobbe så godt jeg kan med å få dem til å fullføre arbeidsoppgavene (Steinar Gravem, Træff).

En slik måte å fordele ansvaret rundt i idrettslaget er en god løsning. Når en person har et ansvar for å representere idrettslaget, kan det føre til at man engasjerer seg mer og at man føler seg viktigere for idrettslaget. Ved at de frivillige blir bevisst på sin rolle i idrettslaget, vil idrettslaget unngå faren for å bli daglig lederstyrt. Under vil jeg gå inn på hvordan den daglige lederen kan gjøre seg erstattelig. Dette kan hjelpe idrettslaget til å bli mer uavhengig av den daglige lederen.

4.5 Gjøre seg selv erstattelig

Det er viktig at en daglig leder har et langt tidsperspektiv. Man ønsker jo selv å være i stillingen i lang tid, og da er det nødvendig at arbeidsoppgavene blir fordelt over tid og at man får tid til å finne sin posisjon i idrettslaget. Men en daglig leder blir ikke sittende for alltid i et idrettslag. Derfor er det viktig at man gjør seg erstattelig. Dette betyr at en annen person kan gå inn i stillingen og raskt få en oversikt over hva som er gjort og hvordan man gjør det. Dette gjelder også om den daglige lederen skulle bli syk eller på annen måte bli borte en stund fra idrettslaget.

Under DL-samlingen ble det diskutert ulike måter å gjøre seg erstattelig. Det som utpekte seg mest var å skriftliggjøre hvordan man jobbet ved å lage maler. Dette kunne være maler på hvordan man gjennomførte møter, møtereferat, sponsorkontakt (hvem, hvordan og når), arrangering av cuper, regnskapsføring osv. En slik måte å dokumentere ting på, gir en god oversikt over arbeidsoppgavene og det hindrer at arbeidet er basert på taus kunnskap. Ikke vil det bare være til hjelp for andre som skal ta over stillingen, men det vil også være til hjelp for den nåværende personen i stillingen. Har man laget maler på hvordan arbeidsoppgaver utføres, kan man spare tid ved en senere utførelse av oppgavene. Ved å starte tidligere med arbeidsoppgavene neste gang og bruke mal, unngår man å starte på scratch.

4.6 Sponsorinntekter

For at et idrettslag skal holde seg levedyktig, trenger det tilgang på ressurser. Den viktigste ressursen, ved siden av de frivillige, er penger. En måte å skaffe disse pengene på, er å hente inn sponsorinntekter. Sponsorene vil være i idrettslagets normative søyle. I denne søylen er det som nevnt visse verdier og normer til hvordan idrettslaget bør organiseres og ledes. Det er da viktig at idrettslaget driftes på en god måte og har et positivt omdømme, for å kunne tiltrekke seg sponsorer. En daglig leder blir et ansikt utad til idrettslagets sponsorer og det er viktig at han klarer å "selge" idrettslaget. En god sponsoravtale kan hjelpe et idrettslag til å utvikle seg videre og å opprettholde aktiviteten. Pengene fra sponsorene kan brukes på å bygge anlegg, kjøpe nytt utstyr, betale trenere osv. Viktigheten av sponsorpenger blir dermed veldig stor, og det vil fra personer i og rundt idrettslaget forventes inntekter og gode relasjoner med næringslivet.

4.6.1 Jobbe inn penger til egen stilling?

I det første året man er ansatt som daglig leder i et idrettslag, kan en del av sponsorpengene gå til lønning av sin egen stilling. I Gossen IL var dette tilfelle:

Når du er ansatt i et idrettslag, så må du gjøre en ekstra innsats for å dekke opp din egen stilling. Det er først og fremst det første året du gjør det, før du får en rutine og idrettslaget har begynt å komme godt i pluss (Siw Rindarøy, Gossen IL).

I en situasjon som dette, blir det ekstra viktig at den daglige lederen er ute hos bedrifter og markedsfører idrettslaget. Denne situasjonen er nok oftere tilfelle i små idrettslag enn i store. I KBK hadde de ikke dette problemet, da de er godt fundamentert i Kristiansund i forhold til næringslivet. De har årlig nok inntekter til å ha en heltidsansatt daglig leder (Kjetil Thorsen, KBK). KBK har i tillegg en egen måte å skaffe sponsorpenger på. De har tatt utgangspunkt i Kjell Inge Røkke sitt Prosjekt Tilhørighet, og laget et eget tilhørighetsprosjekt, Golden Goal. (Kjetil Thorsen, KBK). Det er et prosjekt som gir lag/foreninger mulighet til å selge sesongkortet Golden Goal. Inntektene av salget (kr. 1000 pr. kort) går direkte til klubben som selger kortet. For hvert kort som selges av et lag/forening, gir SpareBank 1 Nordvest tilsvarende beløp til KBK (Kristiansund Ballklubb, Golden Goal).

Under DL-samlingen fikk jeg inntrykk av at det var flere som hadde jobbet inn penger til sin egen stilling. En slik utfordring vil skape et ekstra press på den daglige lederen. Han må da tilfredsstillende forventninger om å skaffe inntekter til idrettslaget, samtidig som han vet at han trenger nok penger til å dekke egen stilling. Det er ikke bare å flytte rundt penger i idrettslaget for å få penger til egen lønning. En slik metode vil skape konflikter med de ulike gruppene og en eventuell revisor vil nok ikke godta denne formen for økonomistyring. Utfordringen blir å komme seg igjennom en slik situasjon og deretter opprettholde sponsoraktivitetene, slik at sponsorpengene går til idrettslaget og ikke til daglig leders lønn.

4.6.2 Prosjekt Tilhørighet

Idrettslagene i Nordmøre og Romsdal og utvalgte deler av Sunnmøre kan nyte godt av Prosjekt Tilhørighet (PT). Kjell Inge Røkke sitt selskap, TRG, er ansvarlig for dette prosjektet, som har til formål å fremme og stimulere til økt aktivitet i frivillige organisasjoner innenfor nevnte område. PT går ut på at en forening selger sesongkort på Aker Stadion og får tilført penger fra TRG for hvert solgte kort (Molde Fotballklubb, Prosjekt Tilhørighet).

Alle lederne på DL-samlingen var enige om at dette var en fantastisk mulighet til å få inn penger til idrettslaget. I en hverdag som inneholdt mye møter med sponsorer, var det godt at en enkel dugnad som å selge sesongkort for Molde Fotballklubb, ga såpass mye penger til idrettslaget. Siw Rindarøy i Gossen IL er kjempefornøyd med tilbudet:

Med tanke på hvor mange medlemmer vi er, så har det vært kjempeflott. Det kommer veldig godt med. Det vi bruker pengene til fra Prosjekt Tilhørighet er aktivitetstilbud til ungene. De får da et godt aktivitetstilbud, og mindre medlemskontingent. Det er for godt til å være sant at Røkke gjør dette (Siw Rindarøy, Gossen IL).

Steinar Gravem i Træff forteller at mulighetene fra PT, har vært med å hjelpe idrettslaget til å holde opp nivået:

Prosjekt tilhørighet kom på en tid der vi mistet automatinntektene. Træff hadde høye automatinntekter, så det er klart at hadde vi ikke kunne supplert det med noen

store inntekter, som prosjekt tilhørighet er, så måtte vi ha trappet ned nivået betraktelig (Steinar Gravem, Træff).

Dette prosjektet er enestående i Norge og viser hvordan næringslivet kan hjelpe frivillige foreninger med den utfordringen det er å skaffe inntekter. For et idrettslag kommer dette veldig godt med, da det å skaffe sponsorinntekter er en stor jobb for den daglige lederen. Når den daglige lederen vet at man i hvert fall får inn penger fra PT, er ikke presset like stort på han for å få inn inntekter fra andre sponsorer. Da kan han ”pleie” de gamle sponsorene og sørge for at de fortsatt gir penger, så lenge sponsorinntektene er på et nivå som tilfredsstillende idrettslaget. Han slipper da å leite rundt i næringslivet etter nye sponsorer og unngår den jobben det er å presentere idrettslaget for nye sponsorer.

4.7 Økonomistyring - den viktigste arbeidsoppgaven

Da jeg spurte hvilken arbeidsoppgave som de tre daglige lederne synes var viktigst, svarte alle tre at det var økonomien. Dette gjaldt både det å sette opp budsjett og føre regnskap og det å skaffe sponsorinntekter. Steinar Gravem forteller at en av hans oppgaver i forbindelse med økonomien er å følge opp innrapportering fra gruppene:

Vi har en økonomiansvarlig i hver gruppe som er ansvarlig for gruppeøkonomien. Vi har i utgangspunktet en kvartalsvis innlevering av regnskapsrapporten til hovedstyret, så det er mye oppfølging av de frivillige i forhold til levering av bilag og det å ha kontroll på økonomien (Steinar Gravem, Træff).

En sunn økonomi er viktig for et idrettslag. Er idrettslaget organisert slik at gruppene hjelper hverandre med penger, vil det gå ut over resten av idrettslaget, dersom en av gruppene blir driftet på en økonomisk uforsvarlig måte. Da kan det bli tungt for resten av idrettslaget å holde oppe vanlig drift. En god oppfølging fra den daglige lederen er derfor viktig. Mange idrettslag bruker et regnskapskontor til å holde styr på økonomien. Det vil da være viktig at innrapporteringen fra gruppene er riktig, slik at daglig leder kan sende inn riktige tall til regnskapskontoret. Et slikt samarbeid med et regnskapskontor, vil hjelpe idrettslaget til å ha en sunn økonomi.

En daglig leder har mange arbeidsoppgaver utenom økonomibiten. Av intervjuene kom det blant annet fram: markedsføring av idrettslaget, skape informasjonsflyt i idrettslaget, svare

på mail, innrapportering av medlemstall, bistå de ulike gruppene med hjelp og å være et kontaktpunkt for idrettslaget. Disse arbeidsoppgavene viser at det kan være vanskelig å skrive én konkret stillingsinstruks. Arbeidsdagene er så forskjellige at man må ta ting litt som det kommer.

En daglig leder må ha en god økonomisk forståelse, da økonomistyring kan sies å være den viktigste oppgaven. I tillegg skal han være selger i forbindelse med markedsføring av idrettslaget og å skaffe sponsorinntekter. Med slike arbeidsoppgaver kan det være et pluss å ha utdanning innen økonomi og administrasjon.

4.8 Utdanning

Av mine tre intervjuobjekter, er det bare Steinar Gravem som har en utdanning innenfor administrasjon. De to andre har ingen utdanning som tilsier at de skal være daglig leder i et idrettslag. Det de derimot har, er lang fartstid fra engasjement i idretten. Kjetil Thorsen har vært i idrettsadministrative funksjoner siden han var 15 år og har dermed tilegnet seg stor kompetanse innenfor idrettsadministrering. Siw Rindarøy er egentlig utdannet kokk, men hun har, som Kjetil, vært engasjert i idretten og har innehatt mange ulike verv de siste ti årene. Dette viser at erfaring fra idretten er vel så viktig som utdanning, om ikke viktigere.

Erfaring er noe man tilegner seg over tid. Utveksling av erfaring kan hjelpe andre ved at man diskuterer hvordan ulike arbeidsoppgaver kan løses. Et av spørsmålene mine i intervjuguiden var om noen av intervjuobjektene hadde tatt noen utdanning innenfor daglig lederrollen. Siw Rindarøy og Steinar Gravem har begge tatt et fotballederkurs, men det var et kurs som hadde passet bedre for en i fotballgruppen, så de følte at det var til lite hjelp. Det de og de andre lederne ønsket, var en samling slik som DL-samlingen. På en slik samling kan man utveksle erfaringer med personer i samme stilling. Siw nevnte for eksempel at det var godt å høre at flere slet med noe av de samme problemene som henne.

Steinar Gravem synes at det å få samlet folk og dele erfaringer er en god måte å tilegne seg kunnskaper rundt daglig lederstillingen. I tillegg så mener han at det er mye informasjon en daglig leder kan hente innenfor ulike områder som stillingen favner:

Jeg tenker at det er viktig for folk som skal jobbe med dette her å søke en utdanning og søke den infoen og opplæringen de faktisk trenger til å løse de

arbeidsoppgavene som er. Der er det mye å hente på salgstrening, økonomistyring, regnskapskontroll og en forståelse for hvordan det fungerer (Steinar Gravem, Træff).

Disse uttalelsene viser at erfaring fra idretten og utveksling av erfaringer mellom personer i samme stilling er viktig. I tillegg ser man at den kognitive søylen til idrettslaget påvirker de daglige lederne, gjennom ønsket om flere DL-samlinger. Denne kognitive søylen fremhever det faktum at ulike grupper innenfor samme miljø utvikler felles meninger om hvordan ting bør gjøres. En samling slik som DL-samlingen, kan være med på å utvikle disse fellesmeningene og skape en ”tatt for gitt” oppfatning om hvordan man bør organisere seg. Det er derfor godt å se at Nordmøre og Romsdal fotballkrets, som en av få i landet, har tatt initiativ til å arrangere en slik DL-samling. I tillegg kan kravene fra den regulative søylen til frivillige organisasjoner bli større, og da er det bra at de daglige lederne får en innføring i disse kravene, gjennom ulike kurs og samlinger. På slike kurs og samlinger kan de samles for å diskutere disse kravene.

5. Avsluttende kommentarer

5.1 Videre utvikling av stillingen

Stillingen som daglig leder i et idrettslag er fortsatt relativt ung i Norge. Noen av de store idrettslagene har hatt en slik stilling lenge, mens man ser nå at også flere mindre idrettslag ansetter en daglig leder. Stillingsinstruksen og stillingsprosenten varierer, og stillingen er ikke helt "satt" i alle idrettslag. Mange daglige ledere jobber voldsomt mye i forhold til stillingsprosenten og de har ikke mye fritid. En av deltakerne på DL-samlingen som ikke hadde 100 % stilling, sa at han var lønnet innenfor stillingsprosenten og resten var dugnad. Lisbeth Rød i Nordmøre og Romsdal fotballkrets tror at stillingen som daglig leder i et idrettslag vil bli mer "satt" etter hvert. Hun mener at folk krever mer fritid og at de ikke ville jobbe hele tiden (Notat fra DL-samling, 16-17.mars).

Jeg spurte mine tre intervjuobjekter om hvordan de så på videre utvikling av stillingen som daglig leder. De trodde alle at flere og flere idrettslag ville komme til å ansette en daglig leder i fremtiden. Samtidig mente de at et samarbeid med næringslivet eller kommunen kunne åpne for å ansette en daglig leder. Da kunne de få støtte til å komme i gang med en slik stilling. Kjetil Thorsen mener at et slikt samarbeid vil hjelpe det offentlig også:

Det jeg registrerer er at de som kommer i fra mindre kommuner får støtte i fra kommunen, og det er fantastisk. (...) Jeg tror at det å få en samkjøring med kommunen og å opprette en slik stilling er utrolig viktig. Det burde nesten være en selvfølge fordi de frivillige organisasjonene sparer kommunene for vanvittige oppgaver i forhold til å skape aktivitet, og på en måte tar vare på og berger mange gjennom idretten. Der gjør idretten en enorm jobb, som jeg mener man ikke får nok betalt for fra det offentlige (Kjetil Thorsen, KBK).

Her ser man at omgivelsene i den normative søylen til idrettslaget kan hjelpe idrettslaget. Som Kjetil er inne på, vil et slikt samarbeid mellom kommunen og idrettslaget gagne begge parter. I omgivelsene er det også mange personer som kunne hatt et frivillig verv i idrettslaget, noe som vil være til hjelp for idrettslaget. Problemet er det å få tak i disse frivillige:

Det er stadig vanskeligere å få folk til å påta seg frivillige verv (...) Fordi folk prioriterer annerledes enn for 40 år siden, så det blir bare viktigere og viktigere å kunne ha faste ansatte. (Steinar Gravem, Træff).

Denne problemstillingen om de frivillige, er noe som man hører hele tiden. Jeg tror at de frivillige fortsatt vil prege idrettslagene fremover, men at flere idrettslag ser seg nødt til å ansette personer på grunn av økte arbeidsmengder. En ansettelse av en daglig leder som kan hjelpe til med å organisere og å være en kontaktperson for de frivillige, tror jeg er med på å skape en bedre utvikling for idrettslagene. Men man kan spørre seg om denne utviklingen er til det bedre for idrettslaget. Under vil jeg kort gå inn på dette.

5.2 Er profesjonalisering av idretten positivt for idrettslagene?

Corneliussen viser i sin undersøkelse til positive resultater ved å ha ansatte i idrettslaget (se 2.3.) I mitt intervju med Siw Rindarøy, kom hun med sine erfaringer fra å ha en slik stilling:

Vi har fått ned mange verv med denne stilling, blitt bedre organisert, og fått det slik at i hver undergruppe, så har de i hvert enkelt verv fått mer konkrete oppgaver å forholde seg til. Jeg føler det har blitt en bedre struktur i idrettslaget (Siw Rindarøy, Gossen IL).

Dette viser positive resultater av å ha ansatte i idrettslaget. Nå er dette bare et sitat fra én daglig leder, men jeg fikk ikke inntrykk av at noen av idrettslagene som var representert på DL-samlingen, hadde opplevd noen negative resultat i forhold til organisering og struktur i idrettslaget, etter en opprettelse av en daglig lederstilling. Jeg vil ikke dermed slå fast at profesjonaliseringen bare er positiv for idrettslagene. Det medfører store kostnader å ansette en daglig leder og det kan føre til unødvendige konflikter innad i idrettslaget. Dette er negative trekk ved profesjonaliseringen. Mitt inntrykk er allikevel at det er positivt for idrettslagene å profesjonalisere seg. Jeg tror at en økt profesjonalisering er uunngåelig for idretten, på grunn av økte krav fra omgivelsene.

5.3 Konklusjon

I min oppgave ville jeg finne hvilke utfordringer og forventninger en daglig leder i et idrettslag kunne møte på. Ut i fra min analyse av dataene jeg har samlet inn, har jeg kommet fram til følgende. En daglig leder i et idrettslag har ingen 08-16 jobb. Jobben blir

en livsstil der man har varierte arbeidsoppgaver og man tilpasser arbeidsdagen sin etter hvilke behov som melder seg. Det er mange utfordringer knyttet til denne jobben og en av de vanskeligste er å unngå at idrettslaget blir daglig lederstyrt. Av andre utfordringer kan man nevne samarbeid med de frivillige, oppfølging av de frivilliges arbeid, innhente sponsorinntekter og eventuelt penger til egen lønn, finne riktig arbeidsfordeling i forhold til hovedstyret, skape informasjonsflyt i idrettslaget og å opprettholde en sunn økonomi. Disse utfordringene er noe den daglige lederen må takle og de blir en del av hverdagen.

I tillegg til de utfordringene man møter i jobben som daglig leder, vil det også stilles mange forventninger fra omgivelsene til idrettslaget. De frivillige forventer at man er tilgjengelig til enhver tid og at man gjør det man får betalt for. Sponsorer vil forvente at idrettslaget har et positivt omdømme og at dette vil føre til god reklame for sponsoren. Kretser og forbund forventer ulike innrapporteringer og at idrettslaget driftes etter gjeldende lover og bestemmelser. Lokalbefolkningen forventer gode sportslige resultater og vil ha sine meninger om det som blir gjort i idrettslaget. Alle disse forventningene kan påvirke den daglige lederen og føre til noen av utfordringene som er nevnt ovenfor.

Summen av alle disse forventningene og utfordringene fører til at en daglig lederstilling i et idrettslag blir en krevende jobb. Morten Wolden sin uttalelse om at det er langt mer krevende å lede et stort idrettslag enn å lede en mindre bedrift, synes jeg styrkes ut i fra de dataene jeg har lagt frem. Den som jobber i en daglig lederstilling i et idrettslag, må holde hodet kaldt og klare å prioritere arbeidsoppgavene som dukker opp. Arbeidsdagene er forskjellige fra dag til dag og forventningene og utfordringene vil prege stillingen.

5.4 Svakheter med oppgaven

Datainnsamlingen til denne oppgaven er bare gjennomført fra noen daglige ledere i idrettslag i Møre og Romsdal. De utfordringene og forventningene som kommer fram, trenger ikke å være i samsvar med resten av idrettslag rundt om i Norge. I tillegg kan jeg ha feiltolket noe av informasjonen som jeg har samlet inn. Dette kan ha ført til andre meninger, enn det som intervjuobjektene opprinnelig mente. Om dette er en direkte svakhet i oppgaven kan diskuteres, men jeg velger allikevel å nevne det, på grunn av nyanserikdommen i dataene jeg har samlet inn.

5.5 Videre forskning

I en forlengelse av denne oppgaven, kan det være interessant å se om det er noen andre vinklinger innenfor institusjonell teori som kan forklare ulike utfordringer og forventninger som en daglig leder kan møte på. Gammelsæter og Senaux (2010) har skrevet en artikkel om institusjonelle logiker og hvordan disse påvirker ledelse i ”kommersielle” sportsklubber. En slik vinkling kunne ha vært aktuelt å bruke, for å belyse de utfordringene og forventningene som finnes i stillingen som daglig leder i et idrettslag. En annen problemstilling som er aktuell, er hvordan profesjonalisering påvirker breddeidretten. Her kunne man gjennomført studier der man så på idrettslaget før og etter profesjonaliseringen og funnet ut hvilke konsekvenser dette har for idrettslaget.

6. Kilde og litteraturliste

Muntlige kilder

- Intervju med Steinar Gravem, Sportsklubben Træff. 6.mai 2010.
Intervju med Siw Rindarøy, Gossen Idrettslag. 17.mars 2010.
Intervju med Kjetil Thorsen, Kristiansund Ballklubb. 17.mars 2010.
Notater fra samling for daglig ledere/adm.ansatte i klubb, 16-17.mars 2010, Molde.

Litteraturliste

- Enjolras, Bernard og Ørnulf Seippel. 2001. *Norske idrettslag 2000: Struktur, økonomi og frivillig innsats*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
http://www.samfunnsforskning.no/nor/content/download/13211/372034/file/R_2001_4%20.pdf (Lest 04.02.2010).
- Enjolras, Bernard, Ørnulf Seippel og Ragnhild Holmen Waldahl. 2005. *Norsk Idrett - Organisering, felleskap og politikk*. Oslo: Akilles.
- Gammelsæter, Hallgeir og Benoît Senaux. 2010. Institutional pluralism and governance in "commercialized" sport clubs. Upublisert manus.
- Heggdal, Hanne Talsnes. 2008. – Idretten har sovet i timen. *Trønder-avisa*. 18.november, s. 26.
- Høgskolen i Bergen. 2009. *Sensorveiledning eksamensoppgave ordinær eksamen*. Bergen: Høgskolen i Bergen,
http://student.hib.no/eksamensoppgaver/ahs/2009V/sykepleie_sensorveiledning_sykepleie2_sykepleie_i_sykehjem_150609.pdf (Lest 16.05.2010).
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kristiansund Ballklubb. 2010. *Tema: KBK Golden Goal 2010*,
<http://www.kristiansundbk.no/go/kbk-gold> (Lest 14.05.2010).
- Lesjø, Jon Helge. 2008. *Idretts sosiologi. Sportens ekspansjon i det moderne samfunn*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Molde Fotballklubb. 2010. *Tema: Prosjekt Tilhørighet*,
http://www.moldefk.no/index.php?page_id=44 (Lest 21.04.2010).
- Scott, Richard W. 2003. *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. Fifth Edition. International Edition. Pearson Education International.
- Seippel, Ørnulf. 2002. Frivillighet og profesjonalitet i norsk idrett: Visjoner, fakta og framtidsutsikter, i *Idrettens bevegelser – Sosiologiske studier av idrett i et moderne samfunn*, red. Ø. Seippel, 202-228. Oslo: Novus forlag.
- Seippel, Ørnulf. 2010. Professionals and volunteers: on the future of a Scandinavian sport model. *Sport in Society* 13:2, 199-211. Tilgjengelig fra: Informaworld
- Skirstad, Berit. 2002. Norske idrettslag: Oversikt og utfordringer, i *Idrettens bevegelser - Sosiologiske studier av idrett i et moderne samfunn*, red. Ø. Seippel, 229-254. Oslo: Novus forlag.
- Thornton, P.H. & Ocasio, W. 2008. *Institutional logics*.
<http://www.patriciathornton.com/files/9781412931236-Ch03.pdf> (Lest 30.03.2010).
- Vågen, Magnus. 2010a. Daglig leder del 1. Foredrag på Samling for daglig ledere/adm.ansatte i klubb, 16.mars 2010, Molde. Upublisert.

Vågen, Magnus. 2010b. Daglig leder del 3. Foredrag på Samling for daglig ledere/adm.ansatte i klubb, 17.mars 2010, Molde. Upublisert.

7. Vedlegg

Vedlegg 1:

Program for daglig leder samlingen

Tirsdag 16.mars

16:00	Åpning/presentasjon av deltakere	
16:30-17:30	Administrative oppgaver inn mot krets Forsikring, FIKS klubben, fotball.no etc.	Erik/Lisbeth
17:30-17:45	Pause	
17:45-18:45	Daglig leder Del 1	Magnus
18:45-19:00	Pause	
19:00-19:30	Barne- og ungdomsfotball	
20:00	Middag	

Onsdag 17.mars

09:00-10:30	Daglig leder Del 2 – Myndighet, arbeidsoppgaver, instruks, prioriteringer	Magnus
10:30-10:45	Pause	
10:45-11:45	Daglig leder Del 3 – Utfordringer, muligheter og erfaringer	Magnus
11:45-12:00	Pause	
12:00-13:00	Daglig leder – Nøkkelroller og funksjoner	Alle
13:00	Lunsj, oppsummering	

Vedlegg 2:

Intervjuguide – Daglig leder

Personalialia:

Navn:

Alder:

Idrettslag:

Stilling: Full tid? Betalt?

Idrettslaget:

1. Hvor mange medlemmer har dere? Aktive og passive.
2. Hvilke idretter har dere?
3. Hvordan er idrettslaget organisert? Grupper?
4. Har idrettslaget flere ansatte i hel eller deltid?
5. Hvor lenge har idrettslaget hatt en daglig lederstilling?
6. Følte idrettslaget at de måtte ha en slik stilling?
7. Hva er visjonen/målet til idrettslaget?

Om lederen:

1. Hva slags utdanning har du?
2. Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
3. Har du jobbet som frivillig i idrettslaget før daglig lederstillingen?
4. Har du andre verv eller arbeidsoppgaver enn daglig leder? Eventuelt i idrettslaget?

Arbeidsoppgaver/arbeidsdag:

1. Hva slags arbeidsoppgaver har du?
 - a. Er dette de oppgaver du ser som viktig eller skulle du helst sett at det var andre ting du heller skulle gjøre?
 - b. Hva anser du for å være den viktigste arbeidsoppgaven din?
 - c. Hva anser hovedstyret for å være den viktigste arbeidsoppgaven din?
 - d. Frihet – hvor stor grad av frihet har du i forhold til den jobben du skal gjøre?

e. Hvor aktivt er hovedstyret?

Har du noen du kan diskutere arbeidet ditt med? Styreleder, arbeidsutvalg i idrettslaget, andre engasjerte, men frivillige ledere etc.?

2. Hvordan er din arbeidsdag? Lange dager? Mye møter?

Økonomi/anlegg/sponsorer:

1. Hvordan er anleggssituasjonen til idrettslaget?

2. Skal dere bygge ut flere anlegg?

3. Får dere mye støtte fra sponsorer?

4. Hvordan jobber dere for å få sponsorer?

5. Jobber dere mye med Prosjekt Tilhørighet?

De frivillige:

1. Tilpasser du mye av arbeidet ditt i forhold til de frivillige som er på jobb på dagtid?

2. Hvordan jobber du med de frivillige? Mye delegering av oppgaver?

3. Er det noe konflikt med din faste stilling og frivillighetsarbeidet i idrettslaget?

Andre organisasjoner:

1. Hvordan jobber du opp mot kretser og forbund? Mye kontakt?

2. Har du tatt noe utdanning som kretsen har arrangert? Lederkurs eller lignende.

3. Hvordan jobber du opp mot kommunen/fylkeskommunen?

Daglig lederrollen fremover:

1. Hvordan ser du på videre utvikling? Tror du det blir flere betalte ansatte?

2. Har idrettslaget planer om flere ansettelses?