

**Runar Edvardsen**

## **Breddefotballens ledere.**

En kvalitativ analyse av daglig leder-rollen i to norske breddeklubber.

**Masteroppgave i idrettsvitenskap**

Seksjon for kultur og samfunn

Norges idrettshøgskole, 2011



## Forord

Jeg husker mitt første møte med Norges Idrettshøgskole, etter å ha tatt bachelorgraden min ved Høgskolen i Molde skulle jeg fullføre utdannelsen min med en mastergrad på Idrettshøgskolen. Tiden på NIH ble akkurat som jeg fryktet, en samling av unge, sunne og aktive mennesker som så positivt og lyst på livet skulle bli mine kamerater de neste to årene. Sånne mennesker er det verste jeg vet. Selv har jeg vært vant til å føle meg gammel, lat og en forkynner av usunne vaner og verdier. Tiden på NIH har ikke fått meg til å endre oppfattelse, men har lært meg å sette pris på min egen evne til å være unik i en hver sammenheng.

To år har gått fort og resultatet er en fullført masteroppgave som jeg er meget stolt av. Jeg vil rette en spesiell takk til damen i kantinen som har forsynt meg med kald Pepsi Max i snart to hele år, uten tilgang på kullsyre ville jeg aldri klart å fullføre masteroppgaven. Jeg vil takke informantene og veilederne mine Berit Skirstad og Eivind Skille som gjorde min oppgave mulig, uten deres bidrag ville oppgaven min minnet om mange av de andre masteroppgavene jeg har lest her det siste året. Totalt uten innhold. Ellers vil jeg komme med noen oppmuntrende ord til mine medstudenter. Vi har alle med stor frykt registrert hvordan manglende økonomi har bidratt til at idrettslag-, forbund og kretser har permittert ansatte for å kutte utgiftene. I verste fall går vi en tøff og arbeidsledig tid i møte. Noe som garantert vil være et stort tap for norsk idrett. I den anledning er det bare en ting å si: Lenge leve velferdsstaten!

Tilslutt vil jeg gjerne takke min familie for den støtten jeg har mottatt i min studietid, spesielt vil jeg takke min mor som er livredd for at leserne av dette forordet ikke skal oppfatte at det er skrevet med humor og glimt i øyet. Uten mammas hjelp er jeg tvilende til om jeg hadde klart å fullføre barneskolen og i hvert fall ikke fullføre en mastergrad i Sports Management. Til mine foreldre: *er jeg evig takknemlig.*

Håper oppgaven svarer til forventningene

Runar Edvardsen

Oslo, mai 2011

## Sammendrag

Denne masteroppgaven er et resultat av jeg i mange år har jobbet og hatt frivillige verv i breddefotballklubber. Gjennom mine verv har jeg samarbeidet med forskjellige daglig ledere og jeg på nært hold fått en forståelse for hvilke muligheter og utfordringer som finnes en slik stilling. Med det som bakgrunn så var formålet når oppgaven startet å kartlegge daglig leder-rollen i norske breddefotballklubber. Jeg har benyttet meg av Adizes (1995) sin rolleteori i kartleggingen av de ulike arbeidsoppgavene og funksjonene daglig leder kan fylle. Videre har jeg supplert med Tsui (1984) sin teori om ledelseeffektivitet for å ivareta kontekstuelle krefter som påvirker rollen til daglig leder. Disse to teoriene sammen med institusjonelle logikker har bidratt til å komplimentere den teoretiske tilnærmingen.

Oppgaven er gjennomført som en kvalitativ casestudie, der datainnsamlingen besto i å intervjuer daglige ledere, representanter fra styret, representanter fra frivilligheten og en klubbutvikler fra fotballkretsen i to ulike klubber.

Oppgaven tar utgangspunkt i to klubber som har ulik struktur på hvordan daglig lederstillingen fungerer. Det er min oppfatning at dette er de to mest vanlige strukturene blant daglige ledere i breddefotballen. I den ene klubben er daglig leder ansatt i en 100 % administrativ stilling, mens den andre klubben så er klubbens A-lagstrener også ansatt som daglig leder.

Funnene i oppgaven min viser at klubbene i stor grad vektlegger at daglig leder skal kjenne klubben i forkant av ansettelsen. Ellers er det forskjeller mellom hvordan de to klubbene benytter seg av sin daglige leder. Rollen er preget av frihet for begge klubber der daglig leder selv i stor grad påvirker innholdet i arbeidet sitt, men rollen bærer også preg av å bli formet av tilfeldigheter.

# Innhold

<b>1. Introduksjon .....</b>	<b>8</b>
1.1 Oppgavens formål.....	9
1.2 Struktur .....	10
1.3 Tidligere forskning .....	10
<b>2. Kontekstuell bakgrunn.....</b>	<b>12</b>
2.1 Profesjonalisering av bredden .....	13
2.2 Daglig leder.....	14
2.3 Økonomiske forhold .....	14
2.4 Andre forhold som krever profesjonelle aktører .....	15
<b>3. Teori .....</b>	<b>16</b>
3.1 PAEI.....	19
3.1.1 Produsenten (Pooo).....	19
3.1.2 Administratoren (oAoo).....	19
3.1.3 Entreprenøren (ooEo) .....	20
3.1.4 Integratoren (oooI).....	20
3.1.5 PAIE – funksjonenes nytte for min oppgave .....	20
3.2 Omgivelsene til daglig leder – Tsuis modell .....	22
3.2.1 Rollesett .....	22
3.3 Institusjonelle logikker .....	28
3.3.1 Idealisme.....	30
3.3.2 Identitet.....	31
3.3.3 Indre styringer.....	31
3.3.4 Entreprenør .....	31
3.3.5 Kommersialisme .....	32
3.3.6 Byråkrati .....	33
3.3.7 Politikk.....	33
3.3.8 Logikkens nytte for min oppgave .....	33
<b>4. Metode og design.....</b>	<b>35</b>
4.1 Casestudie .....	36
4.2 Metodevalg .....	38
4.3 Utvalg .....	39
4.3.1 Informanter .....	39
4.4 Datainnsamling .....	41

<b>4.5</b>	<b>Analyse.....</b>	<b>42</b>
<b>4.6</b>	<b>Kvalitetsvurderinger .....</b>	<b>43</b>
4.6.1	Validitet .....	43
4.6.2	Reliabilitet .....	44
4.6.3	Generalisering.....	44
<b>4.7</b>	<b>Etisk refleksjon .....</b>	<b>45</b>
<b>5.</b>	<b>Empiriske funn og diskusjon.....</b>	<b>47</b>
<b>5.1</b>	<b>Bakgrunn for ansettelse av daglig leder.....</b>	<b>48</b>
5.1.1	Hvordan skjedde ansettelsen av daglig leder.....	49
<b>5.2</b>	<b>Daglig leders rolle .....</b>	<b>51</b>
5.2.1	Daglig leder som produsent .....	51
5.2.2	Daglig leder som administrator .....	54
5.2.3	Daglig leder som entreprenør .....	57
5.2.4	Daglig leder som integrator .....	61
5.2.5	Hva gjør daglig leder .....	63
5.2.6	Opprettelse av team for å skape management mix.....	65
<b>5.3</b>	<b>Daglig leders samspill med rollesettet .....</b>	<b>68</b>
5.3.1	Tilstanden internt .....	68
5.3.2	Rollens samspill med rollesettet .....	69
5.3.3	Rolleoppfattelse .....	69
5.3.4	Rolleforventninger .....	71
5.3.5	Rolleatferd .....	73
5.3.6	Rollekonflikt i Skive og endringer i daglig leders rolle.....	75
<b>5.4</b>	<b>Institusjonelle logikker .....</b>	<b>76</b>
5.4.1	Idealisme.....	77
5.4.2	Identitet.....	79
5.4.3	Indrestyring.....	80
5.4.4	Entreprenørskap.....	81
5.4.5	Kommersialisme .....	82
5.4.6	Byråkrati .....	83
5.4.7	Politikk.....	84
5.4.8	Eksempler på konflikter mellom logikkene i mine resultater? .....	85
<b>6.</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>87</b>
<b>6.1</b>	<b>Hva kjennetegner daglig leders rolle i breddefotballen .....</b>	<b>87</b>
<b>6.2</b>	<b>Hvilke ulikheter mellom Gløgg og Skive skyldes kombinasjonen daglig leder og trener? .....</b>	<b>89</b>
<b>6.3</b>	<b>Hvilke forventninger påvirker daglig leders rolle? .....</b>	<b>90</b>
<b>6.4</b>	<b>Studiens styrker og svakheter.....</b>	<b>91</b>
<b>6.5</b>	<b>Forslag til videre forskning.....</b>	<b>93</b>
	<b>Referanser.....</b>	<b>94</b>

<b>Internettkilder .....</b>	<b>97</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>98</b>
Vedlegg 1 – Intervjuguide, daglig leder .....	98
Vedlegg 2 - Intervjuguide for representant for styret.....	101
Vedlegg 3 - Intervjuguide for frivilligheten .....	103
Vedlegg 4 - Intervjuguide for krets .....	105
Vedlegg 5 - Samtykkeskjema .....	107
Vedlegg 6 - Intervjufakta.....	109
Vedlegg 7 - Analyseeksempel teoretisk koding (PAEI).....	110
Vedlegg 8 - Godkjent NSD søknad .....	111

# 1. Introduksjon

I min masteroppgave har jeg tatt for meg to forskjellige typer daglige ledere i store breddeklubber. Den ene klubben, her etter omtalt som Gløgg, har daglig leder i utgangspunktet kun en administrativ stilling. Han har ansvar for driften av klubben og vil beholde jobben sin uavhengig av klubbens resultater på A-lagsnivå. I den andre klubben, her etter omtalt som Skive, er daglig leder-stillingen kombinert med jobben som A-lagstrener. Begge klubbene har en medlemsmasse på over 450 medlemmer. Hensikten med min masteroppgave er å analysere rollen til daglig leder i breddeklubbene, og få innsikt i hvordan deres roller håndteres.

Dagens toppfotball er preget av sterk profesjonalisering og kommersialisering (Aas, 2010). Min masteroppgave skal ikke handle om toppfotball, men om store breddeklubber. Breddeklubber har også sine profesjonelle ansatte og er kommersiell på en annen skala. Lokalt næringsliv sponser lokale lag, men i mye mindre skala enn hva som er tilfellet i toppfotballen. Mangfoldet av fotballklubber er enormt i Norge og det finnes mange breddeklubber som er drevet mer eller mindre utelukkende på frivillig arbeid, men en god del av de største breddeklubbene har fulltidsansatte i administrasjon og på sport. For å kunne beskrive og si noe om hva som er den daglige leders rolle i en breddeklubb ville jeg intervjuer to ulike daglige ledere. For å finne ut hva de brukte tiden sin på, hvem de rapporterte til og hvordan de oppfatter rollen sin intervjuet jeg flere personer i klubben. Dette for å skape et bilde over rollen til den enkelte daglige leder. Det vil bli vurdert likheter og forskjeller mellom hvordan rollen fungerer i klubbene, samt hvordan rollen har utviklet seg over tid og hvem som har bidratt til at rollen er blitt slik den er i dag.

Jeg har vært i samtaler med en Fotballkrets om tilgang på deres ressurser. Fotballkretsen sa seg villig til å bidra som buffer med tanke på å opprette kontakt mellom meg og de aktuelle klubbene. Fotballkretsen har vært svært hjelpsom og har gjennom noen av sine prosjekter viet ressurser til tiltak omkring administrative ledere i fotballklubber. De har blant annet funnet ut at det er store variasjoner på hvor lenge en sitter i disse stillingene. I 2005 gikk denne Fotballkretsen i gang med et prosjekt omkring ansatte i fotballklubber. 25 klubber er en del av dette prosjektet. Min kontakt i fotballkretsen, mener at ca. 3-5 personer som var med i 2005 fortsatt er en del av prosjektet, dvs at en



veldig stor del av de involverte klubbene har skiftet ut den daglige lederen gjennom disse 5 årene. Dette støttes av Seippels rapport fra 2002 om norske idrettslag. Denne rapporten skiller ikke mellom betalte og ikke betalte ledere i idretten, men sier at en tredel av norske idrettsleder har sittet i mindre enn to år. Seippel hevder at ”en leder i norske idrettslag sitter i gjennomsnitt 3,3 år.”

Fotball er vurdert som en av verdens mest populære idretter. I Norge har den en sterk posisjon og er den største idretten. Våren 2009 ble NFF tatt opp i UEFA sin *seksstjerneskubb* for sitt arbeid innen breddefotball. Blant UEFA sine 53 medlemsland er Norge det landet som scoret best på aktivitet og deltakelse hos jenter, utdanning og inkludering. Norge har flest barn aktive hos sine fotballag sammenlignet med folketallet, med nesten 400.000 aktive spillere (Larsen 2009). Dette må sies å være en tillitserklæring til det arbeidet NFF legger ned i breddefotballen, men så kan en spørre seg om det er NFF som driver breddefotballen?

*I vår rykket NFF opp i «Seksstjernersklubben» i UEFA for arbeidet innen breddefotballen. Blant 53 medlemsland er vi en av seks nasjoner som ligger i toppen målt på kriteriene utbredelse og aktivitet, jentefotball, utdanning og inkludering. I underkant av 400 000 fotballspillere er aktive i Norge organisert gjennom 1853 klubber og over 27 000 fotballag. Vi er det landet i Europa som har flest barn med i barnefotballen i forhold til befolkningsgrunnlaget. (Øyvind Larsen, Fagansvarlig, aktivitets- og trenerutvikling, barnefotballen i NFF)*

## **1.1 Oppgavens formål**

I min bacheloroppgave (2009) undersøkte jeg utviklingen av sportsdirektørstillingen i SK Brann de siste 15 årene. Etter å ha undersøkt forskjellige oppgaver omkring ledelse i fotballen savnet jeg studier av en viktig bidragsyter i norsk fotball. Betalte ledere i breddefotballen og deres funksjon og rolle er et lite beskrevet tema til tross for den enorme bredden norsk fotball besitter. I den anledning så ønsket jeg å stille spørsmålet om hva bruker vi lederne i breddefotballen til og hvordan fungerer og oppstår ledere av breddefotballen. Oppgavens formål blir å kunne kartlegge og beskrive hvilke roller daglig leder innehar i sin klubb og hvordan disse rollene påvirkes og utvikler seg i takt med klubbens og lederens ønsker. Spesielt interessant er det å se på ulikhetene mellom de to daglig leder-variantene. Jeg vil gå videre og diskutere funnene og forskjellene gjort i mine undersøkelser, da med spesielt fokus på hva som kjennetegner rollen til daglig leder i de to klubbene. Jeg vil også diskutere funnene mine opp mot klubbens

ambisjoner. Begge breddeklubbene har sportslige ambisjoner som går utover deres nåværende plassering i divisjonssystemet. Daglig leder jobber for å nå klubbens ambisjoner, så da kan en spørre seg om *bredden er et middel på vei mot toppen?* I denne oppgaven bruker jeg følgende forskningsspørsmål:

*Hva kjennetegner daglig leders rolle i breddefotball*

Underproblemstilling

*Hvilke ulikheter mellom Gløgg og Skive skyldes kombinasjonen daglig leder og trener?*

*Hvilke forventninger påvirker daglig leders rolle?*

## **1.2 Struktur**

I kapittel 2 presenterer jeg det som vurderes som den konseptuelle bakgrunnen for at en slik studie er et nyttig bidrag til feltet. Jeg forteller om hvordan toppfotballen preger breddefotballen og hvilke bidrag breddefotballen har gitt norsk toppfotball. Forskjellene mellom topp og bredde vil bli gitt en kort gjennomgang. I kapittel 3 forteller jeg om studiens teoretiske forankring og hvordan de teoriene jeg har valgt står sammen i beskrivelsen av min problemstilling. I kapittel 4 beskrives metoden som er benyttet ved innsamling av data, analysen av resultatene og hvordan jeg har gått fram for å besvare problemstillingen min. I kapittel 5 presenterer og diskuterer jeg de oppdagelsene jeg har gjort i analysen. Sitater er hyppig brukt for å underbygge funnenes betydning sammenlignet med det teoretiske utgangspunktet. I kapittel 6 har jeg skrevet konklusjonen på min problemstilling, sammen med en presentasjon av sterke og svake sider ved oppgaven. Her har jeg også kommet med forslag til videre forskning i det samme feltet.

## **1.3 Tidligere forskning**

Av tidligere forskning på organisering og ledelse av norsk fotball finnes det en del relevant stoff, men sammenlignet med en del andre felt er dette et lite utforsket område. Halgeir Gammelsæter er nok den som har gitt størst bidrag til organisasjonsforskning i fotballsammenheng. Han har sammen med Frode Ohr forsket på den norske dualmodellen (Gammelsæter & Ohr, 2002) og den generelle organiseringen av toppfotballfeltet sammen med Jakobsen (2008). Kelly (2008) studerte rollen til

managerne i britisk og irsk toppfotball. Her har han gjort en del interessante funn som indikerte at managerrollen var preget av vage stillingsbeskrivelser og en ”learning by doing” mentalitet. Ole Johan Aas (2010) skrev en masteroppgave om rollen til sportsdirektørene i norske toppklubber, denne oppgaven tar for seg hvordan rollen fungerer hos norske toppklubber, hva sportsdirektørene bruker tiden sin på og hvem de rapporterer til. Claus Dahm(1996) gjorde en studie på SK Brann og utviklingen av klubben fra 1970-1990 med fokus på lederens rolle, mens Instefjord (1988) analyserte lederskapsfunksjonene relatert til trenerrollen i fotball. Tidligere forskning som baserer seg på rollen til fotballedere er spesielt relevant for min oppgave. Både Kelly (2008) og Aas (2010) konkluderer med at tidligere toppspillererfaring er særdeles viktig når en skal ansette sportsdirektør eller manager. Av forskning knyttet direkte til fulltidsansatte daglige ledere i breddefotballklubber har jeg ikke kommet over noe. Det er gjennomført flere kvantitative studier av Seippel om idrett og frivillighet, men det er gjennomført få kvalitative studier på breddefotballen.

## 2. Kontekstuell bakgrunn

90-tallet og begynnelsen av 2000-tallet er det den perioden norsk fotball var på sitt mest suksessfulle, med mesterskapsdeltakelse for herrelandslaget, OL-gull for kvinnene, suksess i Champions League for RBK , samt stor eksport av spillere til England. En kan nevne Solskjær, Berg, Nevland og Johnsen som alle spilte for Manchester United. Leonhardsen, Kippe, Riise, Kvarme, Heggem og Bjørnebye som spilte for Liverpool.

Klubber som Liverpool og Manchester United representerer kremen av fotballklubber. Gjennom hele 90-tallet dukket det opp spillere i disse storklubbene som hadde fått mye av sin fotballbakgrunn i klubber som Sem, Rennebu, Utleira, KFUM og Clausenengen. Klubber som representerer breddefotballen i Norge bidro til å forsterke lagene til Manchester United og Liverpool. Her er den norske fotballmodellen ulik en del andre europeiske modeller som baserer seg mer på akademistatus og elitesatsning hos de største klubbene framfor et stort fokus på allsidighet og bredde.

I dag produserer ikke lenger norsk fotball mange spillere til europeiske toppklubber. Transporten av spillere fra breddefotballen i Norge til A-lagene til Manchester United og Liverpool er et stykke unna dagens fotballvirkelighet. På en annen side så forsvinner det en del spillere i alderen 14-17 år fra norske klubber ut til større klubber i Europa for å utvikle seg i deres akademier. Kampen om talentene blir stadig større og breddeklubbene er fortsatt viktige leverandører av talent til toppklubbene, norske og europeiske. Som eksempel gikk Ezzaz Hussain som 16 åring fra breddeklubben Langhus til Manchester United i 2009.

Konkurransen om de yngste talentene har økt både nasjonalt og internasjonalt. Vålerenga og Manchester United kjemper i noen tilfeller om det samme talentet. Toppklubbene profesjonaliseres i takt med økte inntekter og den samme profesjonaliseringen hamres ned gjennom systemet. Toppfotball i Norge er i følge NFF begrenset til Tippeligaen, Toppserien for kvinner og Adeccoligaen. Klubber som tilhører toppfotballen må utfylle en del krav som er lagt fra NFF for å kunne delta. Disse kravene er blant annet økonomiske, de stiller krav til budsjett, regnskap og egenkapital. Det er krav til standarden på anlegget til klubbene. En må ha et anlegg etter en viss standard, eventuelt kunne vise til planer hvor en redegjør for når og hvordan

tilstrekkelige fasiliteter skal være klare. Er ikke kravene til NFF møtt så kan en bli straffet med poengtrekk eller bli degradert i divisjonssystemet. Denne profesjonaliseringen fra toppen og ned forsetter gjennom divisjonssystemet. Jo lenger ned i divisjonssystemet jo mindre profesjonell er som regel klubbene.

## **2.1 Profesjonalisering av bredden**

Breddefotballen er drevet mye av frivillighetens innsats, og få breddeklubber har fulltidsansatte i sin organisasjon. I Skandinavia er deltakelsen høyere blant frivillige i idrettsorganisasjoner enn i resten av Europa (Seippel, 2010), men også her skjer det endringer. Seippel (2010) mener at lite tyder på at det er nedgang i arbeidsmengden frivilligheten bidrar med i idretten, men mer og mer profesjonelt arbeid blir også gjennomført i idrettslagene. Dahm (1996) sier; ”I en frivillig organisasjon er medlemmene det viktigste ressursgrunnlaget, og deres ubetalte innsats er en avgjørende faktor for organisasjonenes eksistens”. Det er mange roller som skal gjennomføres i en idrettsorganisasjon, det skal bla. instrueres, administreres og vedlikeholdes. Noen av disse rollene krever i større grad en spesiell kompetanse, en kompetanse eller en tjeneste en må betale for. Her skiller Seippel (2010) mellom to typer profesjonelt arbeid. En som er direkte knyttet opp mot utøvelsen av idretten, utøver eller trenere vil stå i den kategorien. To er knyttet til driften av idrettslaget, en rolle som innebærer administrering og økonomisk forståelse. Denne rollen er gjenstand for min masteroppgave. Daglige ledere i store breddeklubber. Etersom breddefotballen ikke har den samme økonomiske pondusen som toppklubbene i Norge, vil båndet mellom de to forståelsene av profesjonelt arbeid i en del tilfeller være tettere (Seippel, 2010). Det er tilfellet i Skive der samme person sitter på flere sider av bordet. I rollen som daglig leder er han knyttet til driften av idrettslaget, men i rollen som trener er han knyttet til utøvelsen av idretten.

Den som skal drive og lede klubben administrativt vil være så tett på sporten at det er utenkelig at den ikke har en form for sportslig innsikt eller innflytelse. I flere tilfeller har personen et formelt sportslig ansvar eller sportslige verv. I min oppgave blir det demonstrert to typer daglig ledere. En daglig leder som kombineres med jobben som A-lagstrener i 2. divisjon, og en uten direkte sportslig ansvar og verv.

## **2.2 Daglig leder**

Breddefotballen organiserer seg. I takt med profesjonaliseringen som skjer i toppfotballen så kommer breddeklubbene også etter. I 2002 ble 2. divisjonsforeningen stiftet. Foreningen har som mål å skape større entusiasme rundt 2 divisjon i Norge og skal ivareta 2. divisjonsklubbens interesser (Divisjonsforeningen, 2002). 8 desember 2010 ble norsk breddefotballforening stiftet. Denne foreningen skal ivareta interessene til 3. og 4. divisjonsklubbene på herresiden og 2. og 3. divisjonsklubbene på damesiden. Daglig leder i Skjetten Stig Brønno skal sitte i styret i denne nye foreningen som hadde årsmøte i mars 2011. Han mener bestemt at det er behov for en forening som jobber for breddens interesser. Sammen med Stig Nerland, daglig leder i Sunndal, er han innstilt på å jobbe for å kjempe igjennom viktige saker for breddefotballen. (Torvik, 2011)

*Vi ønsker å jobbe mot store nasjonale sponsorer for at de skal se verdien av breddeidretten. Og vi kommer til å gå imot NFFs nye krav til anleggsfasiliteter i 3. divisjon, som vil koste oss mange millioner kroner å oppfylle. (Stig Nerland, daglig leder Sunndal)*

Foreningen har søkt til forbundsstyret i NFF om å bli godkjent som en interesseorganisasjon på lik linje med Norsk Toppfotball, Serieforeningen for kvinner, Norsk trenerforening, Norsk agentforening og Norsk supporterunion. En slik forening kunne nok ikke eksistert dersom det ikke hadde vært en oppblomstring av daglige ledere i breddeklubber. Når klubber i 2. 3. og 4. divisjon går fra å være drevet bare på frivillig basis til å bli drevet av mennesker i 100 % stillinger så endrer forutsetningene seg. Det gir klubbene en mulighet til å øke kvaliteten på produktet sitt.

## **2.3 Økonomiske forhold**

Breddefotballklubber med et inntektsgrunnlag som baserer seg på medlemsavgift, sponsorpenger og arrangementer har ikke en utømmelig bankkonto. I løpet av de siste årene har en del klubber også mistet store inntekter ved at spilleautomatene har falt bort. Disse automatene gav klubbene bedre økonomiske rammebetingelser. Etter at disse har falt bort så har klubbene i enda større grad blitt nødt til å forsvare bruken av hver krone. I 2003 bestemte stortinget at alle spilleautomatene som sto i ulike kiosker og butikker skulle forbys (KKD, 2010). En del frivillige organisasjoner hadde store inntekter forbundet med disse spilleautomatene. Inntektene fra disse automatene var gjeldende til halvveis ut i 2008. Slik at klubbene skulle ha god tid til å omstille seg til den nye

økonomiske situasjonen. Som substitutt for automatinntektene har i dag klubbene muligheten til å skaffe seg inntekter gjennom Grasrotandelen som gir brukerne av Norsk Tipping muligheten til å donere 5 % av spillinnsatsen til en frivillig organisasjon. Dette systemet bidrar til at frivillige organisasjoner får inntekter. De to klubbene i min oppgave hevder begge at grasrotandelen slik den er i dag kun dekker 10 % av de inntektene de tidligere hadde i forbindelse med spilleautomatene. Begge sier også at automatinntektene utgjorde den største inntektskilden til klubben de siste årene. Dermed har klubbenes økonomiske hverdag endret seg betraktelig de siste årene. Lokale lag kjemper om de samme markedsandelene i sitt nærmiljø, en fotballklubb kjemper gjerne mot andre idretter eller andre frivillige organisasjoner om de samme sponsorpengene.

#### **2.4 Andre forhold som krever profesjonelle aktører**

Store breddeklubber innehar et stort spekter av utfordringer, problemer og situasjoner som ofte må løses med profesjonelle aktører. I barne- og ungdomsfotballen har det kommet inn private profesjonelle sportslige aktører som Coerver, Max fotball og Norsk Fotball Akademi. Profesjonelle private organisasjoner som disse, leier seg selv ut til å instruere og følge opp klubber og spillere. Brukerne av slike organisasjoner vil ofte være breddeklubber, fordi de ikke har det sportslige apparatet som toppklubbene har. Gløgg har tidligere hatt et samarbeid med Coerver og har nylig inngått et samarbeid med Max fotball. I forbindelse med drift av A-lag vil spilleroverganger være noe som kan kreve profesjonelle aktører. Det ligger en del reguleringer som klubben må ta hensyn til og forstå. Krav om utdanningskompensasjon, i den grad klubben skriver profesjonelle kontrakter med noen spillere, markedsavtaler med det lokale næringsliv og arrangementgjennomføring. Slike oppgaver er ikke enkle å gjennomføre og krever nok mer profesjonell kompetanse enn det å gjennomføre en dugnad eller å selge kaffe og vafler.

### 3. Teori

I norsk idrett er *lederen* i utvikling. Økt profesjonalisering har bidratt til at det er flere fulltidsledere i norsk idrett enn tidligere. Fotballklubber har f.eks fulltidsansatte trenere helt ned i ungdomsavdelingen. De har medisinske ledere, sportsdirektører, ledere for markedsutvikling og daglige ledere. Idretten handler ikke lenger om frivillige medlemmer og deres ønske om aktivitet, men om penger, makt og resultater. Hvordan kan idretten få mest mulig ut av sine ressurser? Hvordan kan idrettslagene få en størst mulig bredde og et høyest mulig toppnivå på sine utøvere? Kanskje ved å få mest mulig ut av sine ledere. ”Ledelse er en spesiell adferd som en gjør med den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd” (Jackobsen & Thorsvik, 2002).

I min masteroppgave ser jeg på hvilken type funksjoner daglige ledere i breddeklubber fyller og hvordan ikke bare lederen er ute etter å påvirke menneskers tenkning, holdninger og adferd (Jackobsen & Thorsvik, 2002), men hvordan andre aktører og fotballens egne logikker påvirke lederens valg og forutsetninger. For å kunne belyse dette har jeg valgt å benytte meg av tre teorier. Adizes (1995) sin rolleteori som skal hjelpe meg å finne ut hvilke funksjoner daglig leder fyller. Anne Tsui (1984) sin teori om ledelseeffektivitet som skal hjelpe meg å belyse hvordan en leder påvirkes av konteksten. Jeg skal også bruke institusjonelle logikker for å forklare hvordan forskjellige deler av fotballandskapet har forskjellige mål og dermed benytter seg av ulike logikker eller strategier for å nå disse målene.

I andre master- og hovedfagsoppgaver har Adizes sin rolleteori blitt brukt til å analysere lederen. Ole Johan Aas sin masteroppgave fra 2010 belyser sportsdirektørens rolle i toppklubber, mens Claus Dahm gjorde en studie i 1996 i SK Brann der han analyserte lederens rolle i klubbens utvikling fra idrettslag til bedrift. I 1988 gjennomførte Hans Olav Instefjord en analyse av lederskapsfunksjonene relatert til trener-rollen i fotball. Alle disse tre studiene tar utgangspunkt i Adizes sin rolleteori. Min masteroppgave skiller seg fra disse oppgavene fordi jeg undersøker lederens rolle på breddenivå, mens Aas (2010) og Dahm (1996) fokuserer mer på ledere i toppfotball. Breddefotballen har andre forutsetninger for å drive aktivitet og en annen posisjon i fotballhierarkiet. Breddefotballen er der mesteparten av fotball i Norge spilles og drives, derfor er det interessant å utforske ledere av breddeklubber. Adizes sin rolleteori er lagt til grunn i



min vurdering av daglige ledere, hans rolledefinerings og kategorisering vil bli benyttet når en vurderer hvilken type funksjoner de daglige lederne fyller. Med i vurderingen er arbeidsinstruksen fra klubbene og de oppgaver som den legger vekt på. Det er mange roller som må fylles i en stor breddeklubb. Trening og coaching, administrasjon og vedlikehold (Seippel 2010). Spesifikt hvilke arbeidsoppgaver daglig leder har, hvordan disse er vurdert og i hvilken rollekategori disse vil tilhøre kommer senere i teksten.

Videre vil det bli vurdert hvordan rollen har blitt formet og fungerer. Det vil bli vurdert om det er innehaver eller klubben som har hatt størst innflytelse på hvordan rollen har blitt formet. Rollen som daglig leder vil kunne formes vel så mye av personen som fyller den dersom rollen i seg selv er preget av uforutsigbarhet. En kan tenke seg at typisk nye funksjoner i en organisasjon som ikke har hatt ansatte tidligere er preget av denne type uforutsigbarhet. Dermed vil det være mer opp til stillingsinnehaver hvordan rollen vil bli praktisert og fungerer. Dersom en rolle er mer tydelig og etablert, vil rollen være med på å forme stillingsinnehaverne. Da ligger det tydeligere føringer på hva og hvordan ting skal gjøres. Det vil være fastere rammer og strukturer på hvordan klubben har vært vant til at stillingen skal fungere og forventinger ut i fra hvordan rollen har blitt løst av tidligere innehaver.

Uavhengig av hvor etablert en rolle er så vil formelle og uformelle forventinger være med å påvirke hvordan rollen skal fungere i praksis. Disse forventningene vil bli tatt med i vurderingen av daglig leders forståelse av rollen med bakgrunn i de intervjuer som er gjort med daglig leder, representant for frivilligheten, krets og styret.

Adizes ledelsesfunksjoner PAEI er vurdert som helt nødvendig når en skal vurdere hva en organisasjon må ivareta for å kunne nå sine mål og være levedyktig over tid (Lotsberg, 2005 (s.143)). PAEI inneholder fire ulike funksjoner; Produsent, Administrator, Entreprenør og Integrator og vil bli omtalt som PAEI. Adizes rolleteori baserer seg på ledelsesteam noe som breddeklubber ikke har i samme grad som toppklubbene. Der toppklubbene har sportsdirektør, trener, daglig leder, markedssjef og utviklingsansvarlig - alle i 100 % stillinger, må daglig leder i en breddeklubb delegerer oppgaver og bygge ledelsesteam i frivilligheten. Hvordan daglig leder delegerer og knytter til seg ledelsesteam i klubben gjennom andre ansatte og frivilligheten er forskjellig fra klubb til klubb. Daglig leder kan jobbe tett sammen med styret og med

begrensede arbeidsoppgaver. Breddeklubben kan ha flere ansatte og dermed la daglig leder jobbe i team med dem. Eventuelt kan daglig leder stå så fritt i sin rolle at han velger selv hvem og hvordan han knytter til seg team. Adizes sin rolleteori er i seg selv ikke tilstrekkelig teori i min masteroppgave. Den har klare mangler fordi den ikke tar hensyn til hva som påvirker lederes valg. Ved bare å fokusere på hvilke funksjoner lederen fyller så ignorerer den omgivelsene. Omgivelsene påvirker enhver leder, i hvert fall en leder av breddefotballen. Derfor bruker jeg Tsuis (1984) modell for ledelseeffektivitet. Her vil en få innblikk i hvordan omgivelsenes oppfattelse og forventinger av rollen, sammen med lederens egenskaper legger føringer for lederens valgmuligheter og handlingsfrihet. Som en siste teori for å kunne gi et tilstrekkelig bilde og vurdering av daglig leders rolle så har jeg inkludert institusjonelle logikker. Denne teorien er tatt med fordi en fotballklubb, dens ledere og medlemmer har flere gjeldene logikker. En leder av en breddeklubb skal forsøke å legge til rette for aktivitet, men internt i klubben finnes det en logikkkonflikt. F. eks: Skal klubben bare ha fokus på aktivitet for barn og ungdom, eller har den en symbolsk verdi for lokalmiljøet som stiller krav til klubbens A-lag? Disse logikkene kan være motstridende og er ikke eksklusive. For å kunne gi en totalvurdering av daglig leders rolle kan jeg ikke bare vurdere oppgavene han gjør sammen med den organisatoriske konteksten, jeg må også ta med hvordan fotball i seg selv legger føringer for hvordan en daglig leder kan løse rollen sin. Ved å ta utgangspunkt i disse tre teoriene dekker jeg tre sentrale områder som har innflytelse på hvordan rollen til daglig leder fungerer. Personlige, kontekstuelle og kulturelle områder.

### *Entreprenørrollen vs. Entreprenørlogikk*

I denne teoridelen benyttes ordet entreprenør i to ulike teoretiske forklaringer. For å unngå misforståelser så vil det bli gitt en enkel forklaring på hva entreprenørrollen betyr og hva som er entreprenørlogikk.

Entreprenørrollen innebærer at en forsøker å fornye og utvikle organisasjonen eller produktet (Adizes, 1995). Det kan være utvikling av ny kunnskap basert på innhenting av ekstern kompetanse eller gjennom studieturer. Eller det kan være opprettelse av nye avdelinger eller nye satsningsområder internt i organisasjoner.

Entreprenørlogikken baserer seg på utøvere eller andre profesjonelle aktører i idretten som ser muligheten til å tjene penger eller skaffe seg andre immaterielle goder gjennom idretten. Dette kan variere etter hvem det gjelder, men eiere, spillere og trenere kan alle være utsatt for en slik logikk og vil benytte seg av de virkemidlene som finnes for å oppnå det de ønsker - ofte i form av agenter, medierådgivere og agentbyråer.

### **3.1 PAEI**

Jeg vil kort presentere de fire ulike funksjonene i Adizes (1995) rolleteori, disse vil bli gjengitt med utgangspunkt i at en scorer fullt i sin kategori og null i de andre. Det vil bli presentert klare egenskaper og tydelige fallgruver ved at en kun dekker en av de ulike funksjonene.

#### **3.1.1 Produsenten (Pooo)**

Produsenten bruker all tid på løse organisasjonens øyeblikkelige utfordringer og tar seg ingen tid til planlegging, administrasjon, koordinering eller delegering. Produsenten trives ikke i sosiale kontekster, og han er en arbeidstaker som kommer først og går sist. Ved bare å ivareta den ene funksjonen (Pooo) vil organisasjonen ikke vokse eller utvikle seg. En leder som bare ivaretar Produsentfunksjonen vil bli utbrent og lykkes ikke i å fornye og utvikle seg fordi han ikke har tid til å vokse. Hans ansatte er utrente fordi han ikke har tatt seg tid til å lære dem opp og delegere arbeidsoppgaver.

#### **3.1.2 Administratoren (oAoo)**

Administratoren kommer og går tidsnok, og er mer opptatt av *hvordan* enn *hva* og *hvorfor*. Han har god orden på regler og prosedyrer. Han er lidenskapelig opptatt av klare retningslinjer og tydelige ansvarsområder, som person er han lojal og liker ikke forandringer.

En leder som har oAoo hindrer forandring og øker byråkratiet for å sikre minimal usikkerhet. Dermed blir organisasjonen ensrettet og så strukturert at den vil få problemer med å forandre seg selv når det er helt nødvendig. Administratoren blir så opptatt av regler at han bruker ledig tid til å lete etter regelovertrедelser, for så å lage enda flere prosedyrer for at overtrедelsen ikke skal kunne gjenta seg.

### **3.1.3 Entreprenøren (ooEo)**

Entreprenøren tar fatt på hvert et mål som dukker opp, og søker alle muligheter som finnes. Et kjennetegn for en ooEo er at han har hastverk og forventer at alle hans aktiviteter, ideer og prosjekter er ferdig ”i går.” Hans delegering av oppgaver er mer en presisering av en ide, enn en instruksjon av en oppgave. Nyskapning og endring er sentrale elementer hos Entreprenøren.

Som ooEo er en opptatt av *hvorfor* ikke *hva* og *hvordan*. Fordi han skifter retning og fokus så ofte har han lite gjennomslag hos sine underordnede. Entreprenøren ser ikke trusler eller utfordringer, bare muligheter.

### **3.1.4 Integratoren (ool)**

Integratoren forener folk rundt en sak. Han leder ikke, men følger med og er ute etter å løse konflikter. ool er motivert av å bli akseptert og avviser derfor ingen. Et kjennetegn er at han er uten egne meninger eller forslag, og er mest opptatt av å følge strømmen. Derfor har han et kortsiktig fokus for å sikre ”god stemning.” Som person bruker vedkommende ofte humør og vidd for å glatte over spente situasjoner. Integratoren hater konflikter og unngår de ved å aldri ta risiko i sine beslutninger.

Adizes hensikt med PAEI er å beskrive en leders utfordringer med å ivareta organisasjonens interesser. Han mente at ledelsen burde bestå av individer som alle kunne ivareta de fire funksjonene. Undersøkelser viser at i norsk sammenheng legger lederne mest vekt på produsentrollen (Grendstad & Strand, 1999).

### **3.1.5 PAIE – funksjonenes nytte for min oppgave**

Aas har benyttet seg av PAEI til å binde sammen ledelse av fotballklubber med rollebegrepet. I min oppgave vil jeg legge vekt på å skille mellom de ulike rollene i PAEI for å se på hvilke områder de ulike lederne prioriterer å bruke sin tid. Det finnes ingen leder som mestrer alle disse rollene 100 % (Adizes, 1995). En må finne en grad av ”management mix” for å dekke alle rollene tilstrekkelig. Komplementære lederteam vil sørge for at en har en ledelse som dekker alle de fire funksjonene. Derfor er Adizes i stor grad opptatt av komplementære management team. Adizes sin rolleteori baserer seg på teamledelse, at organisasjoner skaper komplementære lederteam som gjør at en ivaretar alle funksjonene. En breddeklubb er preget av få ansatte og stor frivillighet.

Den daglige leder alene kan ikke ivareta alle funksjonene på en tilfredsstillende måte alene. Derfor har jeg lagt vekt på å finne ut hva den daglige leder bruker tiden sin på og i hvilken grad han delegerer funksjoner, eventuelt ignorerer funksjoner.

Under har jeg plassert hvilke arbeidsoppgaver som vurderes i hvilken PAEI funksjon. Figur 1 har tatt utgangspunkt i hvilke arbeidsoppgaver jeg ser for meg at daglige ledere på dette nivå må håndtere.

<p><b>Produsent</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Spillerlogistikk</i></li> <li>• <i>Kontraktsforhandlinger og treneransettelser</i></li> <li>• <i>Rekruttering av trenere/lagledere</i></li> <li>• <i>Opprettelser av komitéer/utvalg</i></li> <li>• <i>Produksjon av markeds- og sponsoravtaler</i></li> <li>• <i>Dialog med skoler om oppstart av lag og SFO-tilbud</i></li> <li>• <i>Lage kampprogram/nettside</i></li> </ul>	<p><b>Administrator</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kvalitetssikring av påbegynte prosesser.</i></li> <li>• <i>Skaffe frivillige til å lede lag og avdelinger i klubben,</i></li> <li>• <i>Formidling av sportsplan</i></li> <li>• <i>Budsjettering og regnskap.</i></li> <li>• <i>Være til service for klubbens medlemmer i forhold til informasjon om forsikring og reisestøtte</i></li> <li>• <i>Inn og utmeldelse av medlemmer</i></li> </ul>
<p><b>Entreprenør</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Opprettelse av eget akademi eller SFO</i></li> <li>• <i>Utvidelse av satsning med andre klubber</i></li> <li>• <i>Endring av gjennomføring på eksisterende arbeidsoppgaver</i></li> <li>• <i>Opprettelse av sportsplaner</i></li> <li>• <i>Studieturer</i></li> <li>• <i>Utvikling av markedsplaner</i></li> </ul>	<p><b>Integrator</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Medarbeidersamtaler med klubbens øvrige ansatte</i></li> <li>• <i>Oppfølging av de frivillige</i></li> <li>• <i>Gjennomføring av sosiale arrangementer</i></li> <li>• <i>Andre tiltak for å integrere medlemmene til klubben</i></li> <li>• <i>Kursing av medlemmer og frivillige.</i></li> </ul>

**Figur 1:** Antatte arbeidsområder for Daglig leder i en breddeklubb i fotball delt inn etter PAEI

PAEI vil gi meg mer informasjon om hvilken rolle daglig leder har i sin klubb. Jeg har tatt utgangspunkt i hvordan daglig leder selv vurderer sin adferd og vurdert den opp mot vurderingene til frivillige og styremedlem. Dersom en daglig leder har flest arbeidsoppgaver viet til Produsent-funksjonen så vil jeg kunne konkludere med at han opplever denne funksjonen som viktigst å fylle. Enten gjennom krav fra styret og arbeidsgiver eller som en konklusjon på at det er her de viktigste arbeidsoppgavene ligger. Dette vil gi meg en mulighet til å si noe om arbeidsforholdet og friheten daglig leder opplever i forhold til sin rolleoppfattelse. PAEI vil også hjelpe meg til å si noe om likheten av arbeidsoppgaver på tvers av de to klubbene. Siden mine to klubber har forskjellig løsning på *type* daglig leder vil jeg kunne se om det bidrar til en forskjell i vektleggingen av arbeidsoppgavene. PAEI bidrar til å finne funksjonen som daglig leder fyller i sitt arbeid i fotballklubben, men den fanger ikke opp konteksten jeg trenger for å svare på hva som kjennetegner daglig leder i en breddeklubb. For å kunne få et bedre bilde av daglig leders rolle må jeg ha en oversikt over hvordan rollen oppfattes, hvilke forventninger det er til rollen, hvem daglig leder interagerer med, hvilke personlige egenskaper som blir vektlagt og hvordan organisasjonsstrukturen er. Derfor har jeg valgt å benytte meg av Tsuis teori om ledelseeffektivitet.

### **3.2 Omgivelsene til daglig leder – Tsuis modell**

For å studere rollen til daglig leder må en ta hensyn til konteksten rundt rollen. Har daglig leder blitt gitt frie tøyler til å prioritere selv hva han vil jobbe med? Noe som vil bidra til at rollen vil endre seg i stor grad fra en daglig leder til den neste. Eller er rollen preget av mer stabilitet og instruksjoner som gir daglig leder mindre autonomi i sitt arbeid? Ved å se på konteksten så kan en skille mellom innehavers egen påvirkning på rollen og påvirkning fra omgivelsene. Omgivelsene vil hele tiden være de aktørene som daglig leder er i kontakt med. Det kan være trenere, frivillige, sponsorer, styret og medlemmer.

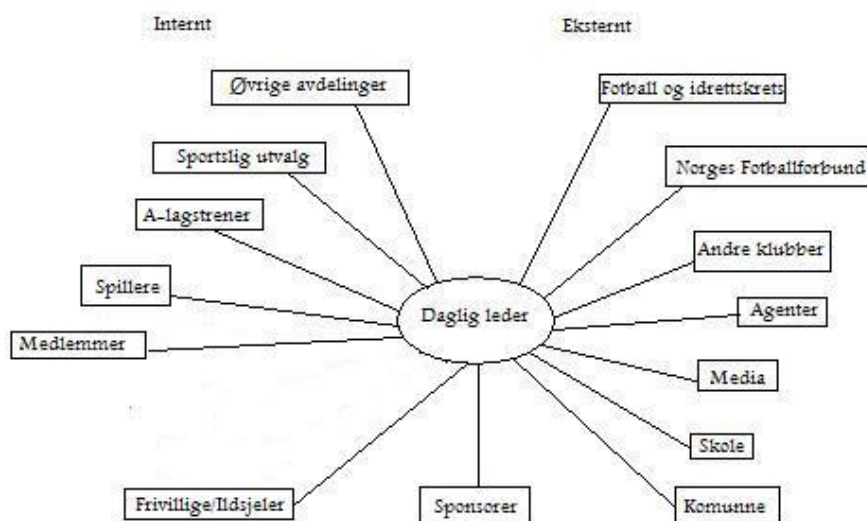
#### **3.2.1 Rollesett**

En leder må forholde seg til andre aktører i sin organisasjon og bransje. Merton (1957, sitert av Aas 2010) definerer rollesett som det antall aktører daglig leder interagerer med. Jeg følger Strand (2007) og tilpasser rollesettet til stabile og betydningsfulle aktører. De mest betydningsfulle aktørene vil jeg definere som daglig leders rollesett, jeg har tatt utgangspunkt i samarbeidet med frivilligheten og styret når jeg har gjennomført intervjuene. Sett utenifra så er frivilligheten og styret de mest stabile og

betydningsfulle aktørene. Styret er de som har ansatt daglig leder og som har direkte myndighet over hans jobb. Uten frivilligheten så eksisterer verken Gløgg eller Skive. Som daglig leder så jobber en både for og sammen med frivilligheten, men aldri uten.

Jeg har laget figur 2 med utgangspunkt i Aas (2010) sin tilsvarende figur om rollesettet til sportsdirektører i toppfotballen og tilpasset den daglige leder og breddefotball.

Daglig leder har flere grupperinger som han potensielt samarbeider med. Denne figuren er laget før datainnsamlingen var gjennomført og sier ingenting om rollesettet er likt i begge klubbene. Ulikheter i de to klubbene som angår rollesettet som er presentert i denne figuren vil bli beskrevet i resultatdelen.



**Figur 2:** Interne og eksterne grupperinger som samarbeider med daglig leder

Jeg har i figur 2 tatt med de aktørene som jeg mener er mest stabile i forhold til daglig leders arbeid, disse aktørene vil ha det beste utgangspunktet for å påvirke daglig leders jobb. Sponsorer er ikke en del av klubbens organisasjon, men kan vurderes til det interne rollesettet fordi disse støttespillerne har egen interesse i klubbens utvikling og resultater. Gjennom sine økonomiske bidrag legger de tilrette for at klubben skal ha ressurser til å oppnå sine mål. I breddefotballen er ikke nødvendigvis resultatene så

sentrale for sponsoren. Sponsoren kan ha mer fokus på å støtte en viktig aktør i lokalmiljøet som en idrettsklubb ofte er.

*Sparebanken Vest er glade for å kunne forlenge vårt samarbeid med Gløgg. Vi opplever klubben som en dyktig og engasjert samarbeidspartner som er opptatt av å gi alle aktive i klubben, både topp og bredde, et seriøst og godt tilbud på alle nivå. Sparebanken Vest ønsker derfor å bidra til at klubben kan fortsette med å jobbe for å nå sine sportslige og kvalitetsmessige målsettinger.*  
(Hovedsponsor, Gløgg).

Jeg har bevisst plassert sponsorer midt mellom internt og eksternt rollesett fordi ulike sponsorer vil ha en ulike posisjon. Lokale bedrifter som sponser en breddeklubb kan ha egne folk internt i klubben gjennom styreverv eller andre posisjoner. En av mine klubber har tidligere vært sponset av et regnskapskontor, det samme regnskapskontoret gjorde regnskapet til klubben. En sponsor kan være en ekstern eller internt partner og en del av det eksterne eller det interne rollesettet. De er plassert i midten slik at min figur er tilpasningsdyktig.

Jeg har tatt med media som en ekstern aktør. Media vil nok ikke oppta samme tid for daglig leder og utøve samme type press som i toppfotballen og er nok ikke en betydningsfull aktør. Men lokale medier kjører saker på lokalidretten og er en stabil aktør for daglig leder dersom han hyppig mottar henvendelser fra media.

Overgangen fra å danne et rollesett som disse aktørene er med daglig leder til å være et rollepar vil være avhengig av hvem daglig leder samarbeider tettest med. Her skiller min oppgave seg fra Aas (2010) fordi jeg ikke har utforsket rolleparene til daglig leder. Et rollepar gjenkjennes ved flere komplementære roller som jobber for eller mot samme mål. I min oppgave har det vært vanskelig å på forhånd avgjøre hvem som er nærmest daglig leder. Jeg har forsøkt å skaffe meg en oversikt over samarbeidet mellom styret og daglig leder, samt daglig leder og frivilligheten. Men siden styret og frivilligheten består av flere personer har det vært vanskelig å infiltrere rolleparene. Jeg har derfor forsøkt å se på hvordan styret og frivilligheten forholder seg til daglig leders arbeidsoppgaver, hvordan rapporteringen fungerer, hva som vurderes som de beste egenskapene til daglig leder. Siden daglig leder har færre profesjonelle samarbeidspartnere i klubben har jeg



også flyttet fokus fra daglig leders funksjoner til konteksten rundt hans rolle. Hvilke funksjoner han fyller kan være påvirket av hvilken kontekst han jobber i. I den anledning har jeg inkludert Anne Tsui i min teoridel.

Vi skiller mellom stilling og rolle. En stilling gir assosiasjoner og forventninger av en viss standard, den gir formell myndighet og ansvarsområder. En rolle utvikles og tilpasses gjennom mer uformelle forventninger og samspill med andre aktører (Aas, 2010).

Aas (2010) peker på ulike rollesett som sportsdirektøren må forholde seg til i en toppklubb. En sportsdirektør har andre fulltidsansatte å forholde seg til og større grad av profesjonalitet i spillerstab, trenerteam og andre ansatte i administrasjon. Daglig leder i en breddeklubb arbeider med og ved siden av frivillige eller deltidsansatte i stor grad.

Tsui (1984) har utviklet et rammeverk for å analysere ledereffektiviteten. I dette rammeverket legger hun vekt på menneskelige relasjoner i organisasjonen. Tsui (1984) tar utgangspunkt i stillingsinnehaver og hvordan han må forholde seg til ulike aktører eller grupperinger som befinner seg i forskjellige posisjoner i organisasjonen. Disse aktørene utgjør *rollesettet*. Rollesettet vil gjennom sine posisjoner og forventninger hele tiden stille forskjellige krav til daglig leder. Forventninger i forhold til deres arbeidsmål og behov (Aas, 2010). Rammeverket baserer seg på samspillet mellom stillingsinnehaver og rollesettet, tre viktige elementer nevnes; rolleforventninger, rolleoppfatning og den faktiske rolleatferden.

I en fotballklubb vil en kunne oppleve at det finnes flere og gjerne motstridende forventninger fra forskjellig hold internt i klubben. I slike tilfeller gjelder det å ha en daglig leder med en klar rolleoppfatning, som tydelig kan forklare i hvilken grad en vurderer den aktuelle forventningen som en del av sine forpliktelser eller ei.

Tsui (1984) legger også vekt på at samhandlingen mellom lederen og rollesettet vil være påvirket av organisasjonsfaktorer, mellommenneskelige forhold og personlige karakteristika. Hun belyser videre at faktorer som organisasjonsstruktur sammen med graden av formalisering, legger føringer for lederens valgmuligheter og handlingsfrihet. Viktigheten av å ha klare målsetninger og bestemte strategier for å nå disse målene

bidrar til at stillingsinnehaver har en trygghet til rollen. Tsui (1984) påpeker at dersom det er lav grad av formalisering, og målsetninger og strategier er åpne for tolkninger så vil stillingsinnehaver ha høy grad av autonomi når rollen skal utformes. Høy grad av autonomi kan bety at stillingen er preget av *rolleklarhet* (Lotsberg, 1990). Denne klarheten kan føre til at det ikke blir samsvar mellom stillingsinnehavers rolleoppfattelse og rollesettets forventinger.

De mellommenneskelige forholdene fokuserer på hvem som har makt når tøffe beslutninger skal tas. Hvem som kan påvirke motparten og utøve makt, enten det er stillingsinnehaver eller en annen aktør beror ofte på hvem som har tilgangen på ressurser. Ressurser kan eksempelvis være mye i fotballsammenheng, penger, nettverk eller en spesiell fagkompetanse. Han som har tilgang på slike ressurser som klubben ønsker har derfor pressmiddel. Lederens egenskaper til å spille på lag med de som har ressursene og få tilgang på de samme ressursene samtidig som han ivaretar klubbens interesser og lever opp til forventningene er derfor svært viktig.

Daglig leders personlige egenskaper er verdifull å ta med i vurderingen. Faktorer som utdanning eller erfaring kan være egenskaper som var avgjørende for at arbeidsforholdet ble opprettet (Tsui, 1984). Dette vil også være med på å bidra til å gi forventinger fra rollesettet. Dersom daglig leder ble ansatt grunnet hans brede kontaktnettverk i næringslivet, vil gjerne styret ha forventinger om at klubben drives bedre økonomisk. Personlige egenskaper som sier noe om hvorfor en fikk jobben bidrar til å skape forventninger som kan påvirke rollen.

### **3.2.2 Modellens nytte for min oppgave**

Det har ingen hensikt for meg å bruke Tsui (1984) til å vurdere effektiviteten til de daglige lederne jeg snakker med. Jeg skal forsøke å beskrive hvordan de to rollene fungerer og hva som skiller den ene løsningen fra den andre. Tsui er med på å vise hvordan konteksten påvirker rollen.

I følge Lotsberg (1990) er Tsuis (1984) modell spesielt anvendelig i et rollestudium nettopp fordi den:

1. Drøfter omgivelse og organisasjonsvariabler i sammenheng med lederens personlige egenskaper.
2. Belyser aktørens subjektive vurderinger av stillingsinnehaver.
3. Fanger opp samspillet mellom rollesettet og lederen.
4. Analyserer de ulike forventningene som lederen må forholde seg til.

Tsuis modell er nyttig for min oppgave fordi den tar hensyn til konteksten rundt daglig leder og hans samspill med rollesettet. For å studere adferden til daglig leder må jeg forsøke å analysere forventningene til rollesettet. Her vil jeg ikke bare ta hensyn til interne forventninger fra styret og frivillighet som Tsui (1984) legger til grunn. Jeg vil også inkludere eksterne forventninger gjennom samtaler med fotballkrets. Kretsen jobber for å utvikle og administrere lokalfotballen og er dermed en viktig aktør for daglig leder. Det er ikke mulig å vurdere alle i rollesettet sine forventninger til daglig leder i denne oppgaven. Derfor er det prioritert å kartlegge forventningene til de to mest stabile aktørene som daglig leder jobber for og med, sammen med fotballkretsen sin generelle forventning til daglige ledere. Styret som fungerer som *sjefen* til daglig leder er en viktig og stabil samarbeidspartner sammen med frivilligheten som er de som daglig leder driver klubben for. Ettersom breddeklubber ikke har samme graden av profesjonell arbeidskraft og dermed ikke har forutsigbare rollepar, har jeg lagt vekt på at intervjuobjektene forsøker å uttale seg på vegne av kretsen, styret eller frivilligheten. Selv om intervjuobjektene ikke alltid er de som personlig samarbeider med daglig leder. Her kan det finnes individuelle forskjeller i forventningene og oppfattelsen av daglig leder på tvers av styret eller frivilligheten.

Ettersom de to klubbene har ulik struktur på sine daglige ledere har de også ulike rollesett. A-lagstreneren i Gløgg er en del av rollesettet hans og her må jeg ta daglig leders subjektive oppfatning av hvilke forventninger og funksjoner som han fyller rundt A-laget. I tilfeller der daglig leder og A-lagstrener er samme person er det vanskelig å skille mellom hva som blir gjort som daglig leder og hva som blir gjort som trener i funksjoner og arbeid som fylles rundt A-laget. I en daglig leders hverdag finnes det ulike krav fra forskjellige aktører som sponsorer, a-lag, spillere, krets og forbund. Dersom en har god forståelse og rolleoppfatning vil en ha en god oversikt over hvilke krav en bør forfølge og hvilke krav en kan nedprioritere.

Dersom en ser på organisasjonsstrukturen og graden av formalisering vil en kunne vurdere daglig leders rolle bedre ut fra sin kontekst. Organisasjonskart og rapporteringsfunksjoner bidrar til å belyse i hvor stor grad rollen er preget av formalisering. Dersom nåværende daglig leder også er A-lagstrener, mens den forrige daglige lederen ikke var det, kan det være et signal om at rollen er preget av lav grad av formalisering og at stillingsinnehaver i stor grad opplever frihet i forhold til å løse rollen slik som han ønsker. Dersom graden av formalisering er lav og organisasjonsstrukturen tillater det kan det åpne for at kombinasjonen daglig leder og A-lagstrener blir en rollekonflikt i seg selv. Hvor ligger lojaliteten når tøffe avgjørelser skal tas?

Videre i kapittelet skal vi se nærmere på institusjonelle logikker som beskriver hvordan en klubb beveges og styres av flere krefter.

### **3.3 *Institusjonelle logikker***

Fotball har mange ulike aktører, som den mest populære idretten så preges fotball av spillere, trenere, sponsorer, supportere, frivillige, eier og media. Alle med sin egen agenda, alle med sine egne mål og krav. I den forbindelse så har jeg tatt med institusjonelle logikker som teori i min masteroppgave.

For å kunne si noe om gjeldende logikker i breddeklubbene må vi se på forholdet mellom mål og midler. Ulike logikker streber etter å kunne definere målsetninger og kontrollere midlene som skal bidra til å nå målsetningene (Kraatz & Block, 2008 sitert av Gammelsæter 2011). I en idrettsklubb er det ofte motstridende logikker internt i klubben. Utøvere har en type tankesett og logikker, mens profesjonelle har en annen, og frivillige har en tredje. Hallgeir Gammelsæter (2011) bruker logikkene til å beskrive hvordan fotballklubber beveges og styres av flere krefter. Han gir de ulike aktørene forskjellige institusjonelle logikker noe som gjør en klubb i stand til å ha flere logikker gjeldende samtidig. Denne "logikkkonflikten" forklarer hvordan en klubb kan benytte seg av ulike logikker avhengig av i hvilken del av feltet de beveger seg i, og hvilke aktører de interagerer med. Hans artikkel om institusjonell pluralisme forklarer at organisasjoner ofte har flere og uklare mål. Dette kan være veldig synlig i en profesjonell fotballklubb, men har også relevans for bredden. Fotballklubber kan være drevet av mennesker som har fokus på inntjening og overskudd. Den kan være drevet av mennesker som har fokus på sportslig utvikling enten gjennom utvikling av unge

spillere eller gjennom satsning på A-lag. Fotballklubber kan være drevet av mennesker som ser på idretten som en møteplass for at unge skal ha en sunn møteplass. Dermed vil deres valg som ledere basere seg på hva som er hensiktsmessig i forhold til hva som er *målet*. Svært mange klubber har krefter internt som jobber for deres type tankesett og logikker. A-lagspillere og trenere vil jobbe for økt satsning og ressursbruk rundt A-laget, mens daglig leder eller styret vil muligens kutte utgiftene knyttet til A-laget for å kunne satse på andre områder - sportslige eller kommersielle. Deler av klubbens ungdomssatsning kan være opptatt av å skape en møteplass for alle barn og unge, mens andre vil utvikle toppidrett. Supportere kan sees på som en del av klubben og vil ha sine saker de vil kjempe for. Logikkene er ikke eksklusive og klubbene vil nok vedkjenne seg flere logikker samtidig, men det vil kunne oppstå konflikter om hva som er målet og hvilke midler som skal benyttes når klubben opplever en situasjon der en logikk er i direkte konflikt med en annen.

De ulike logikkene representerer forskjellige mål, er dermed har de ofte et behov for ulike midler for å kunne nå disse målene. Gammelsæter (2011) har tatt i bruk syv logikker som han mener gjelder for europeiske profesjonelle fotballklubber, han åpner også for at de samme logikkene kan gjelde for andre type idretter som hockey og håndball. I min masteroppgave så er ikke europeiske toppklubber helt sammenlignbart med breddeklubber, men en del av de samme logikkene har fortsatt relevans for mitt masterarbeid. Der Gammelsæters syv logikker gjelder for europeiske toppklubber så har jeg tilpasset logikkene til breddefotballklubber. Det gir supporterne en annen rolle. Under følger en oversikt over de institusjonaliserte logikkene som Gammelsæter (2011) bruker.

**Tabell 1: Oversikt over institusjonaliserte logikker.**

<i>Logikker</i>	<i>Personer</i>	<i>Mål</i>	<i>Midler</i>	<i>Målkriterier</i>
<b>Idealisme</b>	Klubbstifere	Gi et positivt tilbud til barn og unge	Utøve idrett	Mobilisere frivillige og medlemmer
<b>Identitet</b>	Supportere og medlemmer	Føle identitet	Få uttrykke seg gjennomklubben	Føle respekt i klubben
<b>Indrestyring</b>	Spillere og trenere	Bli bedre i sporten	Trening, talent og konkurranser	Sportslige resultater
<b>Entreprenørskap</b>	Eiere, trenere og profesjonelle spillere	Varierte personlige mål	Agentbyråer	Penger eller andre immaterielle goder
<b>Kommersialisme</b>	Ledere	Overskudd	Markedsplaner	Formaliserte målbare kriterier
<b>Byråkrati</b>	Krets og forbund	Konkurranselighet, fairplay	Regler, kontroll og straff	Overholdelse av regler
<b>Politikk</b>	Politikere	Politiske mål	Idretten som talerstol eller styringsmekanisme	Suksesshistorier og lokal "goodwill"

### 3.3.1 Idealisme

Idrettsbevegelsen i Norge er historisk tuftet på frivillighet og selv om det skulle skje endringer i grunnlaget for aktivitet så mener en at frivilligheten fortsatt vil vurdere idrett som et godt middel til å utvikle fysiske, psykiske og sosiale verdier (Skille, 2010). En vil kunne anta at de fleste som involverer seg i et idrettslag ikke gjør det fordi de skal få fram den neste Petter Northug jr. eller Ole Gunnar Solskjær, men fordi de ønsker å gi barn og ungdom muligheten til å drive idrett. Dette kan være motivert ved at de frivillige selv satt pris på sine år i barne- og ungdomsidretten og ønsker å gi sine egne og andres barn de samme gode opplevelsene. Samfunnet betrakter det frivillige arbeidet

som samfunnsbyggende og jo større aktivitetsnivå jo bedre er det (Gammelsæter, 2011). Det gjenspeiler seg i støtten breddeidretten mottar fra offentlige myndigheter, lokale banker og gunstigere beskatning enn aksjeselskaper (Gjems-Onstad, 2008 sitert i Gammelsæter 2011). I følge Gammelsæter (2011) gir logikken om idrettens individuelle og samfunnsmessige betydning materielle konsekvenser for idrettslagene.

### **3.3.2 Identitet**

I identitetslogikken har Gammelsæter tatt utgangspunkt i supportere, noe som ikke passer helt inn blant mine klubber. Jeg vil skifte ut supporterne med medlemmer i min vurdering av logikken. Breddeklubber har ikke samme type supportere som profesjonelle klubber. I en breddeklubb vil supporterne også være involverte i andre deler av klubben, gjerne som frivillige. De vil fortsatt passe inn i rammen om supportere som Gammelsæter (2011) benytter seg av fordi de vil være opptatt å bli hørt og de vil føle identitet til klubben. Supportere eller medlemmer adopterer ikke ukritisk klubbens verdier, men like mye at de prosjekterer sine egne verdier over på klubben (Gammelsæter, 2011).

### **3.3.3 Indre styringer**

Dette er en logikk som er preget av utøvere og trenere med faglig kompetanse og ambisjoner. Gjennom sitt talent ønsker de å komme seg til toppen. Toppidrettsutøvere beskriver ofte denne motivasjonen som ”sult, gleden ved å drive idrett eller et ønske om å se hvor langt en kan nå” (Gammelsæter, 2011 s. 281). Målet er å bli best mulig, mens middelet er trening og konkurranser. Toppklubber er preget av et stort resultatfokus og bruker store deler av sesongen på å trene for å bli bedre, men også kjøpe spillere som kan forsterke laget. Klubben er sammen med spillerne opptatt av å gjøre det som kreves for å oppnå sportslig suksess. I en breddeklubb kan dette f.eks vise seg at yngre spillere forlater klubben til fordel for større eller mer profesjonelle klubber, fordi de mener at moderklubben ikke har den satsningen eller den kvaliteten som skal til for at han eller hun skal utvikle seg til å bli så god som mulig. Dette kan tvinge fram økt satsning hos moderklubben dersom den ønsker å kunne beholde de beste spillerne sine lengre.

### **3.3.4 Entreprenør**

Logikken om entreprenører i fotballen kan beskrives ved ”klubbeiere” eller spillerinvestorer som bruker penger og har makt i fotballen. Få breddeklubber har slike

velgjørere, mens i norsk toppfotballen har en kjente navn som Kjell-Inge Røkke (Molde) og Per Berg (Lillestrøm). Hvilke motiver slike investorer har, er ikke åpenbare (Gammelsæter, 2011), men det gir dem innflytelse. Berg er en storinvestor i LSK og sitter i sportslig utvalg. Da Uwe Rösler fikk sparken etter 2006-sesongen ble det antydnet at Berg hadde truet å trekke ut sin økonomiske støtte fra klubben dersom klubben ikke gikk med på å sparke Rösler. Om disse truslene er riktig eller ei vites ikke, men det er hevdet at Berg som en av fire med makten i LSK fikk viljen sin om å avsette Uwe Rösler og ansette Tom Nordlie (Svesengen, 2007). Dermed kan en anta at dersom en storinvestor ikke hadde vært med på å ta en slik beslutning ville hans mening veid mindre. Et annet mål for entreprenørlogikken kan være spillere eller treneres ønske om flere immaterielle goder. Spillere og trenere vil benytte seg av agenter eller PR-rådgivere til å forhandle fram nye kontrakter med klubber eller private sponsorer. Det finnes spillere som er opptatt av status og å framheve seg selv. De skriver bøker, lager sanger og har andre kommersielle interesser enn bare det å bli best mulig fotballspiller. I breddefotballen finnes det ikke så mye penger, status og kommersielle krefter, men det finnes entreprenørlogikk representert ved gjennomgang av sponsoravtaler og spillerkontrakter også på det nivået.

### **3.3.5 Kommersialisme**

Logikken handler om ledelse, planlegging og strategiske avgjørelser som gir overskudd på investert kapital. Gammelsæter (2011) inkluderer tre aktører som i utgangspunktet representerer denne logikken; sponsorer, investorer og TV-selskaper. Denne kommersialismelogikken må kjempe med de andre logikkene om hvilke mål, midler og målkriterier som skal gjelde i fotball.

Målet er penger og middelet er gjennom en dyktig administrasjon som kan iverksette foretningsplaner. Breddeklubber må også forholde seg til logikken som handler om å tjene penger. De har ingen TV-avtale som gir et stort antall millioner i klubbkassa hvert år. Inntektene vil ikke nødvendigvis være så avhengig av tabellposisjon eller om en ligger i 2. divisjon eller 3. divisjon. Dermed vil inntektene også kunne framstå som mer stabile. Men breddeklubber har mistet mulighetene til å tjene penger på spilleautomater og denne inntekten har blitt erstattet med Grasrotandelen. Derfor vil også kommersialismelogikken være representert i breddeklubber, fordi en stabil og sunn inntekt som gir overskudd vil gi konkurransefortrinn i forhold til andre klubber.



### **3.3.6 Byråkrati**

Fotballen har hatt en utvikling på flere områder igjennom de siste 30 årene. Den er i stor grad gjennomregulert. Det finnes regler på hvordan eierskap skal forekomme, krav om at fotballen skal være uavhengig. Kontrollsystemer i forhold til doping, sanksjoner ved brudd av regler på og utenfor banen. Overgangsregler er regulert gjennom EU og spillerne har opprettet eget forbund med arbeidstaker rettigheter (Gammelsæter, 2011). Det finnes krav om hvor mange egenproduserte spillere som skal være i hver enkel tropp, hvordan TV-avtalene skal selges, en har barneidrettsbestemmelser og regulering av utdanningskompensasjon og solidaritetsmidler. Det finnes reguleringer for overganger av spillere under en viss alder på tvers av kontinenter som skal hindre menneskehandel. Krets, forbund og andre myndigheter har en byråkratisk logikk for å sikre like vilkår for idretten. Denne logikken preger i stor grad lederne i breddefotballen.

### **3.3.7 Politikk**

Politikkens logikk handler om å fremme velferd for befolkningen, gjennom å kjempe for legitime samfunnsinteresser (Gammelsæter, 2011). Det finnes eksempler på at kommuner sponser toppfotballen. Vålerenga Fotball fikk muligheten av Oslo kommune til å kjøpe en tomt å bygge sin nye stadion på for 1 krone (Sonstad, 2008). En tomt som åpenbart hadde mye større verdi enn den kronen Vålerenga Fotball betalte for den. Om dette er et resultat av at en ny stadion fremmer velferden til befolkningen kan sikkert diskuteres, men den beskriver hvor sentral fotball kan være for befolkningen og hvordan politikere ser verdien av å spille på lag med idretten. Idretten har stor støtte i folket og derfor er politiske logikker med på å styre idretten. Breddeklubber har ofte kommunale anlegg som sin base og kommunen er også på det nivået viktige bidragsytere for de lokale klubbene.

### **3.3.8 Logikkens nytte for min oppgave**

En fotballklubb lever i et samfunn og er påvirket av omgivelsene og sine egne logikker. I min masteroppgave har jeg forsøkt å beskrive to forskjellige typer daglige ledere i to breddeklubber. Selv om rollene utføres forskjellig og daglig leder har ulikt rollesett så eksisterer klubbene i det samme fotball-landskapet. Denne teorien viser hvordan klubbene påvirkes av logikker og krefter som er vanskelig å komme unna, uavhengig av hvordan rollen som daglig leder er bygget opp. Jeg bruker logikkene til å gi eksempler

på hvordan en fotballklubb må forholde seg til dens tradisjon og kultur, og hvordan logikkene gir begrensninger for handlingsrommet til daglig leder. Logikkene er et resultat av de aktørene som har en eller annen avkastning av fotballens posisjon i samfunnet. Dermed er de også veldig aktuelle for min oppgave fordi de institusjonelle logikkene er med på å fargelegge mine beskrivelser av daglig leders rolle.

Frivillige vil også benytte seg av andre logikker enn identitet avhengig av hvilke andre mål og motivasjoner de har for å være frivillige. Hvordan en klubb harmonerer er avhengig av forståelsen til de ulike logikkene, og den samlede logikksammensetningen. Dersom en gruppe aktører føler at avstanden er for stor mellom deres logikk og klubbens, vil de kunne bryte ut og søke til andre klubber. Dette kan en tenke seg skjer i stor grad ved rekruttering av spillere, trenere og frivillige. Sammensetningen av logikker vurderer jeg med bakgrunn i klubbens handlinger og måten klubben velger å tilpasse seg de ulike logikkene.

## 4. Metode og design

Dette kapittelet vil handle om hvilke grunner og vurderinger som har blitt gjort i prosjektets metodevalg og tilhørende forskningsdesign. Dette kapittelet vil forklare hvilket utvalg som er prioritert og hvorfor disse personene er riktig å intervju. Videre vil oppgaven fortelle hvordan datainnsamlingen er gjennomført og hvorfor jeg har benyttet meg av en kvalitativ metode. Det vil også bli lagt til grunn for de etiske vurderinger som er blitt gjort i forhold til mitt forskningsarbeid. Forskningsdesignet vil beskrive den logiske veien fra innledende spørsmål og datainnsamlingen til diskusjon og avsluttende konklusjoner (Yin, 2009). Metode er av Halvorsen (2008) snevert definert som den håndverkmessige siden av vitenskaplig virksomhet, eller mer presist læren om de verktøy en kan benytte for å samle inn informasjon.

Metode blir hvordan undersøke noe systematisk. Når en skal gjøre funn eller oppdagelser i en menneskeskapt verden må en bruke ulike metoder som er designet for å sikre vår oppdagelsesevne (Halvorsen, 2008). Yin (2009) mener at det lønner seg å bruke kvalitativ metode når feltet er ukjent eller lite utforsket. Fulltidsansatte ledere i store breddefotballklubber er et lite utforsket felt og jeg har derfor valgt å benytte meg av en kvalitativ metode. Kvalitativ metode er en metode som istedenfor å innhente informasjon ved å undersøke så mange så mulig heller konsentrerer seg om noen få og undersøker disse så nøye som mulig. Forskningsdesignet vil ha en del likheter med en tidligere masteroppgave som er skrevet om rollen til sportsdirektører. *Hvilken rolle spiller de, herr sportsdirektør?* av Ole Johan Aas (2010). En slik kvalitativ undersøkelse bidrar ikke i stor nok grad med kunnskap som kan være med å bidra til å generalisere omkring fenomenet. Til det er prosjektet for lite, men det kan være med til å skape et fundament for videre forskning omkring idrettsledere i breddefotballen.

Kvalitativ metode bidrar til at jeg kan få omfattende forklaringer og beskrivelser i den identifiserte konteksten (Miles & Huberman, 1994). Jeg går i dybden hos et utvalg av viktige personer ved store breddeklubber og ved hjelp av intervju og samtaler for å søke ny kunnskap om rollen til daglig leder. Jeg har valgt å intervju tre fra hver av klubbene, samt en representant fra den lokale fotballkretsen. Det inkluderer daglig leder, en representant for frivilligheten og en representant fra hovedstyret. Dette for å skaffe meg et bredt utgangspunkt i forhold til den informasjonen jeg fanger opp. Ved å bruke tre

forskjellige representanter i hver klubb samt en fra den lokale fotballkretsen, vil de ulike perspektiv bidra til å skape et bredt informasjonsgrunnlag og kunne gi en bedre beskrivelse og større forståelse av funnene mine. Dette vil føre til økt kunnskap om hvordan de ulike aktørene mener at daglig leder løser oppgavene sine.

#### **4.1 Casestudie**

Oppgaven min blir en komparativ flercasestudie. Klubbene A-lag ligger i 2. og 3. divisjon, og har som nevnt i introduksjonen en medlemsmasse på over 450 medlemmer. Kriteriene for utvelgelsen av klubbene kommer jeg tilbake til i avsnittet om utvalg senere i kapitlet. Ved å ta utgangspunkt i mer enn en klubb og en daglig leder skaper det en dypere forståelse og forklaring av fenomenet (Miles & Huberman, 1994). Jeg skal forsøke å belyse hva som kjennetegner rollen som daglig leder i store breddeklubber ved å sammenligne funnene i de ulike klubbene, derfor er det ikke en aktuell case som er utgangspunktet. For meg gjelder det å belyse de samme sidene hos begge klubbene, slik at de er sammenlignbare. Yin (2009) legger vekt på at en ved utvikling av studiens problemstilling må avgrense slik at en tar utgangspunkt i tidligere forskning. Her er det viktig å undersøke hvilken tidligere forskning som er gjort på dette område slik at en kan formulere en problemstilling som bygger på denne forskning.

Yin (2009) mener en bør bruke litteratur til å begrense sin interesse til en til to emner innenfor et felt. Deretter å undersøke noen sentrale studier nøyaktig, og undersøke om de har løse tråder og nye spørsmål som åpner for framtidig forskning. Så må en se på hvilke nye spørsmål som dukker opp og undersøke feltet for forskning som eventuelt svarer på disse spørsmålene. Ole Johan Aas (2010) sin studie om sportsdirektører gir meg et slikt utgangspunkt. Ved å fokusere på sportsdirektørens rolle i toppfotballen og hvordan den rollen påvirkes av trener, daglig leder og andre aktører i toppklubbene miljø, vil den samme type problemstilling være relevant for alle klubber uten en definert sportsdirektør.

Breddefotballen har ikke samme ressursgrunnlag som toppklubbene og har dermed ikke sportsdirektører, men de driver i samme bransje og representerer derfor en løs tråd. Flere breddeklubber har derimot en daglig leder som da må håndtere noen av oppgavene en sportsdirektør har i toppklubbene. Ved utviklingen av min problemstilling var mangel på litteratur omkring denne type idrettsledere det som vekket min interesse. Jeg

har gjennom flere verv i idretten jobbet med flere daglige ledere i fotball. Jeg ønsket først og fremst å synliggjøre daglig leders rolle og arbeidsoppgaver i klubbene, og det fra ulike synsvinkler. Det finnes forskning på sportsdirektører, managere (Kelly, 2008; Aas, 2010) og trenere (Åsvoll, 2008; Instefjord, 1988) i fotballklubber. Det finnes forskning på frivilligheten, men ingen kvalitative undersøkelser på daglige ledere i store breddeklubber. Den litteraturen som er gjort på sportsdirektører er veldig aktuell. Sportsdirektør er en type daglig leder, men han er først og fremst daglig leder på sport. Min oppgave vil gi ny kunnskap og nytt perspektiv i forhold til en variant av sportsdirektørrollen. Rollen som sportsdirektør finnes ikke i samme grad i store breddeklubber som den gjør på toppnivå, mens rollen som daglig leder innehar et ansvarsområde som beveger seg inn på det ansvarsområdet som sportsdirektører har i toppfotballen. Daglig leder i en breddeklubb handler også om å drive og lede sporten, omfanget og hvordan dette løses vil variere. Grunnen til at dette er spennende og sammenlignbart er når en ser på hvor mange som driver med fotball i Norge. Når breddefotballen representerer en så stor del av fotballen i Norge og en har nesten 400.000 aktive spillere (Larsen, 2009) er det interessant å se hvordan lederne for breddeklubbene jobber og hva de jobber med. Dette prosjektet startet i samarbeid med en fotballkrets som hadde opplevd at det var stort gjennomtrekk av daglige ledere i de lokale klubbene. Sammen med min informant i fotballkretsen fant vi en klubb som hadde hatt samme mann ansatt som daglig leder, eller i klubbens administrasjon over en lengre periode, samt en klubb som hadde vært preget av mer utskiftninger på ledersiden og der daglig leder hadde kombinerte roller som trener.

Yin (2009) mener casestudier er best når det skal studeres moderne fenomener der båndet mellom fenomenet og konteksten ikke er tilstrekkelig synlig. Da vil det ikke bare bli daglig lederes subjektive oppfatning av egen rolle og egne arbeidsoppgaver som vil bli gjeldende. Men resultatet for oppgaven vil legge til grunn vurderingene fra styret, en representant for frivilligheten og en representant fra fotballkretsen. Derfor stiler jeg følgende forskningsspørsmål:

*Hva kjennetegner daglig leders rolle i breddefotball?*

Underproblemstilling

*Hvilke ulikheter mellom Gløgg og Skive skyldes kombinasjonen daglig leder og trener?*

### *Hvilke forventninger påvirker daglig leders rolle?*

Det er tatt utgangspunkt i at forventningene til daglig leder er basert på klubbens forpliktelser og ambisjoner. Hvordan omgivelsene oppfatter daglig leders rolle i forhold til hva de oppfatter som klubbens ambisjoner og forpliktelser.

Klubbens forpliktelser blir vurdert som servicen for frivilligheten og arbeidet i forhold til ambisjoner og målsetninger som klubben vektlegger. Et idrettslag er til for medlemmene sine, og skal primært forsøke å dekke deres behov. Så hvilke behov har idrettslaget og hvilket behov jobber daglig leder med å dekke. Klubbens ambisjoner er inkludert topp og bredde. Her har det vært viktig å få innblikk i hvilken grad daglig leder er med på å sette ambisjonene til klubben og få innblikk i ambisjoner omkring alle sidene av klubben. Det omfatter spørsmål om spillerutvikling, breddetiltak, markedsutvikling og resultatmål for A-lag. Daglig leders rolle er sett i sammenheng med hvilke roller daglig leder fyller i forhold til Adizes rolleteori (PAEI), som vil bli beskrevet i teorikapittelet.

Ulikhetene mellom de to daglig lederne vil variere og det vil bli gjort en vurdering på hvilke ulikheter som skyldes kombinasjonen av daglig leder og trenerrollen, og hvilke ulikheter som er et resultat av at det er to forskjellige mennesker som jobber i to forskjellige klubber.

## **4.2 Metodevalg**

Siden det er en kvalitativ undersøkelse vil datainnsamlingene primært foregå gjennom intervju. Intervjuformen som metode er spesielt egnet når en skal undersøke hvordan mennesker forstår sin egen verden. Intervjuobjektet vil beskrive sin historie, sine erfaringer og kunne utdype egne perspektiv (Kvale, 2007). Da min oppgave handler om oppfattelse av roller og hvordan denne rollen oppstår og fungerer i breddeklubbene, er intervju en god metode for å samle inn ny kunnskap. Patton (2002) forteller om tre ulike måter å drive datainnsamling på i kvalitativt forskningsarbeid. Intervju, observasjon og dokumentanalyse. Dokumenter som stillingsinstruks og møtoreferater har det vært liten tilgang på. Klubbene oppdaterer i liten grad formelle papirer. Daglig leder forteller meg at den skriftlige stillingsinstruksen ikke lenger gjelder, men at han har en muntlig

stillingsinstruks som er gitt fra styret. Dermed har jeg ikke hatt den tilgangen på den type data som jeg ønsket.

*I sum er altså kvalitativ forskningsmetode de metoder for datainnsamling og analyse som skal hjelpe oss til å komme så nær innpå andre mennesker som mulig, for dermed å gjøre oss i stand til å forstå meningen bak den observerbares atferd (Grenness, 1997)*

Intervjuene med de utvalgte representantene, sammen med teoribruken er grunnlaget for det som skal gjøre meg i stand til å forstå og reflektere over meningen bak daglig lederes atferd.

### **4.3 Utvalg**

Hos klubbene finnes det ulike varianter av hvordan den daglige leder opererer med flere roller i samme klubb. Hos Gløgg er daglig leder *bare* daglig leder, men har i en årrekke vært trener på aldersbestemt nivå i samme klubb. Daglig leder i Gløgg har vært ansatt i administrasjonen i samme klubb i nesten 9 år, før det var han spiller på Gløgg sitt A-lag. Hos Skive har daglig leder også rolle som trener. Han var tidligere daglig leder og spiller, før han overtok som trener i 2009.

Det at *en* klubb har en daglig leder som også er involvert på A-lagsfronten, mens den andre har en daglig leder som ikke har andre verv i klubben er ikke tilfeldig. Det var en del av selekteringen som ble gjort ved valg av aktuelle klubber. Ved å ha to forskjellige utgangspunkt blir det mer spennende å sammenligne hvilke roller de to daglig lederne dekker og hva de bruker mesteparten av tiden sin på. Dermed blir det spørsmål som hvordan kan en trenerjobb på A-laget påvirke jobben som daglig leder belyst.

I startfasen av denne oppgaven var det i utgangspunktet tenkt å være tre klubber, der to av klubbene skulle ha daglige ledere som hadde roller rundt A-laget i sine klubber. Den ene klubben trakk seg imidlertid fra prosjektet da treneren ikke fikk fornyet kontrakten. Samme mann skulle heller ikke fungere som daglig leder utover tiden som gjensto av treneravtalen.

#### **4.3.1 Informanter**

Min informant i den lokale fotballkretsen gav meg et utvalg av fotballklubber med daglig ledere. Han tok utgangspunkt i klubber som hadde daglig ledere ansatt i mer enn

en rolle. På bakgrunn av hans informasjon valgte jeg Gløgg og Skive som mine klubber. Jeg skal sammenligne stillingen i de ulike klubbene. Yin (2009) sier at en skal ta utgangspunkt i om resultatene kan gi like, eller ulike resultater i en flercasestudie. Jeg har valgt sistnevnte, fordi omfanget av arbeidsoppgaver som daglig leder i en stor breddeklubb er så stort at jeg følte meg trygg på å finne forskjeller på hvordan daglig leder oppfattet sin rolle. Etter at disse klubbene var identifisert var det bare å opprette kontakt med de ulike klubbene. En av klubbene hadde jeg god kjennskap til ettersom jeg tidligere har vært medlem av den klubben. Der kjente jeg også de sentrale aktørene, inkludert daglig leder godt. I den andre klubben opprettet jeg kontakt jeg med daglig leder og styreleder.

En daglig leder samarbeider først og fremst med styret og de frivillige, derfor ble det viktig for meg å intervju representanter fra disse to enhetene. Representantene for frivilligheten innehar lang fartstid i klubben, med flere verv både i ungdomsgruppen og i barnegruppen. Jeg vurderte her om jeg for enkelhetens skyld bare skulle velge den nåværende lederen av barn og ungdomsstyret i begge klubbene, men konkluderte med at jeg ville prøve å komme i kontakt med en som kjenner klubben igjennom flere år og fra flere posisjoner i klubben. Dette for å kunne gi meg et litt historisk perspektiv omkring klubbene.

I Gløgg kontaktet jeg derfor en tidligere leder av barnegruppen, som også har sittet i hovedstyret og styret for barne- og ungdoms fotballen. Denne personen har *vanket* på treningsanlegget til Gløgg i så mange år at han er blitt en del av inventaret. Han er i dag aktiv som lagleder på juniorlaget. Representanten for frivilligheten hos Skive er nåværende leder for barne- og ungdoms fotballen. Han har vært frivillig i ulike verv i 13 år og kjenner klubben svært godt.

Representanten fra styret i Skive er lederen. Han overtok som leder i februar 2010 etter at den daværende styrelederen trakk seg. Han har vært i klubben som trener de siste årene, og sittet i styret siden 2009. Representanten fra styret i Gløgg har tidligere vært leder av barne- og ungdomsavdelingen og har sittet i hovedstyret i fem år.



#### **4.4 Datainnsamling**

Kvale (2007) sier at intervjueren selv er forskningsinstrumentet og at en dyktig intervjuer er ekspert på intervjuemnet og på menneskelig interaksjon. Videre påpeker han at en blir en god intervjuer ved å gjennomføre, lese, lytte og erfare intervjuer. For å kunne imøtekomme disse kravene så godt så mulig, startet intervjuprosessen hos den klubben jeg hadde best kjennskap til. Jeg kunne også ha gjennomført pilotintervju i forkant for å øve meg, men grunnet tilgjengelighetsvinduet til klubbene så ble jeg tvunget til å gjøre første intervjurunde noen uker før planlagt. Jeg valgte derfor å starte intervjuprosessen hos den klubben jeg kjente best, slik at eventuelle nybegynner feil lett kunne løses opp. Gløgg består av mennesker jeg har jobbet med og for tidligere og dermed ville en intervjusamtale med dem, være en trygg arena å starte intervjuprosessen. De tre intervjuene ville også gi verdifull erfaring og øving til gjennomføringen av intervju hos de andre objektene. Ulempen med det gode kjennskapet til den ene klubben gjorde at deler av intervjuet gjerne ble fylt med en del *tomprat*, utfyllende historier på siden av det som var tema. Moderne forskningsintervjuer er ofte for lange og uten relevant innhold (Kvale, 2007). Siden de var lengesiden jeg hadde snakket med intervjuobjektene i Gløgg ble det litt mye prat i intervjuene, disse personlige samtalene er ikke transkribert og er ikke tilgjengelig.

Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet kan skildres som beskrivelsen og tolkningen av temaer i intervjupersonens livsverden (Kvale, 2007). Denne tolkningen og beskrivelsen må brytes ned gjennom analyse. Alle intervju ble tatt opp med taleopptakerfunksjonen på Iphone 4 og overført til min PC for å bli transkribert med stor detaljgrad. Steinar Kvale (2007) sier at transkripsjon er en konkret omdanning av en muntlig samtale til en skriftlig tekst. I min transkripsjon er det lagt vekt på å formidle mest mulig ordrett hva intervjuobjektet sier og hvordan jeg formidler og ordlegger mine spørsmål. Dette for å sikre stor grad av pålitelighet. Som nevnt kjenner jeg noen av de involverte partene godt fra før, dermed er det bedre for meg å transkribere så nøyaktig som mulig slik at det blir likt i alle transkripsjonene, noen friheter er det likevel tatt. Ved å kutte ut gjentakende setninger eller hvileord som "lissom", har jeg gjort det skriftlige produktet lettere å forstå da det skulle analyseres en god stund etter transkripsjonen var gjennomført. Ved å ha en nesten ordrett transkriberingsform er det lettere å vise til gyldighet i forhold til tolkningene som er gjort fra meg i diskusjonsdelen. Dersom en transkriberer med et mer skriftlig riktig språk kan en

risikere ugyldighet fordi jeg som forsker kan tilpasse sitatet til å forsterke min tolkning og mitt poeng.

## **4.5 Analyse**

Alle personer og klubbnavn som ble nevnt ble anonymisert i transkriberingen.

Lydopptakene er beholdt på telefonen til innlevering av masteroppgaven er gjennomført, men er utilgjengelig dersom en ikke har tastelås-koden til telefonen.

Lydopptakene vil bli destruert etter innlevering av masteroppgaven.

### **Koding og kategorisering**

I denne oppgaven er det benyttet teoretisk og tematisk koding for å ordne i kaoset av data. Intervjuguiden var utgangspunktet for den tematiske kodingen og er gjenspeilet i resultatdelen, intervjuguiden til daglig leder ligger som vedlegg 1, med tilhørende eksempel. Den teoretiske kodingen er gjort med utgangspunkt i oppgavens teoridel, kapittel 3. Kodingen ble gjennomført for å gjøre en datareduksjon, ved å fjerne irrelevant informasjon ville det bli lettere å konsentrere seg om forskningsspørsmålene (Miles & Huberman, 1994). Jeg gjorde dette ved å fargelegge utsagn i de forskjellige intervjuene. Den tematiske kodingen var gjort med utgangspunkt i intervjuguiden min. Det gjorde det lettere å kode fordi intervjuguiden var bygd opp tematisk. Da jeg kodet med utgangspunkt i Adizes sin rolleteori brukte jeg grønn som farge for utsagn som kunne kategoriseres til Produsentrollen, gul til Administratorrollen, blå til Entreprenørrollen og rød som farge for Integratorrollen. Dersom det oppsto utsagn som kunne tilfalle flere kategorier samtidig fikk utsagnet begge fargene. Deretter ble alle fargelagte utsagn samlet i de forskjellige fargene for å gi meg en oversikt over hver enkelt kategori. Dette gjorde arbeidet med å sammenligne funnene i Skive og Gløgg oversiktlig og enkelt.

I masteroppgavens diskusjonsdel, kapittel 5 vil jeg presentere funnene jeg har gjort med bakgrunn i teori. Kapittel 5 inneholder mange sitater som er med på å underbygge intervjuobjektene mening, flere av disse sitatene er gjengitt i sin helhet for å gi leseren tilstrekkelig med kontekst.

## 4.6 Kvalitetsvurderinger

*”Innen samfunnsvitenskapen har begrep som generaliserbarhet, reliabilitet og validitet fått status som en hellig vitenskaplig treenighet.” (Kvale, 1997 s. 158)*

### 4.6.1 Validitet

I følge Grenness (1997) er det umulig å sikre 100 % validitet i samfunnsvitenskaplig forskning. Å skulle sikre validitet er en utfordring fordi vi primært kun har en vurderings situasjon når vi skal vurdere hvorvidt den informasjonen vi sitter på er valid eller ei. Grenness (1997) bruker fire punkter til å vurdere validiteten av en undersøkelse.

- Måleinstrumentets evne til å måle det det faktisk er ment å måle
- Dataen vi framskaffer ved hjelp av måleinstrumentet vårt
- Resultatet av undersøkelsen
- Tolkningen av resultatene

For å sikre validitet i min masteroppgave har jeg vektlagt å stille spørsmål omkring en persons rolle i en organisasjon, her har jeg brukt flere personers oppfattelse av rolle som grunnlag for datainnsamlingen. Disse personene fungerer som måleinstrument fordi det er de personene som kan svare på det jeg lurer på. Ved å spørre om daglig leders rolle, samler jeg informasjon om det som er hovedproblemstillingen for masteroppgaven. *Hva kjennetegner daglig leders rolle?* Ved å involvere flere personer fra forskjellige posisjoner i klubben så er jeg sikrere på at direkte feilinformasjon fra noen av intervjuobjektene vil bli fanget opp. For å sikre validitet omkring datainnsamlingen og presentasjonen av den samme dataen gjaldt det å være nøyaktig. Mine opptak av intervjuene hadde klar og tydelig lydgjengivelse noe som gjorde det lettere for meg å transkribere. De forskjellige intervjuene med de ulike personene ble gjort med bakgrunn i samme intervjuguide, men det er ikke til å komme unna at min spørsmålsstilling endret seg fra intervjuet med Gløgg til intervjuet med tilsvarende person i Skive. Dette kan påvirke validiteten, men er ikke til å komme utenom i et semi-strukturert intervju. I tolkningen av resultatene har jeg lagt til grunn tre forskjellige teorier, teoriene skal bidra til en større helhetlig forståelse av fenomenet, enn om jeg bare hadde vurdert resultatene opp mot *en* teori.

#### **4.6.2 Reliabilitet**

Når en snakker om reliabilitet i forskningsarbeid så snakker en om troverdighet og pålitelighet. Påliteligheten til mine intervjuobjekter er det ingen grunn til å tvile på. En breddeklubb er i stor grad drevet på den frivilligheten en har tilrådighet og flere av objektene er en del av denne frivilligheten. Dermed kan jeg ikke se noen grunn til at disse skulle komme med upålitelige svar på mine spørsmål. Dersom det skulle vært tilfellet så ville dette kunne bli fanget opp ved at flere personer i klubben er spurt om de samme emnene. Det gav meg muligheten til å gå tilbake til intervjuobjektet for å spørre om jeg har forstått svaret riktig, for å sikre påliteligheten. Kvale (2007) merker seg tre trinn i prosessen omkring reliabilitet; utførelsen av intervjuet i forhold til å stille ledende spørsmål, transkriberingen i forhold til hvor nøyaktig den er gjennomført og selve analysen. Jeg forsøkte å unngå å stille ledende spørsmål, men opplevde at jeg omformulerte spørsmålene mine om jeg ikke fikk en umiddelbar respons. Jeg tenkte at intervjuobjektene ikke forsto hva jeg lurte på og jeg hadde en tendens til å repetere spørsmålene på forskjellige måter for å sikre at intervjuobjektet skjønnte spørsmålet. Jeg la merke til dette under transkriberingen og merket meg at dette var en tendens i starten av intervjuene.

Jeg har vært tydelig på at jeg tidligere har vært medlem av Gløgg. Her har jeg vært spiller, trener og styremedlem. Dette er noen år siden nå, men jeg brukte de kontaktene jeg hadde bygget meg opp i Gløgg til å sikre tilgang på riktige personer. Som forsker har jeg vært svært forsiktig og informert alle parter om at de kunne trekke seg fra studien når som helst og at de ville bli anonymisert. Intervjuobjektene mine har som tidligere fortalt fått tilgang på de sitatene jeg skal bruke i masteroppgaven og har dermed mulighet til å oppklare eventuelle misforståelser. Dersom en annen skulle gjennomføre de samme intervjuene med de samme personene vil likheten av resultatene gi en indikasjon på i hvilken grad oppgaven var reliabel (Grenness, 1997).

#### **4.6.3 Generalisering**

Statistisk generalisering av funn i kvalitativ forskning er lite utbredt da man som oftest studerer et utvalg som er for lite til å kunne generalisere (Aas, 2010). Her vil jeg heller påpeke at en generaliserer gjerne over teoribruken i slike studier. Om hvorvidt det gir mening å ha tilsvarende teoribruk ved studier av lignende fenomener i framtiden (Yin, 2003). Jeg har tatt utgangspunkt i teoribruken til Ole Johan Aas når jeg har designet min

masteroppgave. Hans masteroppgave på sportsdirektører har gitt meg et verdifullt utgangspunkt for et rollestudium, da jeg har brukt både Tsui og Adizes slik som han, men har også lagt til institusjonelle logikker. Hvorvidt mine funn kan overføres til daglig leder stillinger ellers i landet og dermed generaliseres er vanskelig å spekulere i. Jeg vil mene at det vil finnes likheter mellom mine funn på daglig leder rollen med og uten trenerrollen i tillegg, og tilsvarende daglig ledere ellers i landet. Men hver klubb vil preges av sine unike funn som primært vil gjelde for den enkelte klubb og ikke nødvendigvis for alle andre. Det finnes også flere typer breddeklubber, min breddeklubb representerer den andelen av breddeklubber som sier de har en toppsatsning. Det gjelder ikke for alle breddeklubber, bare på det grunnlaget vil det nok finnes store ulikheter fra en klubb til en annen.

#### **4.7 Etisk refleksjon**

Til slutt i dette kapittelet vil jeg gjøre noen etiske refleksjoner.

*Forskningens troverdighet avhenger av forskere og institusjoner som har et aktivt forhold til etikk. Etikk i forskning handler på den ene siden om en forskeretikk, det vil si et internt normsystem som skal bidra til å sikre god vitenskapelig praksis. På den andre siden er det snakk om en forskningsetikk, det vil si et normsystem som ivaretar hensynet til enkeltpersoner og samfunn (Forskningsrådet, 2010).*

Denne oppgaven baserer seg ikke på stor grad av sensitive opplysninger. Ingen av personene som er involvert er offentlige personer, ingen av de involverte ytrer heller noe ønske om å bli anonymisert. Oppgavens formål og design innbyr ikke til store etiske problemer. Det er utenkelig at utfallet av min oppgave på noen måte vil få store konsekvenser for deltakerne. Allikevel har det vært viktig for meg å framstå som ryddig i min rolle som forsker. Som tidligere beskrevet så har jeg en fortid med deltakerne i Gløgg, derfor var det viktig å finne balansen mellom vennskap og forskerrollen (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg var mitt ansvar bevisst og var innstilt på at min fortid som medlem av Gløgg ikke skulle prege analysen eller datainnsamlingen.

Alle deltakerne fikk muligheten til å se over hvilke sitater jeg hadde benyttet meg av ca. tre uker før innleveringsdato og alle hadde mulighet til å komme med justeringer dersom de følte at de hadde blitt oppfattet feil. Jeg gav de også muligheten til å få

innblikk i hvilken kontekst sitatene var brukt. Ingen av deltakerne ønsket å endre sitatbruken noe som jeg tolker som at de var tilfreds med hvordan sitatene var gjengitt.

Det ble også informert om at Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS har godkjent dette masterprosjektet (se vedlegg 8).

## 5. Empiriske funn og diskusjon

I dette kapittelet vil jeg presentere og diskutere de funnene jeg har gjort i mine intervju med bakgrunn i Adizes rolleteori, Tsui sin teori om ledelseeffektivitet og institusjonelle logikker. Teorien er presentert i kapittel 3. Jeg vil også presentere mine to klubber Skive og Gløgg.

### *Gløgg*

Idrettslaget Gløgg ble stiftet 1946. Gløgg har primært oppholdt seg i lavere divisjoner i norsk fotball, med unntak av en syv års periode der de vekslet mellom de to øverste divisjonene og hevdet seg sterkt i den nasjonale cupen. Gløgg har også representert norsk fotball i Europa. I dag holder Gløgg til i 3. divisjon. De har daglig leder på fulltid og en assistent i 60 % administrativ stilling. I dag driver de en egen SFO som også er en arbeidsplass for flere, inkludert en leder i 60 % stilling. A-lagstrener er også ansatt i en fulltidsstilling. Klubben har mistet sin posisjon sportslige posisjon i sitt geografiske område og opplever sterk konkurranse fra det som tidligere var ”lillebror.” Gløgg rykket ned fra 2. divisjon til 3. divisjon i 2009 og har satset på opprykk tilbake til 2. divisjon siden nedrykket. Gløgg har på sikt ambisjoner om å kunne spille i Adeccoligaen. Gløgg har i dag ca. 700 medlemmer og er en del av et Allianseidrettslag. Medlemsmassen er basert på Gløgg Fotball sine tall, Gløgg Håndball har mye av de samme medlemmene, men et eget medlemsregister. Dermed har Gløgg Fotball eget organisasjonsnummer og er uavhengig av Gløgg håndball i økonomiske og administrative forpliktelser. I min oppgave har jeg snakket med daglig leder i Gløgg Fotball, mens Gløgg håndball har egen daglig leder. All min datainnsamling er gjort i Gløgg Fotball. Gløgg Fotball omsetter for litt over 4,5 million i året.

### *Skive*

Skive ble stiftet 1968. Skive har vært en klubb med basis i lavere divisjoner og aldri vært høyere enn 2. divisjon, hvor de ligger nå. Skive har opplevd stor sportslig framgang de siste årene og har ambisjoner om opprykk til Adeccoligaen i 2014. De har som mål å øke omsetningen sin med 1 million kroner i året fram mot 2014, og ansette en til som skal bistå nåværende daglig leder i markedsarbeidet slik at daglig leder kan

konsentrere seg i enda større grad om sport. I Skive er daglig leder i 80 % stilling og 20 % stilling som trener. Klubben har også ansatt en klubbsekretær i 50 % stilling. Skive har startet et fotballakademi der klubben sine medlemmer som går på ungdomsskolen kan har muligheten til å trene før eller etter skolen noen dager i uken. På akademiet er det A-lagsspillerne som jobber. Skive har i dag ca 450 medlemmer. Skive er ikke noe allianseidrettslag, men kun en fotballklubb og hadde en omsetning på litt mer enn 2 millioner i 2010.

### **5.1 Bakgrunn for ansettelse av daglig leder**

Tabell 1 viser kompetanse- og erfaringsbakgrunnen til de daglige lederne i Skive og Gløgg. I Gløgg og Skive har begge de daglige ledere spilt for klubben på A-lagsnivå. I hvilken grad det er viktig for arbeidsgiver vites ikke, men det virker rimelig sikkert at kjennskap til klubben har vært nødvendig i forkant av ansettelsesprosessen. Forskning av Kelly (2008) tyder på at toppspillererfaring er den viktigste kompetansen når en ansetter sportslige ledere i toppfotballen i England og Irland. Dette blir også bekreftet av Aas (2008). I breddefotballen finnes det ikke noen forskning på hva som er viktigst når en ansetter daglig ledere, men basert på de samtalene jeg har hatt så er kjennskap til klubben sentralt når styret har vurdert daglig leder-kandidater. Å lete etter daglig leder eksternt har ikke vært et tema i noen av de klubbene jeg har gjort intervjuer. Noe som indikerer at det har vært viktig eller nødvendig at en har vært i klubben og har et sterkt nettverk i klubben for å komme i posisjon til å vurderes for en slik rolle.



**Tabell 2: Kompetanse og erfaringsbakgrunn hos daglig leder.**

<i>Erfaring/Kompetanse</i>	<i>DL_Gløgg</i>	<i>DL_Skive</i>
<i>Har spilt toppfotball i Norge eller utlandet (Toppfotball definerer jeg som de to øverste divisjonene i Norge).</i>	<i>Nei</i>	<i>Adeccoliga</i>
<i>Har spilt fotball for klubben som senior eller i aldersbestemt klasser.</i>	<i>Både i aldersbestemte klasser og senior</i>	<i>Senior</i>
<i>Har jobbet som daglig leder i andre klubber</i>	<i>Nei</i>	<i>Nei</i>
<i>Har hatt ulike stillinger i ledelsen/administrasjonen i klubben.</i>	<i>Ja</i>	<i>Nei</i>
<i>Har vært daglig leder i andre organisasjoner</i>	<i>Nei</i>	<i>Ja</i>
<i>Har gjennomført høyere utdanning</i>	<i>Nei</i>	<i>Ja (innen data)</i>

### **5.1.1 Hvordan skjedde ansettelsen av daglig leder**

De to klubbene hadde ulike utgangspunkt da de skulle ansette nåværende daglig leder. Idrettslaget Skive ville styrke administrasjonen ved å ansette en daglig leder etter å ha rykket opp til 2. divisjon. Mens Gløgg måtte gjøre økonomiske kutt for å omstille seg etter at automatinntektene falt bort og valgte å kutte en stilling i administrasjonen. Nåværende daglig leder fikk andre jobbtilbud i den perioden og valgte å takke ja til det, noe som bidro til at daglig leder-stillingen ble ledig til nåværende daglig leder.

Hvordan ansettelsesprosessen i Skive har foregått er beskrevet av daglig leder i Skive. Nåværende daglig leder var spiller i Skive og bidro til å spille Skive opp fra 3. divisjon til 2. divisjon da klubben ønsket å styrke administrasjonen.

*Derfor snakket jeg litt med folk [som var i klubben] om hva vi tenkte. Og da hadde de bestemt seg i 2008 om at de hadde lyst å ansette en daglig leder da de hadde rykket opp til 2.divisjon.. Det er ganske lenge siden de har vært der sist, så da tenkte de at de skulle styrke administrasjonen.”(Daglig leder, Skive)*

Hvorvidt klubben hadde bestemt seg for å ansette en daglig leder uavhengig av opprykket vites ikke, men det kan tenkes at overgangen fra å spille i en kretsserie som 3. divisjon til en NFF serie som 2.divisjon har vært en medvirkende årsak til at klubben ønsket å styrke administrasjonen.

I Gløgg var situasjonen litt annerledes. Nåværende daglig leder jobbet i administrasjonen der han samarbeidet og jobbet med daværende daglig leder. Nåværende daglig leder hadde lang fartstid i klubben og falt som et naturlig valg da daværende daglig leder skiftet jobb.

*Han var jo egentlig i jobben. Han var fungerende i jobben og det var i grunn bare å snakke med han å høre om det var greit at han fikk den rent formelt. Han hadde ikke noen [motkandidater] i det hele tatt. Det var egentlig et forsøk på å rydde litte granne opp på økonomisiden. Han fikk en litt annen lønn og med det et mer formelt ansvar.” (Styremedlem, Gløgg)*

Ingen av mine intervju indikerer at det har blitt lagt vekt på noen som helst form for formell utdannelsen ved ansettelse av daglig leder. Erfaring fra klubben og generell fotballerfaring ser ut til å være egenskaper som er mer betydningsfulle. Heller ikke kretsen legger særlig vekt på at daglig leder skal være utdannet i noen som helst retning. I min samtale med fotballkretsen ble andre egenskaper mer vektlagt. De la mer vekt på at daglig leder burde være utviklingsorientert, samtidig som han hadde menneskelige og organisatoriske egenskaper. God forståelse av økonomi var også viktig for fotballkretsen.

*De må ha egenskapene til å jobbe i utviklingsprosesser. Kjenne klubben og med styret legge tanker om hvor de vil utvikles... Menneskelige og organisatoriske kunnskaper om det å jobbe med frivilligheten, slik at de kan organisere og påvirke aktiviteten... Du må være veldig bevisst på at når du går inn i en slik rolle, at du er tett på styret og har klargjort hva som er mine oppgaver, hva må jeg prioritere osv. Her ligger det en [utfordring] i all fotball og kunne tenke både strategisk og langsiktig samtidig som man håndterer hverdagen. En daglig leder må sammen med styret ha kontroll over økonomien. (Klubbutvikler, Krets)*

I motsetning til i toppfotballen finnes ingen formelle krav til hvem som er kvalifiserte til å lede en breddeklubb verken på trener eller ledersiden. Begge daglige ledere gir uttrykk for at de selv tok initiativ i forkant av ansettelsesprosessen. Daglig leder i Skive snakket med styret om hva som var klubbens ambisjoner og om de hadde noen roller som skulle

fylles i forbindelse med opprykket, mens daglig ledere i Gløgg først kom inn i administrasjonen i det han betegner som et fornuftsekteskap.

*Den gang var det et behov for en som kunne utføre assistentoppgaver, og jeg var ferdig med videregående og viste ikke hva jeg skulle bruke tiden min på, så sånn sett var det et fornuftsekteskap den gangen. (Daglig leder, Gløgg)*

Videre i kapitlet skal vi se på hvilke arbeidsoppgaver de to ulike daglige lederne utfører med utgangspunkt i Tabell 1 i teorikapittelet.

## **5.2 Daglig leders rolle**

Begrepet rolle har blitt definert ulikt opp gjennom tiden (Lotsberg, 1990). Tradisjonelt sett så har det blitt definert som et individs forventede atferd og aktivitet innen for en spesiell sosial kategori. I min masteroppgave vil rollen bli vurdert som atferden til daglig leder. Den atferden daglig leder utøver vil fortelle meg noe om hvilken rolle han har i klubben. For å vurdere hvilken rolle og funksjoner daglig leder har i Skive og Gløgg har jeg først valgt å benytte meg av Adizes rolleteori (PAEI). I denne delen av oppgaven vil det bli presentert hva daglig leder bruker tiden sin på og i hvilken av de fire funksjonene denne tidsbruken vil bli kategorisert.

### **5.2.1 Daglig leder som produsent**

Daglig leder i begge klubbene sier de er veldig involvert i rekruttering av spillere til A-laget. For Skive er det helt naturlig ettersom daglig leder også er A-lagstrener. Å definere om han gjør det som daglig leder eller trener er kanskje ikke så lett å si noe konkret om, men i begge tilfeller så er daglig leder sentral i signeringen av kontrakter med nye spillere. Her må vi nok skille mellom kartlegging av nye potensielle signeringer og den praktiske gjennomføringen når styret eller trener har bestemt seg for at klubben skal signere en ny spiller. Kontraktforhandlinger er en del av daglige lederes ansvarsområder i samsvar med de rammene som styret har gitt. Daglig leder er også sentral i arbeidet med å rekruttere trenere til toppsatsningen. I Skive endte daglig leder opp med trenerstillingen etter at han ikke lyktes med å finne noen passende kandidat.

*... prøvde å finne ny trener etter [2008] sesongen var ferdig da han vi hadde sluttet. Inn mot 2009 sesongen så var det masse møter. Prøvde å få inn og finne trenerkandidater, jobbet masse med å kartlegge. Vi fikk ikke tak i noen, så fikk jeg spørsmål [om jeg kunne tenke meg å være det]. Jeg tok noen runder på hjemmebane, og vi fikk klarsignal på at vi kunne prøve det. Jeg har vært det nå i*

*to sesonger, jeg har jo ikke noe trenerutdannelse eller noen verdens ting sånn sett. Jeg har bare brukt de erfaringene jeg har fra arbeidslivet og som spiller. (Daglig leder, Skive)*

Arbeidet som daglig leder inneholder flere arbeidsoppgaver enn spiller- og trenerrekruttering. Begge breddeklubbene sier de arrangerer fotballskoler og turneringer gjennom sesongen noe som krever booking av bane, avtaler med utstysleverandører og rekruttering av frivillige. Disse arbeidsoppgavene er det daglig leder som tar seg av i begge klubbene. Annet som inngår i daglig leders produksjonsarbeid er oppdatering av nettsiden.

*”Jeg lager et kampreferat[fra A-lagets kamper]på ca 5 min, som jeg legger ut på Youtube så alle som går inn på nettsidene våres kan se på ”(Daglig leder, Skive).*

Daglige leder i Skive og Gløgg skiller seg fra hverandre i rollen som produsent. I Gløgg er daglig leder veldig involvert i det meste som rører seg i klubben. Han er involvert i alle utvalg og komiteer som klubben har. Han er deltakende i oppstart av nye lag helt ned i barneavdelingen. Dette er et resultat av at klubben har mistet relativt store markedsandeler til en konkurrerende naboklubb og en ønsker å kvalitetssikre oppstarten av nye lag slik at en klarer å gjenerobre markedsandeler. Her har daglig leder vært aktivt inne og bidratt til at en har hevet nivået i oppstartfasen av de enkelte lag. Klubben driver også en skolefritidsordning (Idrettskolen) som holder til på anlegget til Gløgg. Idrettskolen har egen leder, men har ikke eget organisasjonsnummer og ligger derfor under Gløgg Fotball. Idrettskolen har bidratt til at daglig leder i større grad enn tidligere har dialog med skolevesenet.

*Ja, det fungerer greit sånn som det, altså, vi deler ut all informasjon til nye medlemmer, og går via skolene. Men vi driver også en SFO, sånn sett har vi en viss kontakt med skolen selv om vi kunne tenkt oss at den var enda bedre. (Daglig leder Gløgg)*

Om det er nødvendig med en daglig leder som involverer seg i oppstart av nye lag eller ei er ikke en diskusjon jeg skal ta opp. Men det kan være verdt å merke seg at ved alle de potensielle arbeidsoppgavene som en daglig leder kan ha (se tabell 1) er det min mening at en daglig leder sammen med styret må oppfatte et behov i klubben og forsøke å legge til rette for at dette behov blir møtt. I Gløgg sitt tilfelle, har klubben erkjent at de

har vært for dårlig på rekruttering og mistet en del av sin posisjon i sitt nærmiljø, denne erkjennelsen har ført til at daglig leder har fått en annen produksjonsrolle nå enn tidligere.

*Daglig leder her jobbet med[tidligere] å bestille utstyr til A-laget, utforme hvordan draktene skulle se ut, vi fikk spesiallagde bortedrakter. Brukte tid på jævlig mye dill og plukk rundt A-laget, vi arrangerte en[melodi] grand prix her oppe, vet ikke om du husker det, uten å tjene penger på det. Altså, brukte vanvittig mye tid på det, uten å tjene penger på det. Gjorde jævlig mange sånne staffasjeregjer [og] fancy ting. Disse her fantomet-kampannonsene, fordi det var muligheter til å gjøre det. Og vi gjorde mange sånne gøye ting. Det som forsvant var jo rekrutteringen, det man burde brukt tid på og som vi tapte i de årene. (Daglig leder, Gløgg)*

Skive har også opplevd endring av produksjonsrollen i løpet av de siste årene. Der har en beveget seg mer i retning av marked enn tidligere. Daglig leder i Skive bruker mye av tiden sin i dag på å følge opp sponsoravtaler, jobbe mot samarbeidspartnere og forsøke å selge klubben i lokalmiljøet.

*Tidligere var daglig leder litt sånn altmuligmann som skulle ha en finger med i det meste. Så siste året har styret sagt at hans jobb skal være mer og mer rettet mot marked som en type salgssjef. Så har vi fått inn en klubbsekretær som mer tar seg av den daglige driften. ( Styreleder, Skive)*

Adizes (1984) sier at når en leder kun fyller rollen som produsent vil ikke organisasjonen kunne vokse eller utvikle seg. Han er hele tiden opptatt med å løse organisasjonens øyeblikkelige utfordringer. Fyller lederen kun rollen som produsent vil han risikere å bli utbrent og lett foreldet fordi han ikke rekker å utvikle seg heller. Representanten for fotballkretsen forteller om vanskeligheten av å ha en rolle som daglig leder i breddefotballen og at kretsen opplever at veldig få sitter i en slik stilling i mer enn to år. Det kan være fordi en opplever at en er for opptatt med å løse klubbens øyeblikkelige utfordringer og sliter med å finne tid til å tenke langsiktig.

*En utfordring for klubbene i forholdt til å få en daglig leder til å fungere i over 1-2 år. Det er ikke ofte det har vært en daglig leder som har vært der i mer enn fem år. Men de som får det til, da er vi inne på klubbutvikling og med samspill mellom administrasjonen og styret i forhold til å få flere frivillige med, få folk til å jobbe med det de har lyst til, at man er i den type prosess. Det som ofte er faren er at når en klubb ansetter en daglig leder så tenker både de og de frivillige at nå har vi en administrasjon at nå kan vi bare lesse alle de oppgavene vi ikke vil gjøre, ned på vedkommende. Og hvis man går i den fellen*

*der så spises hverdagen veldig fort opp og man får ingen effekt ut av det og man får en redusert frivillighet i klubben. (Klubbutvikler, Krets)*

Kretsen gir uttrykk for at det tar tid å bli god i en slik rolle og at mange opplever det som for intensivt og vanskelig til at de gir seg selv nok tid. Om det er stor gjennomtrekk av daglige leder i breddefotballen pga for stort fokus på produsentrollen, og det fører til utbrenthet har jeg ikke noen forutsetninger for å konkludere med. Det finnes allikevel noen tegn på at det kan være en av grunnene.

**Tabell 3:** *Hvilke arbeidsoppgaver daglig leder fyller som produsent*

<i>Rollen som produsent</i>	<i>Gløgg</i>	<i>Skive</i>
<i>Spillerlogistikk</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>
<i>Kontraktsforhandlinger</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>
<i>Treneransettelser (A-lag)</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>
<i>Rekruttering av trenere/lagleder</i>	<i>Ja</i>	<i>Nei</i>
<i>Opprettelser av komiteer/utvalg</i>	<i>Nei</i>	<i>Nei</i>
<i>Produksjon av markeds og sponsoravtaler</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>
<i>Dialog med skoler om oppstart av lag og SFO-tilbud</i>	<i>Ja</i>	<i>Nei</i>
<i>Lage kampprogram/nettside</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>

### **5.2.2 Daglig leder som administrator**

Administratorrollen til daglig leder handler om kvalitetssikring av det arbeidet som klubben gjør. Innenfor dette ligger oppgaver som inn- og utmelding av medlemmer, tilgjengelighet for frivillige og medlemmer i spørsmål om blant annet forsikring, kjøregodtgjørelser og reisestøtte. Arbeidsoppgaver som budsjettarbeidelse,

regnskapsføring og generell informasjonsformidling er også kategorisert som administrative oppgaver.

Begge daglige ledere sier at de bruker tid på å administrere A-lag i forbindelse med arrangementsgjennomføring, bestilling av transport og mat i forbindelse med bortekamper og informasjon om treningstider. Her fungerer administrator rollen ved å legge til rette for gjennomførelsen av A-lagets aktivitet.

Begge er også opptatt av å følge opp påbegynte prosesser, spesielt i den grad de har vært involvert i prosessen tidligere. Igjen så kan det være vanskelig å skille mellom trenerrollen og daglig lederrollen i Skive, men daglig leder i Skive forteller at han som daglig leder har frontet et holdningskapende arbeid som i stor grad er avhengig av samarbeid med A-lagets spillere. Dette arbeidet førte til en konflikt da daglig leder ikke var fornøyd med hvordan A-lagsspillerne oppførte seg.

*Som daglig leder hadde jeg en konfrontasjon med spillergruppen i januar/februar i år [2010]. Det gikk mye på holdninger, måten man oppfører seg på, måten man tar vare på omgivelsene. (Daglig leder, Skive)*

I sitt arbeid med å selge klubben så hadde daglig leder tatt initiativ til å heve den lokale profilen til spillerne i sitt eget miljø. Ved å sørge for at A-laget primært trente på sitt eget anlegg på vinteren når forholdene ikke var optimale, i stedet for å leie treningstid eksternt. Dette ble gjort for å være mer synlig ovenfor klubbens yngre medlemmer.

I forbindelse med administrering av interne arrangementer som fotballakademi og turneringer har daglig leder i begge klubber vært bidragsytere. I Gløgg administrerer daglig leder deler av Idrettskolen tiltross for at Idrettskolen har egen leder. Administrative oppgaver som f.eks lønnsutbetalinger, inn- og utmelding av barn er det daglig leder som tar seg av. Skive har et fotballakademi som daglig leder var med å starte opp, men som han ikke lenger administrerer i samme grad som tidligere. Han forteller at han skal være med å bidra til å forme det sportslige innholdet i akademiet.

*”Forhåpentligvis så klarer vi å sette oss ned og lage en slags plan på hva slags tema vi skal innom. Og hvordan vi skal legge opp treningsøkter.” (Daglig leder, Skive)*

I forhold til budsjettering er daglig leder i Skive lite deltakende, men jobber mye med å fakturere og produsere slik at en når budsjettmålene. Daglig leder i Gløgg setter opp budsjettene sammen med et regnskapskontor som holder kontroll på regnskapet. Daglig leder i begge klubbene informerer styret fortløpende underveis i arbeidet, daglig leder i Gløgg er hyppigere på styremøter enn daglig leder i Skive med den forklaring at styremøtene er på kveldstid og som regel midt i A-lagets treningstid. Men begge styrene gir uttrykk for at de er veldig godt oppdatert på daglig leders arbeid underveis i prosessen. Gjennom sine roller påvirker daglig leder korte og langsiktige mål for klubben sammen med styret, og definerer arbeidsoppgaver underveis som skal bidra til at klubben skal kunne nå målene sine. Daglig leder samarbeider da med andre i klubben om utvikling av sportsplaner og markedsplaner.

I jobben som daglig leder ligger det en del administrative oppgaver, dermed vil gjennomførselen av de oppgavene tolkes som at daglig leder produserer. Når deler av daglig leders jobb er å produsere administrative prosesser beveger vi oss inn i en gråsoner om hvorvidt oppgaven skal vurderes som å tilhøre produsentrollen eller administratorrollen. Arbeid som å forme innhold i sportsplan befinner seg i en slik gråsoner mener jeg, men er vurdert til å høre hjemme under administratorrollen fordi det ikke handler om en øyeblikkelig utfordring.



**Tabell 4:** Hvilke arbeidsoppgaver daglig leder fyller som administrator.

<i>Rollen som Administrator</i>	<i>Gløgg</i>	<i>Skive</i>
<i>Kvalitetssikring av påbegynte prosesser</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>
<i>Skaffe frivillige til å lede lag og avdelinger i klubben</i>	<i>Ja</i>	<i>Nei</i>
<i>Formidling av sportsplan</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>
<i>Budsjettering og regnskap</i>	<i>Ja</i>	<i>Delvis</i>
<i>Være til service for klubbens medlemmer i forhold til informasjon om forsikring, kjøregodtgjørelser og reisestøtte</i>	<i>Ja</i>	<i>Nei</i>
<i>Inn- og utmeldelse av spillere</i>	<i>Ja</i>	<i>Nei</i>

### 5.2.3 Daglig leder som entreprenør

Entreprenørrollen til daglig leder handler om utforming av nye ideer, aktiviteter og planer for klubben. Nytenkning som kan skape mer og bedre aktivitet eller gi klubben en markedsmessig gevinst. Et eksempel på dette kan være opprettelsen av et fotballakademi eller et SFO-tilbud. Klubben vil da kunne oppnå økt aktivitet for sine medlemmer, samtidig som muligheten for å tjene penger er tilstede. Opprettelsen av et slikt tilbud styrker klubben sin posisjon i området ved å kunne tilby mer og gjerne bedre aktivitet enn sine konkurrenter. Et slikt akademi eller SFO-tilbud krever ansatte, og en del av stillingene i Gløgg sitt SFO-tilbud og Skive sitt fotballakademi er besatt av spillere fra A-laget. Dette gir klubben en mulighet til å være enda mer konkurransedyktig i forhold til å kunne tilby spillere deltidsjobb ved siden av fotballen.

Daglig leder i Gløgg har bidratt til nyskapning i samarbeid med eksterne aktører som Coerver og Max-fotball. Dette er kommersielle aktører som tilbyr spillere i alderen 8-14 år veiledning på fotballtekniske elementer. Disse aktørene samarbeider med noen av verdens ledende fotballakademier og har vært brukt for å tilby mer og bedre skoling av spillerne. Daglig leder i Skive var som tidligere nevnt sentral i oppstarten av

fotballakademiet deres, men har ikke en sentral rolle i driften av akademiet slikt det er organisert i dag. Her demonstrerer daglig leder i Skive et eksempel på hvordan rollen som entreprenør ligger hans hjerte nært, i dette tilfellet var entreprenørrollen sterkere enn rollen som administrator. Ved å starte opp et akademi fikk han gjennomslag for en ny ide, men ved og ikke være med å drive akademiet så ”slipper” han å administrere det. Både styret og daglig leder selv ønsker at han skal ta mer ansvar for sporten i akademiet på sikt. Skive har styrket sin sportslige posisjon de siste årene både lokalt og regionalt. Klubben ønsker å styrke sin posisjon i enda større grad ved å inngå mer formelt samarbeid med lokale klubber i miljøet rundt Skive. Daglig leder sier at han helst ser at klubbens sportslige posisjon bidrar til at klubbene i 3. divisjon og 4. divisjon som ligger i området innfinner seg med at de beste spillerne bør komme til Skive. Dette henger sammen med klubbens ambisjoner om å bli gode nok for spill i Adeccoligaen på sikt.

*Yukki[lokal klubb fra samme området som Skive] rykket ned [til 4.divisjon], og uttalte i avisen at de var fornøyd med å få frem talenter til Skive, så her er vi interessert i en dialog. Vi har vært i møte med Yukki [som har] mange gode talenter. De må gjerne sende gode spillere som kan være med å trene med oss, det er de hjertelig velkommen til. Et resultat av det var at vi hadde et sammensatt [aldersbestemt]lag og spilte en turnering på Nedrav for ikke så lenge siden.(Daglig leder, Skive)*

Hvordan daglig leder jobber med fornyelse av eksisterende planer som f.eks sportsplaner, blir beskrevet av daglig leder for Gløgg.

*„.. der er det sånn at jeg lager sportsplan, og så går sportslig utvalg og en del inviterte trenere igjennom den og former den, for jeg skal jo ikke bestemme alt. Men det er så jævlig tungvindt for de som jobber dugnad å lage skjellerte på sportsplanen. Det er jo en svær jobb som holder på nå (Daglig leder, Gløgg).*

I Skive sitt arbeid med sportsplaner finnes det allerede eksisterende planer som i liten grad blir fulgt opp fra klubben. Daglig leder har tatt til ordet for å ha en gjennomgang av disse planene, men det er først og fremst i sin rolle som trener at han ønsker at klubben skal nedfelle en enda klarere fotballfilosofi. Siden daglig leder også er trener for klubbens A-lag ønsker han at klubben skal benytte seg av det A-laget står for.

*Vi har satt opp rollebeskrivelser, oppspillsvarianter fra alle ulike posisjoner [fotballdokument til A-laget]... Vi har og laget et dokument som definerer ord og uttrykk, begreper og definerer oss enda litt mer på ”hvem er vi”. Dette skal gås igjennom og lage versjon 2, som skal være synlig for alle trenere i klubben.*

*Og jeg ønsker at de også skal spille litt på samme måte. Jeg ønsker å lage litt systemer som gjør det enklere for trenere i de aldersbestemte gruppene.(Daglig leder, Skive)*

Et eksempel på hvordan daglig leder i Skive gjennom sine posisjoner i klubben kan sette i gang prosesser som er nyskapende i en klubb som Skive er godt beskrevet i mitt intervju med styreleder. Klubben har som mål å rykke opp i Adeccoligaen i 2014 og for å nå den målsetningen jobber de for å øke inntektene til klubben med nesten 1 million i året fram mot 2014. På spørsmål om hvilke målsetninger klubben ville hatt med en annen daglig leder/trener og i hvilken grad daglig leder har vært med å bestemme disse målsetningene svarer styrelederen i Skive.

*Det er daglig leder som har dratt i gang den prosessen. Han har veldig sterke ønsker om å få dette til. Så har vi vært noen engasjerte personer som har tent på ideen. Daglig leder er arkitekten bak denne satsningen.(Styreleder, Skive)*

*Satsningen er kommet som et resultat av han og hans resultater, og han har vist oss at mulighetene er der. I forhold til andre 1. div lag i forhold til befolkningsmengde og marked. Vi hadde ikke vært der som vi er i dag uten daglig leder, vi hadde nok sikkert hatt nok med å holde oss i 2.divisjon.(Styreleder, Skive)*

Med styrelederens ord i bakhånd ser en hvordan både rollen som A-lagstrener og daglig leder kan harmonere med hverandre. Resultatene oppnådd som trener bidrar til at styret ønsker å jobbe for en annen type satsning, en satsning som har direkte innflytelse på hvordan daglig leder sin rolle skal fungere. En så aktiv satsning på marked for å tjene inn nok penger, skal bidra til at en klarer å skape et lag som er godt nok for Adeccoligaen. En tanke og idé som før 2008 ikke hadde vært nevnt i Skive og i hvert fall ikke var implementert i noen som helst handlingsplan eller sportsplan.

Arbeidet med markedsplaner er også noe de to daglig lederne jobber med, begge to sier også at klubben primært kontakter eksterne samarbeidspartner gjennom kontakter internt.

*Vi har hatt to personer som har vært dyktige på å dra inn penger pga posisjoner de har i arbeidssammenheng. De har mye kontakter og det har vært ganske enkelt for dem å gå inn de riktige dørene og spørre om penger, mens om jeg ringer hadde jeg ikke klart å komme inn døren engang.(Daglig leder, Skive)*

*Sånn som vi organiserer det nå er at vi prøver å rekruttere inn folk fra klubben med et godt nettverk i næringslivet, som kan være døråpnere inn mot potensielle sponsorer.(Daglig leder, Gløgg)*

Entreprenørrollen i breddeklubber som Gløgg og Skive er ofte der en ser forskjell på klubber med og uten en daglig leder som fungerer. Ved at en klubb har en daglig leder som fungerer, åpner det opp muligheten for å øke aktivitetmengden og en daglig leder vil i motsetning til frivilligheten ha tid og mulighet til å utvikle klubben. Han har muligheten til å hente idéer og inspirasjon fra andre miljøer og jobbe for at klubben skal kunne implementere nye tiltak. Der en kan si at frivilligheten i stor grad kan ha nok med å produsere aktivitet, kan daglig leder tillate seg til å bruke tid og krefter på å forme aktiviteten gjennom nye ideer.

*Hvis du har en jobb 100 % og kommer ned i klubben på fritiden din, om du er leder eller hva, og har begrenset tid som gjør at du har ikke mulighet til å bygge den ryggraden som en daglig leder på full tid har. Så jeg tror at de klubbene som klarer å bruke daglig leder til å utvikle klubben, med å tenke strategisk, tenke stort, handlingsplaner, sportsplaner, de store prosessene, som en daglig leder i forlengelse av styret, de som får det til, de får en daglig leder så lenge de har lyst til, for de opplever det veldig [givende] å være i klubben å jobbe med det. Det er ikke i tvil at de klubbene som er hos oss, som har hatt daglig leder over lang tid, vi har enkelte som har hatt i 6 års tid, så er det på denne måte de fungerer. Blir det for mye enkelttiltak at du har låst hverdagen i type kontingenter[bare må gjennomføre administrativt arbeid], vi har jo de som jobber som ansatt, som gjør det, men da er de ikke daglig leder. (Klubbutvikler, krets)*

**Tabell 5:** Hvilke arbeidsoppgaver daglig leder fyller som entreprenør.

<i>Rollen som Entreprenør</i>	<i>Gløgg</i>	<i>Skive</i>
<i>Opprettelse av eget akademi eller SFO</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>
<i>Utvidelse av satsning med andre klubber</i>	<i>Nei</i>	<i>Ja</i>
<i>Endring av gjennomføring på eksisterende arbeidsoppgaver</i>	<i>Ja</i>	<i>Nei</i>
<i>Opprettelse av sportsplaner</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>
<i>Ta initiativ og arrangere studieturer</i>	<i>Nei</i>	<i>Nei</i>
<i>Utvikling av markedsplaner</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>

#### **5.2.4 Daglig leder som integrator**

Integratorrollen til daglig leder handler om hvordan daglig leder følger opp og ivaretar ansatte, frivillige og medlemmer. Å forene en breddeklubb rundt en visjon og drøm er tøft for daglige ledere i breddefotballen. I en breddeklubb vil det være mange behov som må dekkes og ofte vil behovene til den ene gruppen i klubben være i direkte konflikt med behovene til en annen gruppe. Både Skive og Gløgg er breddeklubber med ambisjoner. En breddeklubb med ambisjoner om å kunne delta i toppfotballen må ha flere personligheter, den må bestå som arena og møteplass for lokal ungdom samtidig som den må legge til rette for stor sportslig utvikling hos de utøverne som ønsker det. Både på ungdom og seniornivå. Denne *konflikten* mellom topp og bredde må daglig leder leve med og bidra med å skape gjensidig forståelse for hverandres behov. Jeg vurderer det som at begge klubbenes daglig leder har et bevisst forhold til de sportslige ambisjonene til klubben, og er motivert av sportslig suksess. Spesielt kan en vurdere det i Skive der daglig leder også er A-lagstrener, og jobbsikkerheten til daglig leder kan være avhengig av resultatene til A-laget. Begge to uttaler at de ønsker å skape en klubb der lokalbefolkningen i enda større grad *bryr seg* om klubben. I Gløgg har en igangsatt tiltak for å være mer attraktiv for nye medlemmer. Tidligere var det slik at nyoppstartet barnelag måtte reise rundt på ledige baner i området å trene. Nå er det implementert en

helt ny strategi som gir alle lag muligheten til å trene på klubben sitt anlegg som består av 3 kunstgressbaner. Dette er gjort fordi en ønsker å samle medlemmene nærmere klubben, samt det er mer attraktivt å begynne i Gløgg som 7 åring om en er sikret trening på kunstgress. Noe misnøye har dette skapt hos en del av ungdomslagene som da får litt mindre treningstid eller litt mindre areal og trene på.

*... det som er vårt store fortrinn som vi spiller veldig på i forhold til rekruttering, er at hos oss får alle trene på kunstgress, men konsekvensen det har er at de som nå er i ungdoms fotballen, [som] begynte på grus når de var liten, de føler at de burde fått romsligere forhold på kunstgresset, heller enn at de aller minste skal få trene på kunstgress. Men for oss er det såpass strategisk helt nødvendig å bygge opp igjen medlemsmassen nedefra, så vi er nødt til å prioritere på den måten.. (Daglig leder, Gløgg)*

*Hvis vi bare går en 5-10 år tilbake i tid så hadde vi kun én kunstgressbane og resten måtte trene rund hele Gløggdalen. Og da blir det ikke en del av miljøet i Gløgg fotball, før du kommer i ungdomsgruppen og skal spille 11' r fotball [da begynner lagene og trene på klubbens kunstgressbane]. Da kom du som en nomade fra [baner] i området, seilende inn porten, og da var du gått ett hakk opp. Nå har vi all aktiviteten samlet på Nedrav, på godt og på vondt. (Representant fra styret, Gløgg)*

Daglig leder i Gløgg som integrator er til stede og deltar på møter ved oppstart av nye lag og i overganger fra barne- til ungdoms fotball. Han er synlig for alle medlemmer både i topp og bredde. Annen aktivitet for å samle og motivere medlemmer og frivillige gjør han lite av, det arrangeres ikke noe årsfest eller annen type sosiale sammenkomster i hans regi. Mens daglig leder i Skive sier han er delvis involvert i den type arrangementer, uten å si noe om han er det som daglig leder eller som A-lagstrener. Han sier at han gjennomfører medarbeidersamtaler med spillerne, primært som A-lagstrener, men at i noen tilfeller så glir det over i hverandre og at deler av noen samtaler kan bli gjennomført med ”daglig leder-hatten” på.

Rollen som Integrator baserer seg på evnen til å forene klubben (Adizes, 1995). I en stor breddeklubb vil det alltid være motstridende meninger og det vil være vanskelig for daglig leder å gjøre alle 100 % fornøyd. Klubben er avhengig av at medlemmene samler seg rundt klubben slik at klubben er sterkest mulig. ”Den balansegangen der tror jeg blir den vanskeligste. Får vi feil balansegang der så føler bredden hvorfor skal vi selge loddbooker. Det går jo bare til A-laget uansett”(Styrleder, Skive). Daglig leder må derfor vise at han tar alle i klubben seriøst.

**Tabell 6:** *Hvilke arbeidsoppgaver daglig leder fyller som Integrator*

<i>Rollen som Integrator</i>	<i>Gløgg</i>	<i>Skive</i>
<i>Medarbeidersamtaler med klubbens øvrige ansatte</i>	<i>Nei</i>	<i>Ja, med A-lagsspillere</i>
<i>Oppfølging av de frivillige</i>	<i>Ja</i>	<i>Nei</i>
<i>Gjennomføring av sosiale arrangementer</i>	<i>Nei</i>	<i>Ja</i>
<i>Andre tiltak for å integrere medlemmene til klubben</i>	<i>Nei</i>	<i>Nei</i>
<i>Kursing av medlemmer og frivillige</i>	<i>Ja</i>	<i>Delvis, skal gjøres på sikt</i>

### **5.2.5 Hva gjør daglig leder**

Daglig leder i breddeklubber har store variasjoner i sine arbeidsoppgaver, og må være forbredt på å ta rollen som Produsent, Administrator, Entreprenør og Integrator. Det er dermed vanskelig å si at daglig leder er bare det ene eller det andre. Det finnes i hvert fall en del variasjoner i de to ulike formene for daglig leder som jeg har sett på i min masteroppgave. Der daglig leder i Gløgg skal være med på alt i klubben, så skiller Skive seg ut med en daglig leder som har færre områder han skal konsentrere seg om. Det kan ha noe å gjøre med at han skal fungere som A-lagstrener i tillegg til daglig leder-rollen. Etter mine intervjuer med representanter for ulike ledd i Skive er det tydelig at en vurderer det som helt nødvendig at daglig leder jobber mye med å få inn mer penger for å utvikle rollen til daglig leder på sikt.

Av mine samtaler ser det ut til at begge vektlegger produksjonsrollen mye i forbindelse med spiller og trenerlogistikk, samt kontraktsforhandlinger. I Skive vektlegges produksjonsrollen rundt spillerlogistikk rundt A-lag og gjennomføring av markedsplaner. I Gløgg er produksjonsrollen annerledes og omhandler i større grad hele klubben. Daglig leder er der med på ansettelse av trenere på A-lag og ungdomsnivå samt oppstart av lag og oppstartstreninger på barnenivå.

I en del tilfeller er det vanskelig og ha et direkte skille mellom hvordan de forskjellige arbeidsoppgavene skal deles i de ulike funksjonene til daglig leder. En del av daglig leders jobb er å administrere tiltak i klubben. Da vil det å administrere også kunne tolkes som en produksjon. På punktet om; i hvilken grad daglig leder er involvert med kursing av frivillige, innebærer dette at daglig leder må administrere intern kursing. Gjærne gjennom fotballkretsen, men det å utdanne egne trenere og sette flere frivillige sammen over flere kurskvelder har en integrerende og samlende effekt. Her er jobben administrativ, men hensikten eller konsekvensen kan være integrerende eller utviklende. Dermed blir det vanskelig å gi en eksklusiv funksjon på noen av oppgavene.

Siden daglig leder og trener er samme person finnes det også oppgaver som er vanskelig å definere hvem de tilhører. Daglig leder i Skive fungerer i dag mest som en type salgssjef, og skal om en oppnår de økonomiske målsetningene som tidligere er nevnt, over i stilling som er mer fokusert på å heve det sportslige produktet. I Gløgg er daglig leder i mye større grad en som ivaretar en administratorrolle. Organisering og koordinering av sportslig aktivitet og arrangementer, budsjettering samt involvering og ansvar for møteinnkalling i de fleste av klubbens utvalg er klare administrative oppgaver. Frivilligheten og klubbsekretæren ivaretar disse funksjonene i Skive. Skive har en daglig leder som i større grad forholder seg til produksjonsrollen. Med stort fokus på spillerlogistikk inn mot A-lag, og gjennomføring av salgsplaner og markedsstrategi. Som integratorer bidrar ikke daglig leder i noen av klubbene spesielt mye med tanke på at størrelsen på klubbene og det store antall frivillige rundt lagene. Begge opplever at de er synlige for klubbens medlemmer, men at de bruker lite tid på å ha sosiale arrangementer for å bedre klubbmiljøet. Daglig leder i Skive har gjennomført sosiale arrangementer og medarbeidersamtaler på A-lagsnivå og har på den måten involvert seg i Integratørrollen, men har få oppgaver som ligger innenfor integratørrollen når det kommer til hele klubben.

Begge daglige ledere presiserer at de opplever en del uformell kommunikasjon med ulike aktører i klubben, og spesielt daglig leder i Gløgg har mye uformell kontakt med deler av hele klubben.

Daglig leder i Gløgg vurderer sin jobb som å ivareta produksjons- og administratorrollen for å drive klubben, og bruker *ledig* tid på entreprenørrollen for å utvikle klubben



videre. Samtalene med representanter for frivilligheten og styret vektlegger begge daglige lederes interesse og tilgjengelighet for jobben sin. Begge uttalte at daglig leder i Gløgg jobbet mye mer enn 37,5 time i uken. Litt fordi jobben krever mer, men mest fordi daglig leder var genuint interessert i arbeidet sitt og hadde stor ansvarsfølelse for klubben.

I Skive ivaretar daglig leder produsentfunksjonen, samt administratorrollen i forbindelse med A-lagsarbeid. Den viktigste jobben han gjør er å gjennomføre de markedsplanene som er laget for å kunne legge grunnlaget for økt satsning. Rollen har endret seg gjennom de 2 årene den har eksistert og det ligger en plan om ytterligere utvikling inn mot 2014. Skive sin daglige leder skal på sikt bruke mer av tiden sin på Entreprenørrollen, om klubben når sine mål utenfor banen. Han er allerede involvert i en del av tiltakene som skal bidra til å skape en toppidrettskultur i klubben og lokalmiljøet, men det er en prosess som er helt i startfasen. Han vurderer sine sterke sider som daglig leder, innenfor oppgaver som indikerer at han er mest opptatt av Entreprenør- og Produsent funksjonen.

### **5.2.6 Opprettelses av team for å skape management mix**

Adizes (1995) påpeker at ingen leder kan fylle alle de fire funksjonene 100 % og er derfor opptatt av at en har komplementære ledelsesteam. Derfor er det viktig for en daglig leder i breddeklubber som Gløgg og Skive at en klarer å finne team i klubben som en kan delegere oppgaver til. Jeg har ikke hatt til hensikt å måle i hvilken grad daglig leder i Skive eller Gløgg scorer 100 % på noen av de fire funksjonene, men har i mine samtaler med dem klart å gjøre noen funn på hva de prioriterer og hva som blir gjort av andre aktører i klubben. Samtalene med styret og frivilligheten i Skive gir inntrykk av at de på sikt ønsker at daglig leder skal få jobbe mer med sport. Slik jeg oppfatter klubben finnes det ingen i klubben nå som jobber med den type sport som de ønsker at daglig leder på sikt skal gjøre. Daglig leder ønsker å jobbe for en felles fotballfilosofi som skal prege klubben i alle ledd og kan få hjelp av sin hjelpetrener på A-laget i den forbindelse.

*Jeg har en hjelpetrener. Det er han som har trenerutdannelsen av oss. Han er et oppslagsleksikon. Han har sett mye fotball og vært mye med i barnefotball. Han lager øvelser og kan være med trenerne for å gi innspill. Vi vil lage et hefte med*

*treningsopplegg, som kan være til hjelp for alle trenere i klubben.(Daglig leder, Skive)*

Klubben har et ønske om å utvikle funksjonen til daglig leder på sikt og daglig leder har allerede reflektert over situasjonen og funnet ut at han trenger å involvere sin hjelpetrener på A-laget for å kunne lage et tilfredsstillende produkt. Sammen kan disse utvikle det samme ledelsesteamet som de har på A-laget til å gjelde for hele klubben. Ellers kan en få inntrykk av at klubbsekretæren har en del av de administrative funksjonene og dermed frigjør daglig leder i Skive til å bruke tid og krefter på andre oppgaver. At klubben kan bli bedre organisert og få flere strukturerte ledelsesteam ser ut til å være noe som opptar daglig leder.

*Det er A-lagsrettet, men gjelder også hele klubben, fordi om man skal ta et steg stilles det plutselig strengere krav enn det gjør i 2.divisjon. Man begynner å tenke på måter å organisere seg på, lage organisasjonskart, få på plass undergrupper, hvilke personer kan vi knytte opp mot de ulike gruppene. Daglig leder, Skive)*

Når daglig leder sier at klubben må se på hvilke personer de kan knytte til seg opp mot de ulike gruppene så forstår jeg det som at han ønsker flere som kan være med å bidra mer på et høyere nivå enn det som er tilfellet i dag. Altså flere komplementære ledelsesteam.

Gløgg sine ledelsesteam er opprettet på en annen måte dermed er daglig leder i flere ledelsesteam. Hvordan mekanismen mellom de ulike teamene er, har jeg ikke noen tilfredsstillende data på. Basert på mine samtaler med styret og frivilligheten kan det virke som om de mener at samarbeidet med daglig leder fungerer, uten at noen gir noen veldig gode beskrivelser av hvordan arbeidsfordelingen er, men vektlegger at styret er for få og dermed kan indikere at daglig leder mangler flere å være i ledelsesteam med.

*Og han skal utføre de oppgavene vi har besluttet. Og det er han og flink til. Og i det styret skulle vi vært flere sant. Vi er 5 stykker. Frode hadde økonomien, Inge har sport i mot sin gruppe, jeg er mye på sånne økonomiprosjekter som skaper ett eller annet. Per-Ove har sin avdeling på barne- og ungdomsgruppen. Men vi er for få. Men ikke noe å gjøre med(styrerepresentant, Gløgg).*

Basert på mine resultater er det liten eller ingen fokus fra klubbene sin side på hvordan de oppretter og kvalitetssikrer komplementære ledelsesteam. Det ser tilsynelatende ut

som om det er summen av tilfellosheter som avgjør i hvilken grad daglig leder har en ledelsesgruppe rundt seg som kan ivareta funksjoner han selv ikke kan følge opp. Eneste eksempelet på en slik tankegang er i Skive der de ansatte en klubbsekretær for å gjøre en del administrative oppgaver så daglig leder i Skive skulle få bruke tiden sin på andre ting.

**Tabell 7: Oversiktet over hvilke arbeidsoppgaver daglig fyller i de ulike funksjonene**

<p><b>Rollen som produsent</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spillerlogistikk (Begge)</li> <li>• Kontraktsforhandlinger (Begge)</li> <li>• Treneransettelser (Begge)</li> <li>• Rekruttering av trenere/lagledere (Gløgg)</li> <li>• Opprettelser av komitéer/utvalg (Ingen)</li> <li>• Produksjon av markeds- og sponsoravtaler (Begge)</li> <li>• Dialog med skoler om oppstart av lag og SFO-tilbud (Gløgg)</li> <li>• Lage kampprogram/nettside (Begge)</li> </ul>	<p><b>Rollen som Administrator</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetssikring av påbegynte prosesser (Begge)</li> <li>• Skaffe frivillige til å lede lag og avdelinger i klubben (Gløgg)</li> <li>• Formidling av sportsplan (Begge)</li> <li>• Budsjettering og regnskap (Gløgg – litt Skive)</li> <li>• Være til service for klubbens medlemmer i forhold til informasjon om forsikring, kjøregodtgjørelser og reisestøtte (Gløgg)</li> <li>• Inn- og utmeldelse av spillere (Gløgg)</li> </ul>
<p><b>Rollen som Entreprenør</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opprettelse av eget akademi eller SFO (Begge)</li> <li>• Utvidelse av satsning med andre klubber (Skive)</li> <li>• Endring av gjennomføring på eksisterende arbeidsoppgaver (Gløgg)</li> <li>• Opprettelse av sportsplaner (Begge)</li> <li>• Studieturer (Ingen)</li> <li>• Utvikling av markedsplaner (Begge)</li> </ul>	<p><b>Rollen som Integrator</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbeidersamtaler med klubbens øvrige ansatte (Skive, med A-lagsspillere)</li> <li>• Oppfølging av de frivillige (Gløgg)</li> <li>• Gjennomføring av sosiale arrangementer (Skive)</li> <li>• Andre tiltak for å integrere medlemmene til klubben (Ingen)</li> <li>• Kursing av medlemmer og frivillige (Gløgg, på sikt Skive)</li> </ul>

### **5.3 Daglig leders samspill med rollesettet**

For å kunne si noe om samspillet mellom daglig leder og rollesettet må en ta utgangspunkt i rollesettet og avgrense det. I figur 2 om de interne og eksterne grupperinger som samarbeider med daglig leder er det mange flere samarbeidspartnere enn det som er utgangspunktet for min datainnsamling. I samtaler med representanter for daglig leder, frivilligheten og styret har vært vanskelig å fange opp hvilken type samarbeid som fungerer i de ulike klubbene. Det meste av rollesettet internt er basert på frivillighet, mens rollesettet eksternt ikke er utforsket i denne masteroppgaven. De frivillige sammen med styret benytter seg av daglig leder. Han jobber sammen med dem, men han jobber også for dem. Derfor vil beskrivelsen av rollesettet og andre vurderinger om rollen være preget av hva den enkelte opplever i forhold til sine egne forventninger om hvordan rollen skal eller bør være. Noen kan være fornøyd med tingenes tilstand og synes at ting fungerer, mens andre har større ambisjoner på egne og klubben sine vegne. Derfor kan forventningene til rollene variere veldig fra medlem til medlem. Jeg har tatt høyde for at uttalelsene fra styrene gir et felles inntrykk av hva som er styret sin oppfatning uten for mye personlig innhold. Begge daglige ledere uttrykker at de samarbeider tett med styret i arbeidet sitt. Beslutninger blir tatt i samarbeid med styret eller det aktuelle utvalget. Daglig leder i Gløgg er deltakende på alle styremøter, mens daglig leder i Skive har mest uformell kontakt med styret i forkant av styremøtene, og er ikke fast inventar på selve møtene. Begge klubbene har styremøter en gang i måneden, men begge informerer at de har nærmest daglig kontakt med medlemmer fra styret pr. e-post eller telefon.

#### **5.3.1 Tilstanden internt**

Skive og Gløgg har delvis ulik organisasjonsstruktur. Daglig leder i Gløgg har et større og bredere spekter av arbeidsoppgaver og arbeidsområder, mens daglig leder i Skive har færre og smalere ansvarsområde. Samtidig som Skive "mister" en del av sitt rollesett fordi daglig leder og A-lagstrener er samme person, mens daglig leder i Gløgg hele tiden må forholde seg til A-lagstrener i sine arbeidsoppgaver som omhandler A-laget. En annen forskjell er at daglig leder i Gløgg har stor erfaring fra klubben både som ansatt, spiller og frivillig, dermed har han over tid bygd opp sterkere relasjoner til *hele* klubben.

### 5.3.2 Rollens samspill med rollesettet

Jeg vil nå ta for meg hvordan rollen som daglig leder samspiller med resten av klubben. Dette handler om rolleforventinger, rolleoppfatning og den faktiske rolleatferden. I min teoridel har jeg inkludert Anne Tsui (1984) sin teori om ledereffektivitet. Tsui (1984) legger også vekt på samhandlingen mellom lederen og rollesettet. Hun sier at det vil være påvirket av organisasjonsfaktorer, mellommenneskelige forhold og personlige karakteristika. Hun forklarer videre at faktorer som organisasjonsstruktur sammen med graden av formalisering legger føringer for lederens valgmuligheter og handlingsfrihet.

### 5.3.3 Rolleoppfattelse

Skive sin daglige leder opplevde da han startet i jobben at det var ensomt. Mer eller mindre alene på klubbhuset og med en stillingsbeskrivelse som var diffus og lite konkret, ble arbeidet vanskelig. Klubben tok etter en tid grep og flyttet daglig leder inn i kontorlandskapet til en av sponsorene noe som bidro til at trivselen hos daglig leder økte. Det å jobbe med, eller i hvert fall rundt andre mennesker var viktig for daglig leder. Kanskje spesielt i starten da den var preget av stor usikkerhet.

*”Det var ikke noen fastlagte arbeidsoppgaver, det var på en måte mer å tilrettelegge sin egen arbeidshverdag og få den til å inneholde litt ting og tang som en kunne gjøre på. ”(Daglig leder, Skive)*

Denne uttalelsen gir inntrykk av at daglig leder i stor grad kunne påvirke rollen sin selv. Nå har daglig leder sine oppgaver blitt endret og mer konkretisert, og han har flyttet tilbake til klubbhuset. Det er også ansatt en klubbsekretær på 50 % samt at det er mer aktivitet på området nå enn for noen år siden da daglig leder startet. I dag er rollen mye mer *satt* og konkret dermed føler også daglig leder seg tryggere på hva og hvordan han skal løse arbeidsoppgavene sine. Siden han også er blitt A-lagstrener føler han kanskje i enda større grad et eierforhold til klubbens drift og utvikling. I stor grad kan det se ut som mangel på gode rollesett i arbeidshverdagen kan ha vært en utfordring for daglig leder i Skive og ført til at oppfattelsen av rollen ble uklar. Styreleder sier at tidligere skulle daglig leder ha en finger med i det meste i klubben, men at dette har endret seg siste året. Da kan en tenke seg at som rimelig fersk i en rolle som daglig leder der en skal ha en finger med i det meste i en klubb, kan en komme i mange situasjoner som en føler en ikke har kompetanse til å løse. Når en ikke har et nært og godt rollesett å

forholde seg til og som kan bidra med kompetanse og gi en klar oppfattelse av rollen vil usikkerhet kunne bre seg. Dersom daglig leder opplever uklarhet i forhold til rollen kan det være et signal om at en opplever å bli satt i kontakt med en del fagfelt en ikke føler seg helt trygg på. Daglig leder i Gløgg beskriver sine erfaringer med hvordan han kom i situasjoner der han måtte sette seg inn i nye fagfelt.

*Jobben her består av så mange felt, at når en møter på en ukjent problemstilling så kan en ikke bare sette på en hjelpeløs maske. Gjennom 8 år her så har jeg for eksempel lært en del om fotballjus, dette var et helt ukjent område for meg i starten og krevde at jeg satte meg inn i fordi at om ikke jeg gjorde det så var det ingen andre jeg kunne legge det ansvaret over på. (Daglig leder, Gløgg)*

*Det kan være i forhold til en internasjonal overgang som vi hadde i sommer, som ble omfattet av en hel haug med regelverk for å unngå menneskehandel. Plutselig er det at to fjortenåringer flytter fra USA til Norge, en sak som du på en måte er nødt til å engasjere deg i. Du må av og til bare sette deg inn i hva som må gjøres og så må du tilegne deg den kompetansen som skal til. Over et visst antall år så utvikler en den kompetansen. (Daglig leder, Gløgg)*

Kretsen beskriver tydelig viktigheten av at daglig leder kjenner klubbens medlemmer og aktører slik at han kan skape de gode rollesettene selv, spesielt for å kunne takle ukjente problemstillinger eller fagfelt.

*Hvis du har kartlagt godt. Så vet du at mor til Stine på 10 årslaget og far til Ole på 14 årslaget jobber med markedsføring til vanlig, så har du Per på 19 [år] som studerer markedsføring. Alle er involvert i klubben, da kan daglig leder sette disse sammen å lage en markedsgruppe, så vet en jo det at med den kompetansen de har så bruker jo de 2 % av den tiden du må bruke for å sette deg inn i det. (Klubb utvikler, krets)*

Skive er en klubb med 450 medlemmer, som daglig leder for en slik medlemsmasse krever det et ganske godt forhold til de andre aktørene i klubben. Når utgangspunktet da er *alene* på kontoret hele dagen, med mange diffuse arbeidsoppgaver som en kanskje ikke helt forstår hvordan en skal løse eller rangere så blir det vanskelig. Jeg tolker at endringen i hans rolle var preget av både indre og ytre krefter. Daglig leder selv gir inntrykk av at han ikke følte seg komfortabel med sin arbeidssituasjon, og ønsket å endre rollen. Styret valgte å godkjenne en ny utforming av rollen noe som jeg mener indikerer at de også så et behov for en ny type daglig leder-rolle. Hadde styret ønsket å beholde den gamle rollen antar jeg at de ville gjort det. At daglig leder nå i større grad skal konsentrere seg om færre oppgaver som i stor grad handler om å skaffe større

sponsorinntekter gjør at det er lettere å måle hans prestasjoner. Både styret og daglig leder selv kan lettere vurdere om han har gjort en tilfredsstillende jobb. Tatt i betraktning at daglig leder tidligere har spilt fotball på et høyt nivå og er trener, kan en forstå behovet for å ha et arbeid der en kan måle arbeidet og resultatet. Som trener og spiller vurderes du etter sluttresultat og tabellposisjon. Det gjør det lett å vurdere om en har gjort en tilfredsstillende jobb. For en med spillerbakgrunn kan vi tenke oss at det å skulle omstille seg til en rolle der det er vanskelig å vurdere om en har gjort en bra eller dårlig jobb kan være spesielt tøft. I hvert fall når en tar med i betraktning at en ikke har lagkamerater eller arbeidskollegaer til å hjelpe seg. Mer spesifikke arbeidsoppgaver bidrar til klarere rolleoppfattelse for daglig leder, og når oppgavene i stor grad handler om å levere resultater som er målbare gjør det oppfattelsen av rollen mye enklere.

#### **5.3.4 Rolleforventninger**

En daglig leder støtter seg på frivilligheten, mens frivilligheten støtter seg på daglig leder. Som tidligere nevnt vil det være ulike forventninger til daglig leder fra ulike deler av fotballklubben. Dermed er det viktig at det forholdet har gjensidig respekt og forventninger til hverandre. Styreleder i Skive skryter av flere frivillige i sin klubb, men innrømmer at frivilligheten består av så mange ulike fragmenter og typer at de ikke alltid har et helt realistisk bilde av styret og administrasjonen.

*Frivilligheten har slik jeg oppfatter det en veldig stor forventning til alle andre enn seg selv. De forventer å få lagt til rette. Så når tingene faller over på dem, så ser vi at det ikke blir fulgt opp fra deres side. Det er veldig fokus på tingene som ikke blir gjort fra vår side, styret og adm. I hvert fall fra enkelte lag. Pr. i dag hos oss så er det slik at dersom du er trener for et lag så er du også mye mer enn trener. Vi er ikke flinke nok til å skape gode nok apparat til de ulike lagene. (Styreleder, Skive)*

Aas (2010) sier at forventningene til sportsdirektøren er få, mens mine intervjuer tyder på at forventningene til daglig leder i en breddeklubb er ganske store. Da jeg spurte daglig leder i Gløgg om han kunne si noe om forventningene andre hadde til hans jobb svarte han;

*Ja, det er stort sett fullstendig urealistisk, altså, alle ser det fra sitt perspektiv og veldig ofte har jeg lyst til å invitere folk med på en arbeidsuke så får de sett hva som faktisk [gjøres], hvordan det faktisk er, altså det er svært få som har noen forutsetninger for å vite noe om hvordan det er å drive et idrettslag. (Daglig leder, Gløgg)*

Daglig leder i Gløgg har stor erfaring fra klubben både som ansatt, spiller og frivillig. Dermed har han over tid bygd opp sterkere relasjoner til *hele* klubben. Han erkjenner at dette kan bidra til at større deler av de andre interne aktørene har et mer realistisk og riktig forventningsutgangspunkt til daglig leder. Ettersom de har opplevd og kjenner ham gjennom flere roller i klubben over lengre tid, kan dette ha bidratt til å sikre riktige rolleforventninger til daglig leder. Til tross for lang fartstid er klubben så stor at daglig leder vektlegger at veldig mange kun er opptatt av sin lille boble i klubben, og dermed har urealistiske forventninger til hva han bruker tiden sin på. Spesielt opplever han at mange ikke har forståelse for hvor stor organisasjonen er med eget SFO, et A- lag som satser mot opprykk, mange lag på alle års-trinn og arrangementsgjennomføring. Dermed finnes det medlemmer som ikke ser helheten i klubben og dermed ikke har realistiske forventninger.

Daglig leder i Gløgg er bevisst på dette og har gjennom å være en del av klubben og engasjert på flere fronter over flere år, utviklet en større forståelse til de forventningene som andre aktører har til han og hans rolle. Dermed er det lettere for han å tilfredsstille forventningene eller jobbe for å endre forventningene hos den aktuelle aktøren i klubben. Daglig leder i Gløgg vektlegger også at han mener styret har riktige forventninger, men at frivilligheten eller medlemmene i større grad er preget av mindre forståelse.

I Skive har rollen skiftet innhold i veldig stor grad, noe som kan tyde på at en ikke følte at rollen var effektiv slik den var organisert fra start. Kombinert med at klubben tidligere ikke var vant til å ha en daglig leder på 100 % oppsto det usikkerhet omkring daglig leders funksjon. Rolleforventningene fra styret, daglig leder selv og frivilligheten kan vært preget av stor spredning. På den måten ble rollen til slik at daglig leder var med på *litt av alt* uten at noen da helt fikk det de hadde forventet, eller trodde da klubben ansatte en daglig leder. Gjennom en endring av rollen har i hvert fall styret en klar forventning til hva daglig leder skal gjøre og hvordan rollen og klubben skal utvikle seg på sikt. Da er det lettere for daglig leder å jobbe for og oppnå styret sine forventninger. Om resten av klubben er av samme oppfatning vites ikke, men basert på opplevelsene til daglig leder i Gløgg om at mange medlemmer lever i sin egen lille boble, og styreleder i Skives uttalelse om forventningene fra frivilligheten, finnes det nok deler av Skive som ikke vet hva daglig leder gjør i deres klubb. Med et slikt



utgangspunkt så kan det godt tenkes at forventningene fra deler av klubben ikke blir innfridd. Daglig leder selv sa i intervjuet på spørsmål om hvordan han trodde forventningene var til han i klubben. ”Jeg kan tenke meg at det sikkert er fryktelig mange som tenker; Hva i all verden er det han egentlig gjør?”

Daglig leder opplever fortsatt stor frihet i rollen, men etter at den er mer styrt mot markedsarbeid virker det lettere for daglig leder å være kreativ innenfor en bestemt ramme. Denne graden av frihet gir trygghet, mens en kan tolke den store graden av frihet som en opplevde ved opprettelsen av rollen som uklar og bidro til usikkerhet hos daglig leder. Her ser vi at formalisert oppgaver samt viktigheten av å ha klare målsetninger og bestemte strategier for å nå disse målene bidrar til at stillingsinnehaver har en trygghet til rollen. Tsui (1984) sier at lav grad av formalisering gir høy grad av handlefrihet. For daglig leder i Gløgg og Skive oppleves deres stilling som fri, noe som kan tyde på at formaliseringsgraden er lav. Til tross for at formaliseringsgraden er noe endret hos Skive opplever han fortsatt sin handlefrihet som stor nettopp fordi rollen fortsatt er i utvikling. Målsetningen om økt inntektsgrunnlag er ett ledd i planen om å kunne ta klubben til et høyere nivå. Samtidig som hans rolle som trener ganske sikkert påvirker hans oppfattelse av friheten i rollen. Til tross for at trenerrollen er skilt ut fra spørsmålene i mitt intervju kan en ikke med sikkerhet si at den ikke påvirker hans oppfattelse av sin rolle i klubben. Rollen som trener kan være preget av stor frihet i beslutninger som; *hvor mye, hvordan og hva* skal de trene på. Treneren bestemmer også hvem som skal spille og hvilken taktisk tilnærming laget skal ha til motstanderen. Selv om daglig leder og trenerjobben er to separate jobber, kan jeg ikke med sikkerhet si at den ene jobben ikke påvirker oppfattelsen av den andre.

### **5.3.5 Rolleatferd**

Atferden til rolleinnehaver er preget av forventningene og oppfattelsen av rollen. Sammen med de personlige egenskapene til rolleinnehaver. Dette kombinert med organisasjonsfaktorer som struktur og tilgjengelig personell er avgjørende for hvilket utfall atferden til daglig leder får for organisasjonen. Daglig leder i både Skive og Gløgg opplever at de har frihet til å løse arbeidsoppgavene sine som de vil. De er også i posisjon til å foreslå og iverksette nye oppgaver og aktiviteter. F.eks jobber daglig leder i Gløgg med å få konsesjon til å starte opp NTG i regi av Gløgg. Dette er et resultat av at det passer forventningene og oppfattelsen av rollen, samt at klubben har andre

organisatoriske faktorer som bidrar til å få gjennomført en slik prosess.

Gjennomføringen av denne prosessen vil også være påvirket av de personlige egenskapene til rolleinnhaver. Om daglig leder er oppfinnsom og kreativ eller strukturert og nøyaktig setter preg på atferden hans. Hvilke personlige egenskaper rolleinnhaver har påvirker også forventningene og oppfattelsen av rollen. Hvilke personlige egenskaper de daglige lederne i Skive og Gløgg har er beskrevet av representanter fra styret. Daglig leder i Gløgg er beskrevet som; en person en kan ta med seg på alle arenaer. Da hans rolle bærer preg av å bevege seg i flere fagfelt og miljøer, vurderer jeg det som at hans gode personlige egenskap er viktig for rollen.

*Han kan i grunn bevege seg i de aller fleste miljøer, og relativt flink å høre etter. Han er ikke glad om noe blir urettferdig, da blir han fort litt sint. Sjeldent du kan ta folk med deg på alle arenaer, men det kan du i grunn med han. Han er i grunn en ganske ideal type. Har ofte tenkt at jeg ikke håper han finner seg noe kvinnfolk, for da blir det mindre med tid. Samtidig så tror jeg han har masse venner utenom miljøet og så tror ikke han blir for ensporet, tror han har mange impulser utenifra.(Representant fra styret, Gløgg)*

Her kommer det fram at daglig leder ikke har noe særlig familiære hensyn å ta i forhold til arbeidsmengde og arbeidstid. Når daglig leder skal være så involvert i alt som skjer i klubben kan det oppfattes som en klar fordel at daglig leder ikke trenger å ta hensyn til andre enn seg selv i hverdagen. Her tror jeg at rollen er formet etter daglig leders personlige egenskap og at dette igjen viser seg i atferden til rolleinnhaver. Det å skulle være med å bidra i alle ledd av en stor fotballklubb som Gløgg er med 700 medlemmer krever tid og tilgjengelighet utover det som en åtte-til-fire-jobb gir. Dersom en mindre tilgjengelig person hadde vært innehaver av rollen kan en spekulere i om rollen hadde vært annerledes.

Daglig leder i Skive blir beskrevet med helt andre kvaliteter. Styreleder forteller at daglig leder først og fremst er en dyktig leder i måten han behandler folk på. Styrelederen verdsetter hvordan daglig leder samarbeider og kommuniserer med omgivelsene.

*[En]positiv person som evner og kommunisere med ansatte og kunder. Han er fleksibel i forhold til løsninger og kunne ta tøffe avgjørelser. Finne en middelvei der. Ofte ser jeg at hos folk jeg forholder meg til at det blir enten eller. Enten for mye sjef eller for mye kompis.(Styreleder, Skive)*

Med tanke på de primære oppgavene daglig leder har i klubben som i stor grad handler om å selge produktet Skive til næringslivet er de egenskapene som styreleder beskriver viktig. Med i betraktningen kan vi ta at han som daglig leder og trener i stor grad forholder seg til spillergruppen og det er kanskje med i vurderingen til styreleder når han beskriver rolleinnhavers evne til å ta tøffe avgjørelser og finne fleksible løsninger. Igjen virker det som daglig leders *beste* personlige egenskaper er med på å bidra til hvordan rollen formes. Som selger av et produkt, og trener er nettopp evnen til å kommunisere på en positiv og overbevisende måte en viktig egenskap.

Rolleinnhavers atferd bærer i hvert fall preg av å være påvirket i stor grad av de personlige egenskapene til daglig leder.

### **5.3.6 Rollekonflikt i Skive og endringer i daglig leders rolle**

Daglig leder uttaler at han flyttet A-lagets treninger tilbake til den lokale banen og sparte penger som Skive tidligere hadde brukt på å leie tid eksternt. Dette gjorde han fordi han ville at resten av klubben skulle få en oppfattelse av A-laget og fordi han ville at A-lagsspillerne skulle føle en tilhørighet til klubblokalene. Dette ble besluttet av han som daglig leder og trener. Denne kombinasjonen påvirker rollen som daglig leder og kan ha sine klare fordeler.

I en klubb der daglig leder ikke er A-lagstrener kan en se for seg en konflikt dersom administrasjonen ønsker at A-laget skal trene på sin egen bane og ikke leie ekstern tid. Dersom A-lagstrener er uenig i dette og mener at det er best sportslig for A-laget å ha trening innendørs eller av andre praktiske hensyn ønsker å ha treninger på andre baner, kan det oppstå en konflikt og en følelse av motarbeidelse og begrensninger. Fordi Skive har sammen person i de to sentrale rollene så påvirker det friheten til daglig leder. Han kan styre A-laget sine administrative utfordringer akkurat som han slik selv ønsker fordi det er hans selv som bestemmer over A-laget. Trenger han som daglig leder å spare penger, og dermed må kutte på treningsleir, baneleie eller ha A-laget på en form for dugnad kan han selv iverksette dette gjennom å tilpasse opplegget som A-lagstrener. I en annen klubb kunne en opplevd følgende scenario dersom treneren fortsatt hadde insistert på at A-laget måtte leie ekstern tid mot daglig leders vilje, styret måtte involveres for å avgjøre saken dersom ikke daglig leder var gitt beslutningsmyndighet på forhånd.

Dette kan også føre til en *rollekonflikt* dersom det var et spørsmål mellom økonomisk inntjening på bekostning av A-lagets satsning. Hittil har ikke det vært et tema i Skive og derfor blir det bare spekulasjon om hvordan en slik rollekonflikt eventuelt ville ha påvirket daglig leder.

De positive sportslige resultatene i Skive, sammen med de positive tilbakemeldningene fra sponsorer, lokale medier, styret og frivillige bidrar nok til at daglig leder oppfatter rollen sin som *fri*. Resultatene som trener har også direkte innflytelse på rollen som daglig leder, i hvert fall på sikt. Styreleder gir uttrykk for at resultatene har vist at muligheten finnes for deres klubb. Når daglig leder og klubben har etablert nok sponsorstøtte ønsker de at daglig leder skal gå over i en mer sportslig rolle som skal konsentrere seg enda mer om utviklingen av klubben utover A-lagsatsningen. Denne utviklingen av klubben og rollen har daglig leder selv tatt initiativ til. At de sportslige resultatene påvirker rollen i så stor grad overrasker meg, både Skive og Gløgg spår begge endringer i rollen dersom de klarer å nå sine sportslige målsetninger. Daglig leder i Gløgg sier at så lenge klubben ligger der den gjør i dag vil mye av oppgavene handle om arrangement og bredde, men dersom en klarer å realisere de sportslige ambisjonene om å være blant de 30 beste lagene i Norge vil rollen dreie seg i retning mer A-lagsatsninger og prosjekter.

Her ligger det en forventning i endring av rollen, det kan bety at rollen som daglig leder vil kreve annen kompetanse enn det som innehaverne har i dag. I Skive ligger det en klar forventning til at daglig leder på sikt skal løfte hele klubbens sportslige nivå, ikke bare A-lagets. Og at en annen skal komme inn og gjøre mye av det som daglig leder i dag bidrar til på marked og sponsorsiden. Forventningene fra styret til daglig leder som også er A-lagstrener er da at han har stor sportslig kompetanse og dermed kan en tenke seg at bredden og frivilligheten ønsker større tilgang på denne kompetansen.

Representanten for frivilligheten i Skive sier at han skulle ønske at daglig leder kunne bruke mer av tiden sin på kursing av trenere internt og bidra enda mer på sport i barne- og ungdoms fotballen.

#### **5.4 Institusjonelle logikker**

Fotballklubber preges av flere gjeldene og ofte motstridene logikker, noe som ofte bidrar til å gi klubbene flere og uklare mål (Gammelsæter, 2011). Både Skive og Gløgg

har posisjoner i lokalsamfunnet som forplikter ovenfor medlemsmassen. Noen av målsetningene vil være mindre gjennomførbare på grunn av andre målsetninger i klubben. Ressursbruken på noen områder vil nødvendigvis gå utover ressursbruken på andre områder, dermed vil det bidra til å begrense mulighetene til å oppnå noen av målene. Dette kan føre til at målene oppleves som uklare fordi det gjøres flere ting i klubben som har direkte negativ innflytelse på måloppnåelsen. Klubben har flere satsningsområder og ofte flere funksjoner ovenfor medlemsmassen og dermed er flere og ofte motstridene logikker som gjelder.

#### **5.4.1 Idealisme**

Hvordan preges daglige ledere i breddeklubber av institusjonelle logikker? Idretten og fotballen er basert på en del sunne verdier. Disse verdiene påvirker arbeidet til daglig leder. En fotballklubb kan ha en sterk posisjon i lokalmiljøet, og det å drive på med idrett eller fotball er ansett som en lærerik, sunn og positiv aktivitet. 400 000 av Norges befolkning spiller eller er medlem i en fotballklubb. Norge er også i verdenstoppen når det kommer til hvor stor prosentandel jenter som spiller fotball. Fotball blir i media gjerne omtalt som folkets idrett. Så i bunn ligger det en forventning og et behov for tilgjengelighet når det kommer til en fotballklubb. Det finnes en idealisme om at alle som kan og vil skal få drive med fotball uavhengig av kjønn, ferdighetsnivå og alder. Dette er hensyn som daglig leder og klubbene må ta i sine avgjørelser. Begge klubbene snakker om viktigheten av å få med bredden, men ingen av klubbene har i utgangspunktet ambisjoner om å forbli *bare* en breddeklubb. Både daglig leder i Gløgg og Skive hevder at klubbens mål er å kjempe seg inn i norsk toppfotball, med base i divisjonen under eliteserien. Bredden i medlemsmassen kan tolkes mer som et virkemiddel på vei mot toppen, enn at de to daglige lederne har et veldig idealistisk perspektiv på driften av klubben. Uansett finnes det krefter og aktører i klubben som har et idealistisk perspektiv. Disse kreftene vil i utgangspunktet alltid prioritere bredden foran toppen og disse vil kunne påvirke beslutningstakerne i klubben. I breddeklubber som Skive og Gløgg som i stor grad baserer seg på frivillige, finnes det nok et stort innslag av mennesker som er opptatt av at flest mulig skal ha et bra fotballtilbud og en fin møteplass. Daglig leder i Gløgg har selv vokst opp i lokalmiljøet og har sin fotballbakgrunn i klubben. En kan kanskje se at en del av de tiltakene som han er med å bidra til er et resultat av ikke bare idealistiske krefter i klubben, men også et idealistisk perspektiv fra daglig leder. Da gutter 13-2 ikke fikk tak i en trener før 2011 sesongen sa

daglig leder seg villig til å trene guttene til de fikk på plass en annen løsning. Daglig leder i Gløgg har trenerbakgrunn i Gløgg og har fra 2002-2007 trent ulike elitelag i klubben. Når han da sier seg villig til å trene de svakeste 13 åringene i Gløgg beskriver det litt av de idealistiske kreftene i klubben og i klubbens ledelse.

Klubbens strategi er å være dyktige på nyrekruttering ved å vise økt tilgjengelighet på gode treningsforhold og dermed kunne rekruttere flere medlemmer i konkurranse med nærmeste nabo. Nærmeste nabo er i mye mindre grad opptatt av bredden, spesielt i alderen 12-19. Derfor er det viktig for Gløgg å demonstrere evne til å gi alle et tilbud. Logikken om at fotball er for alle demonstrerer de også gjennom å ha et tilbud til jenter, noe ikke naboklubben som tilhører toppfotballen har.

Vi kan også huske uttalelsene fra hovedsponsoren til Gløgg som sier: ”Vi opplever klubben som en dyktig og engasjert samarbeidspartner som er opptatt av å gi alle aktive i klubben, både topp og bredde, et seriøst og godt tilbud på alle nivåer.” Der ser vi at den idealistiske logikken er viktig for sponsorer. Dermed så kan en vurdere om idealistiske logikk er nødvendig for å kunne opprettholde den sponsorstøtten som Gløgg opplever.

Representant for frivilligheten i Skive beskriver hvordan han ble rekruttert til Skive og hvordan han representerer en idealistisk logikk.

*Ganske enkelt fordi jeg hadde en gutt og en jente som spilte fotball. Da de begynte å spille fant treneren ut at han hadde for mange i gruppen, så han satt en grense at nå er det nok, og kastet ut resten. Da hadde jeg to som stod uten trenertilbud, og var fortvilet fordi de ville spille, og jeg fikk et tilbud om at hvis jeg ville trene fikk jeg sette opp et lag. Så da var det ikke noen vei utenom.(Frivilligheten, Skive)*

Da ikke alle hadde et tilbud så tok han på seg ansvaret å være foreldretrener for den gruppen som står uten tilbud. At han nå, 13 år senere, er leder for barne- og ungdomsfotballen forteller at det har vært viktig for han å bidra til at alle som vil skal få et tilbud om å spille fotball i Skive. At folk i sentrale personer i sentrale posisjoner i klubben er preget av idealistiske institusjonelle logikker påvirker selvsagt arbeidet til daglig leder. I mine intervjuer har daglig leder, spesielt i Skive, gitt uttrykk for økt toppsatsning. Dette kan gå på bekostning av bredden. Skive eksisterer ikke uten bredden

og dermed er en helt avhengig å ta hensyn til idealistiske logikker. Et annet poeng er hvordan omgivelsene også vurderer idealistiske verdier. Logikken er fortsatt nødvendig for å gi klubben *kredibilitet* i lokalmiljøet og hos sponsorer, noen som hovedsponsoren til Gløgg gir uttrykk for.

#### 5.4.2 Identitet

Identitet som institusjonalisert logikk brukes oftest i forhold til supportere i toppklubber. I en breddefotballklubb vurderer jeg medlemmene som supporterne, tiltross for at medlemmer har direkte innflytelse på fotballklubben gjennom generalforsamlingene og ikke er uavhengig. Det finnes breddeklubber med supportergrupperinger, men det er ikke tilfellet i disse klubbene. Det finnes et innslag av medlemmer som kommer på A-lagets kamper og som har en lojalitet til klubben sin, men som er vanskelig å definere som supportere eller fans på tradisjonelt vis. I Hallgeir Gammelsæters (2011) artikkel om institusjonell pluralisme tar han primært utgangspunkt i hvordan supporterne opplever en tilhørighet og identitet til klubben og bruker klubben til å uttrykke seg. Som eksempel kan en tenke på hvordan en katolikk i Glasgow kan uttrykke sin religiøse overbevisning gjennom å ta på seg Celtic-drakten. Eller hvordan en bergenser står opp for SK Brann for å vise hvor i landet han er fra. Det skal mye til for at en breddeklubb skal kunne oppnå samme type støtte. I konkurranse med nærmeste eliteserielubb samt fotballklubber fra England, Spania og resten av verden skal det litt til å opparbeide seg en supporterskare på lokalt andre- og tredjedivisjonsnivå. Derfor er ikke supportere eller fans riktig beskrivelse av de som søker og opplever identitet gjennom Skive og Gløgg. Jeg bruker medlemmene som erstatter for supporterne når det kommer til de som uttrykker identitet gjennom klubben sin. Daglig leder beskriver det ganske enkelt på et spørsmål om hva han vurderer som sin viktigste oppgave i sin rolle.

*Det viktigste er kanskje, vil jeg si å skape et engasjement for Gløgg, så ligger det masse greier inn under det, men vi skal liksom koke det ned til en setning så må det være det. Ja, at Gløggdalen skal bry seg om Gløgg, derfor var jo det et stort høydepunkt i 2010 og tribunen var fylt på Nedrav mot et eliteserielag i cupen. Og de tok bølgen og ja, det var bare helt fantastisk. (Daglig leder, Gløgg)*

Identitetsbygging er noe begge klubbene er opptatt av. Skive er en klubb som holder til på en øy 30 minutter utenfor en av Norges største byer. På denne øyen bor det nesten 30 000 mennesker, og på denne øyen finnes det flere klubber som er fordelt i divisjonene

under Skive. Klubben ønsker ikke å ta medlemmer fra sine naboklubber, men ønsker å etablere seg som øyens soleklare førstevalg for de beste spillerne i regionen. De ønsker at mennesker fra øyen skal føle en lojalitet til øyens beste lag og forsøker derfor å markedsføre sitt lag som muligheten til å sette øyen på fotballkartet. Gjennom sitt arbeid med lokalt næringsliv ønsker klubben at befolkningen skal løsrive seg fra lojaliteten til byens eliteserielag og heller være med å støtte Skives mulighet til å kjempe seg inn i toppen av norsk fotball. På den måten kan beboerne på øyen identifisere seg med Skive i større grad. I klubbens markedshefter står det tydelig at Skive skal være en viktig samfunnsaktør og en klubb som kan skaffe regionen profilering.

Identitet er noe som krever tid. Det er umulig å skape en etablert identitet i en klubb over natten. Derfor har klubben i stor grad vektlagt at de sportslige resultatene til Skive skal være den beste måten å fronte klubbens identitet. Gjennom sitt markedshefte snakker daglig leder om verdier for klubben og behov i regionen. Hvordan de skal skape en toppidrettkultur og hvorfor dette er positivt.

*Som samarbeidspartner blir bedriften din koblet til toppidrett, vinnerkultur og en sunn livsstil. Samarbeidet med klubben viser samfunnsengasjement. Du gjør også publikum, tilskuere, spillere med flere kjent med bedriften sitt navn/produkt. I tillegg vil man ta del i våre "usynlige" produkter som idrettsglede, opplevelse, miljøbygging, kundepleie, entusiasme og lagfølelse. (Daglig leder, Skive – Markedshefte)*

### **5.4.3 Indrestyring**

Sportslige logikker i en breddefotballklubb er noe daglig leder må forholde seg til. Spillere og trenere på de forskjellige lagene forholder seg primært til sin årsklasse og kan ha vanskelig for å forstå alle andre behov i klubben. En fotballklubb driver primært med fotball enten det er en toppklubb eller en breddeklubb. Så sportslige logikker er i stor grad gjeldende uansett hvor i klubben en befinner seg. Også innenfor sportslige logikker finnes det motstridende krefter, det finnes ingen fasit på hvordan en driver spillerutvikling best, og hvor skillet skal gå mellom topp og bredde. I Skive har man en merittert sportslig person som daglig leder. Da kan en tenke seg at det er lettere å samle klubben rundt et sportslig produkt, fordi daglig leder i Skive har en sportslig kredibilitet. Daglig leder i Gløgg sier at han sammen med inviterte trenere utformer sportsplaner som gjelder for Gløgg. Når flere får eierforhold til produktet kan det ha en samlende



effekt, samtidig som resten av klubben lettere kan forstå innholdet. Med flere som har laget innholdet, og som er aktiv på ”feltet” i klubbens hverdag, er det lettere å demonstrere og følge opp resten av klubben. Daglig leder slipper selv å bruke sin tid på presentasjon og oppfølging av sportsplanen til alle lagene i klubben. Som tidligere tatt opp har daglig leder i Skive bestemt at A-laget skal trene på klubbens lokale anlegg gjennom hele sesongen og ikke bruke ressurser på å leie tid innendørs. I stedet for å spille på en grønn kunstgressmatte gjennom hele vinteren og være sikret gode treningsforhold skal altså A-laget til Skive trene der resten av klubben trener. Dette skal de gjøre for å heve profilen til A-laget internt i klubben. Sportslig sett vil nok de fleste være enig i at en helst skulle trent inne under bedre forhold gjennom vinteren, men arbeidet mot identitet vurderes som viktigere. Den sportslige logikken sier at målet er å bli bedre i fotball og virkemidlene en bruker er gjennom trening og konkurranser. Måten en måler framgang vil primært være gjennom å vurdere de sportslige resultatene. Denne logikken vil være svært viktig for spillere, trenere og andre som er involvert i det sportslige i en fotballklubb.

#### **5.4.4 Entreprenørskap**

Logikken til entreprenørene i en breddeklubb som Skive og Gløgg er vanskelig å fange opp. Klubben har ingen klare eiere som bruker klubben til å oppnå perifere ambisjoner. Breddefotballen har midlertidige velgjørere som spytter inn penger til anlegg og lignende, og som da stiller visse krav til hvordan driften av disse anleggene skal gjennomføres. En lokal velgjører har fått bygget en stor håndballhall som disponeres av Gløgg fotball og Gløgg håndball. Denne velgjøreren er lidenskaplig opptatt av breddeidretten og bruker mange millioner årlig på å støtte breddeidretten, ofte med pengegaver som skal brukes til bygging av anlegg. Begge klubbene hevder å ha mistet betydelige inntekter de siste årene fordi en ikke lenger kan motta penger fra spilleautomater. Samarbeidet og avhengigheten til mennesker som har betydelige økonomiske midler tilgjengelig gjør at klubbene må ta hensyn til hva disse menneskene setter pris på, og hva som gjør at de ønsker å gi store beløper.

Et annet innslag av entreprenørlogikk er ved spesielt gode spillere og trenere som har flere motiver enn bare det å bli bedre som utgangspunkt for utøvelsen av idretten sin. Gløgg har solgt én spiller til øverste nivå i Norge de siste 5-10 årene, og noen få til det nest øverste nivået, mens Skive kun har ”solgt” noen få spillere til nest øverste nivå de

siste sesongene. Spillere bruker agenter eller rådgivere til å forhandle på deres vegne når overganger eller personlige betingelser skal gjennomføres. Ingen av de daglige lederne uttrykker noen som helst mening verken ene eller andre veien om hvorvidt de har et stort innslag av agenter som forhandler på spillernes vegne. Det finnes ingen fulltidsansatte spillere på verken Skive eller Gløgg. Spillerne har stort sett jobb eller skole ved siden av fotballen.

Likevel kan de beste spillerne tjene et sted mellom 40-60 000 i året ved å spille fotball på Skive eller Gløgg. Tatt i betraktning at spillerne primært er mellom 20-30 år vil et slikt tilskudd til inntekt kunne antas å være viktig for den enkelte utøver. Motivene for å drive på med fotball kan være mange spesielt dersom man utøver det på et høyt nivå. 2. divisjon og 3. divisjon kan ikke rangeres som et høyt nok nivå til at det gir status utover en svært lokal setting. Inntekten til spillerne er heller ikke imponerende, spesielt med tanke på tidsbruken. Skive som holder til i 2. divisjon har flere kamper som spilles i helt andre deler av Norge enn der Skive holder til. Noe som gjør at flere helger i sesongen går bort i reise med fly eller buss mange timer for å spille en kamp på det tredje øverste nivået i Norge. At det finnes krefter i breddefotballen som bruker idretten til egen personlig vinning finnes det eksempler på, men ut fra mine funn i Skive og Gløgg er ikke slike krefter spesielt ledende.

#### **5.4.5 Kommersialisme**

At det at det er en såpass økning blant daglige ledere i breddefotballen er i seg selv en indikasjon på at kommersialismelogikken eksisterer.

*...tror vi har 130 klubber med lag i barne- og ungdomsfotball. Rundt 70-80 som er såpass stor at de kunne hatt behov for en daglig leder. Og av dem har vi 30-35 som har det. En viss økning tror jeg det er. Og der det tidligere [bare] var en person, begynner [flere klubber] å få en administrasjon på flere ansatte, det ser vi på flere klubber. Så de som begynner å se effekten, de har det nok bedre med å få et sånt system på det. (Klubbutvikler, Krets)*

Lederne i klubbene er til for å ta kontroll over økonomien og sikre videre drift. I mine samtaler med Skives daglige leder har vi fått forståelsen av viktigheten av å kunne øke inntektene med nærmere en million i året. Dette skal de klare ved stor hjelp av daglig leder som skal selge sponsorpakker til det lokale næringslivet. Gløgg har beskrevet hvordan de har gått igjennom en økonomisk hestekur etter at automatinntektene

forsvant og hvordan de har snudd millionunderskudd til å gå i balanse. Det økonomiske ansvaret ligger på daglig leder sammen med styret. Økonomi er viktig og sentralt for en fotballklubb, til tross for at hensikten med en fotballklubb ikke er å tjene penger og sikre "eierne" overskudd, så handler det om å sikre framtidig aktivitet. Ved å øke inntektene håper Skive at de kan skape mer og bedre aktivitet.

Det koster penger å drive et A-lag i 2. divisjon med all den reisingen det innebærer. Spillerne i A-lagsstallen skal ha en viss lønn for sin tidsbruk. Disse pengene skal komme fra et sted, i et tøft økonomisk klima, og i konkurranse med mange andre breddeklubber forteller representanten fra fotballkretsen at inntektsbringende tiltak er et tema som opptar daglige ledere. "Det de er veldig opptatt av er inntektsbringende tiltak og sponsing. Det er tema som går igjen fordi at det er viktig for deres lederstilling."

Målet er penger og middelet er en dyktig administrasjon. Måloppnåelsen er lettere å vurdere fordi det handler om penger. Klarer lederne å gjøre de grepene som en har blitt enige om, og grepene har det gitt forventete resultatet på bunntlinjen i regnskapet. Er utgangspunktet for vurderingen satt på forhånd og lederen vet hvilke resultater han skal jobbe for og hvordan de blir vurdert.

#### **5.4.6 Byråkrati**

Byråkratiets logikk har en sentral plass i fotballklubber på alle nivåer. Det finnes bestemmelser fra NFF som gir begrensninger på hvordan og hvem som skal få jobbe i en fotballklubb. Det finnes overgangsfrister, demokratiske prosesser og mange andre reguleringer på hvordan en fotballklubb skal drives. Krets og forbund er i stor grad de som regulerer klubbene. De gjør det med regler og eventuell straff dersom klubbene ikke opptrer i henhold til ønsket praksis. Fotballkretsen og Fotballforbundet er påvirket av større fotballorganisasjoner som UEFA og FIFA, som igjen regulerer fotballen gjennom regler og straff. Dette gjøres i stor grad for å sikre konkurranselikheter. Norske klubber kan bli nektet deltakelse i europacup dersom de ikke følger UEFA sine retningslinjer. Nigerias landslag ble i 2010 truet av FIFA om utestengelse fra framtidige mesterskap fordi statsmakten hadde involvert seg i landslagets interne forhold noe som gjorde at fotballen ikke var uavhengig slik FIFA krever (Langerød, 2010). Andre byråkratiske krefter som kan prege daglig leders jobb ble tidligere beskrevet da to ungdommer flyttet til Norge og skulle begynne å spille fotball i Gløgg. Der viste det seg

at det var et helt fjell av byråkratiske regler som skulle hindre menneskehandling, noe som gjorde arbeidet med å få to fjortenåringers spilleklar, vanskelig. Her ble klubben pålagt å dokumentere at familien hadde gyldig pass, arbeidstillatelse og en utdanningsplan. Nødvendig dokumentasjon måtte sendes til NFF som skulle videregående det til FIFA. Klubben måtte dokumentere at det ikke var en transaksjonsovergang som innebar at spillerne bare skulle "innom" Gløgg for så å sendes videre til en toppklubb. Alt dette for å sikre at overgangen var lovlig.

Et eksempel på hvorfor nøyaktighet er viktig for daglig leder i forhold til byråkratiske regler kom da en gammel spiller av Gløgg ble solgt fra en eliteserierklubb til utlandet og det utløste solidaritetsmidler. Da spilleren kom til Gløgg som 16 åring lyktes ikke klubben i å gjennomføre overgangen på riktig måte, til tross for at de benyttet seg av spilleren på juniorlaget gjennom hele sesongen. Da solidaritetsmidlene skulle deles ut ble spillerpasset til spilleren gjennomgått. Kretsen hadde ikke mottatt overgangspapirer fra spillerens første sesong i Gløgg og dermed står Gløgg i fare for å miste deler av sin sum. Kretsen hadde ikke dokumentasjon på at spilleren hadde vært i Gløgg fra den sesongen som ble hevdet og kan i teorien straffe klubben for å ha brukt en spiller som ikke var spilleberettiget gjennom en hel sesong.

#### **5.4.7 Politikk**

Politiske logikker kommer til syne gjennom støtten idretten mottar årlig fra stat og kommune. Arbeiderpartiets landsmøte vedtok 10. april 2011 å endre tippeneøkningen slik at idretten vil få økte inntekter på nesten 600 millioner kroner årlig. Stat og kommune ser på idretten som samlende og med sunne verdier. Nylig kunne politikerne sole seg i glansen av et vel gjennomført verdensmesterskap i ski. Lokal eller nasjonal godvilje kan være hensikten med å støtte idrett for politiske krefter. I Skive har de tidligere hatt et godt forhold til ordføreren på øyen, og har forsøkt å etablere et godt forhold til kommunen.

*Vi har invitert ordfører på sponsortreff. Ordfører Lien [gjort anonym] var med på det, han var også med og så på en del kamper for noen år siden. Han gikk dessverre bort tidligere i år. Etter det har det ikke vært noe møte med noen fra kommunen. (Daglig leder, Skive)*

Kommunen driver flere av de lokale idrettsanleggene i Norge. Kutt fra kommunen sin side kan påvirke muligheten til å gjennomføre idrettsaktiviteten. Som et eksempel kan

en si at kommunen har ansvar for å gjøre banen tilgjengelig for aktivitet også gjennom vinterhalvåret. Flere klubber har gjennomført måking av banen på dugnad fordi kommunen ikke har tilstrekkelig med ressurser til å holde banen fri for snø. I Madla IL var de svært misfornøyde med måten kommunen håndterte snøen på og tok egne grep for å gjøre banen tilgjengelig for aktivitet. Kommunen gikk ikke med på at Madla skulle holde banen selv da de mente at det var fare for at de frivillige skulle ødelegge banen da snøen hadde fryst fast i kunstgresset (Morsund, 2010). Kommunen hadde ikke tilstrekkelig med midler til å holde banen fri for snø og snøen fikk ligge. Logikken til kommunen var å prioritere andre ting, mens Madla, som er vant til at kommunen måker banen var sent ute med å måke selv. Madla hadde ikke forståelse for at kommunen ikke prioriterte å holde banen fri for snø og holder fast ved en logikk som tar mer hensyn til sportslig aktivitet. Sportslig leder i Madla IL Jone Edland mener at all snøen som ikke kommunen har klart å holde unna fotballbanene skaper unntakstilstander for fotballen.

#### **5.4.8 Eksempler på konflikter mellom logikkene i mine resultater?**

De ulike logikkene vil møte hverandre i døren i ethvert idrettslag. Begrensete ressurser krever at noe prioriteres og noe annet nedprioriteres. Jeg har allerede nevnt da Skive prioriterte å trene på sin lokale bane under dårligere forhold for å bedre identiteten sin, noe som er ulogisk i forhold til å skulle bli bedre gjennom best mulig treninger og treningsforhold.

Et annet eksempel på konflikt mellom ulike logikker skjedde i Gløgg. For 5 år siden var det aktuelt for Gløgg å fusjonere med naboklubben som ligger i Adeccoligaen. Begge klubbene holder til i Gløggdalen som har ca. 25 000 innbyggere. Der Gløgg sliter med sviktende sportslige resultater og utvikling, sliter naboklubben med elendig økonomi, uten eget anlegg og sviktende organisasjon. For å sikre fortsatt toppfotball i Gløggdalen ble det tatt initiativ til en fusjon fra naboklubben sin side. Det var et forslag om å slå sammen elitesatsingen hos de to klubbene. På årsmøtet fikk ikke forslaget nok stemmer av medlemmene til at fusjonene kunne gjennomføres. Daglig leder i Gløgg mener det er mange grunner til at det forslaget ikke gikk igjennom. Han forklarer en del av årsaken med at stemmerne tok mest hensyn til usikkerheten om hva som ville skje med deres aktivitet i klubben. Dersom klubben skulle bli nesten dobbel så stor som den var i dag, ville det bety at konkurransen ble større på de beste lagene, både på spiller- og

trenerensiden. Det kan ha vært en medvirkende faktor. En A-lagsspiller som har spilt for Gløgg hele livet var motstander av fusjonen.

*Jeg synes det er trist at byens beste 2. divisjonslag går i oppløsning. For dem som ikke kommer med i toppsatsingen, betyr dette at de må skifte klubb. Alternativet med rekruttspill i 4. divisjon eller å spille for Gløgg i 5. divisjon er selvsagt ikke noe alternativ for dem som nå spiller i 2. divisjon. Jeg synes ikke dette er noen god idé, sier 23-åringen. (tidligere A-lagsspiller i Gløgg)*

Daværende styreformann i Gløgg var selvsagt skuffet over beslutningen til medlemmene. ”Vi trodde at dette var det beste, men vi vet jo at klubbfølelsen er sterk. Slik er det jo i alle klubber”. Han vektlegger klubbfølelse som årsak for at noen valgte å stemme mot forslaget. Dette ble sett på som områdets mulighet til å etablere et lag i toppen av norsk fotball. Til tross for at naboklubben har beholdt sin Adeccoligastatus i seks sesonger, har de vært nære nedrykk flere ganger, og sliter med store økonomiske problemer. Fra logikken til en som var opptatt av entreprenørskap og indre styring ga sammenslåingen mening. Fra medlemmer med identitet som logikk ble det helt feil å slå sammen de to klubbene.

Styrelederen i naboklubben setter ord på sin skuffelse da han fikk meldingen om at sammenslåingen gikk i vasken.

*Vi er veldig skuffet nå på vegne av toppfotballen i Amfi [anonymisert stor norsk by]. Dette var en gyllen sjanse til å gjøre noe nytt, i stedet for å nøye oss med det vi er fra før. Jeg velger å tro at de som sa nei i Gløgg ikke har sett konsekvensene av at dette ikke blir noe av. Hadde de satt seg inn i situasjonen, og sett på Fotball-Amfi beste, hadde de kanskje kommet til en annen konklusjon (styreleder, naboklubb)*

Da dette var aktuelt var Gløgg byens beste 2. divisjonslag. Styret krevde 2/3 dels flertall og manglet kun fire stemmer fra å fullføre sammenslåingen. Her var det mange aktører på banen og flere logikker ble gjeldende. Selv om det er vanskelig å si konkret hva som felte fusjonen er det nok et eksempel på mangfoldet av logikker. Da bruddet eller usikkerheten ble for stor fra en logikk til en annen, kan det indikere at den tredjedelen som stemte mot forslaget ikke følte at fusjonen ville representere en logikksammensetning som de var komfortabel med.

## 6. Konklusjon

Med bakgrunn i kapittel 5 vil jeg i dette kapittelet svare på studiens forskningsspørsmål.

*Hva kjennetegner daglig leders rolle i breddefotball*

Underproblemstilling

*Hvilke ulikheter mellom Gløgg og Skive skyldes kombinasjonen daglig leder og trener?*

*Hvilke forventninger påvirker daglig leders rolle?*

Svaret på oppgavens forskningsspørsmål vil bli gitt i en oppsummering av de tydeligste funnene hos begge klubbene. Svaret på andre del av forskningsspørsmålet vil i større grad ta for seg forskjellene ved å ha en daglig leder som også er trener, kontra det å ha en daglig leder som jobber uten å ha treneransvar. En tredel av konklusjonen er om hvordan daglig leders egenskaper sammen med konteksten i fotballklubben former klubbens ambisjoner og veivalg. Til slutt vil jeg redegjøre for studiens styrker og svakheter, samt gi forslag til videre forskning.

### **6.1 Hva kjennetegner daglig leders rolle i breddefotballen**

De daglige lederne i Skive og Gløgg er i utgangspunktet hentet fra klubbens egne rekker. Ingen av stillingene har vært utlyst og hatt en søkerprosess som ved et *vanlig* ansettelsesforhold. Her ser det ut til at det er lagt mest vekt på at en skal kjenne klubben, samt daglig leders personlige egenskaper. Jeg vil beskrive opprettelsen av arbeidsforholdet som summen av tilfeldigheter.

Daglig leder i Gløgg og Skive ivaretar til en viss grad rollen som produsent, administrator, entreprenør og integrator. Dette kan jeg si ved å ha presentert innehaverne for ulike arbeidsoppgaver som jeg har kategorisert i de fire funksjonene. Integratorrollen blir vurdert som minst viktig av daglig leder i begge klubbene basert på hvor lite tid det er viet til oppgaver rundt denne rollen. Hos begge klubbene skiller produsentrollen seg ut som den funksjon begge daglige ledere er mest opptatt av å fylle. I rollen som administrator skiller de to klubbene seg. Der daglig leder i Gløgg i stor grad er opptatt av å administrere klubben, så er ikke dette noe daglig leder i Skive bruker mye tid på. Her skiller klubbene seg ved at Skive har en klubbsekretær som tar

seg av en del av de administrative oppgavene. Om rollen som administrator ikke står sterkt hos daglig leder i Skive så gjør rollen som entreprenør det. Tiltak og ideer som kan løfte klubben til et høyere nivå er tidkrevende for daglig leder i Skive, mens daglig leder i Gløgg bruker *ledig* tid på entreprenørrollen.

Skive og Gløgg sine ambisjoner påvirker daglig leders jobb og arbeidsoppgaver. Begge klubbene har tydelige resultatmål på A-lagsnivå, og mindre spesifiserte mål og strategier om ambisjoner omkring spiller- og klubb utvikling. Begge klubbene har ambisjoner og visjoner om hvordan de skal skape bedre spillere og en bedre klubb, men basert på mine samtaler med aktører i klubbene er veien dit lang. På markedsutvikling skiller Skive seg fra Gløgg. Skive har i større grad en ”grand plan” på hvordan klubben skal se ut om 3-5 år, gjennom markeds tiltak. Felles for begge klubbene er at daglig leder er med på å sette målene for klubbene, men også her er det et skille. I Skive gis det inntrykk av at daglig leder nærmest alene har kunnet få gjennomslag for sine ambisjoner på klubbens vegne, mens i Gløgg ser det i større grad ut til at daglig leder sammen med styret og det sportslige apparatet har formulert en sportslig målsetning og visjon. Dersom Gløgg skulle skifte ut sin daglige leder vil nok målsetningene fortsatt bestå, mens i Skive virker det som ambisjonen endrer seg med daglig leder. Det er basert på i hvor stor grad daglig leder har påvirket klubbens nye målsetning om spill i Adeccoligen i 2014.

Som et resultat av disse ambisjonene har daglig leder arbeidsoppgaver der etter. Der Skive jobber med å styrke økonomien gjennom daglig leders markedsarbeid, jobber Gløgg med å styrke klubben til å stå imot konkurranse fra naboklubben som holder til på det nivået som Gløgg ønsker å være. Daglig leder iverksetter klubbens og egne planer for å nå disse målene. Et annet kjennetegn for rollen er at det ser ut til å være samsvar mellom daglig leders personlige egenskaper og de egenskapene som er viktige for utførelsen av den enkelte daglig leders jobb. Dette indikerer at rollen innehar såpass mye frihet at daglig leder selv kan tilpasse jobben til sine egenskaper og interesseområder.



## **6.2 Hvilke ulikheter mellom Gløgg og Skive skyldes kombinasjonen daglig leder og trener?**

En sentral del av denne masteroppgaven var å kunne sammenligne to forskjellige typer daglige ledere. Siden daglige ledere i breddefotballen er en lite utforsket gruppe var det helt bevist å finne to klubber som hadde ulike ordninger på sine daglige ledere. Det som jeg har kommet fram til i tidligere deler av oppgaven, er at Gløgg sin daglige leder er involvert i det meste som har med klubben å gjøre. Enten det er på sport, administrasjon, rekruttering eller arrangementsgjennomføring. Få - om noen - områder går uten at daglig leder er involvert. Skive sin daglige leder har betydelig færre områder han er involvert i. Spesielt etter at han også overtok som trener har hans rolle i klubben flyttet seg fra å være involvert i alt som hadde med klubben å gjøre, til å konsentrere seg om færre områder. Derfor konkluderer jeg med at dersom en daglig leder også er trener på klubbens A-lag gir det noen tidsbegrensninger på hvor mange andre steder i klubben lederen kan aktivt involvere seg. Mesteparten av aktiviteten og driften av en breddeklubb er på ettermiddagene i samme tidsrom som de fleste A-lag i 2. og 3. divisjon trener, dermed vil det automatisk gi store utfordringer om daglig leder skal ha begge rollene. I kombinasjonen daglig leder og trener vil tid utvilsomt være en begrensning for hvor mange områder daglig leder kan bevege seg i.

Jeg vil også konkludere med at en daglig leder sitter tryggere i sin jobb dersom han bare innehar den stillingen. Kombinasjonen daglig leder og trener kan føre til ugunstige og ukomfortable situasjoner dersom om klubben ønsker å skifte ut treneren. Hva skjer i slike tilfeller? Beholder daglig leder jobben som daglig leder og jobber for det styret som har gitt den sammen personen sparken som trener? Fotballklubben Os opplevde dette etter 2010-sesongen. Klubben vil skifte ut hovedtreneren som også var daglig leder. Dette medførte at treneren heller ikke var daglig leder i 2011. Skive har ikke gitt noe konkret svar på hva som skjer om en slik problemstilling skulle forekomme, men daglig leder i Skive har gitt uttrykk for at han ikke ville fortsatt som trener dersom han måtte si fra seg jobben som daglig leder. ”Om min stilling i klubben skulle være i faresonen på grunn av for eksempel økonomi, ville jeg også ha sluttet som trener.” Dette indikerer at den ene rollen er forbundet med den andre, og derfor påvirker de hverandre.

### **6.3 Hvilke forventninger påvirker daglig leders rolle?**

I delen om empiriske funn og diskusjon har jeg presentert resultatene mine om hvordan institusjonelle logikker og andre konseptuelle faktorer påvirker valgmulighetene til daglig leder og klubbene generelt sett. Daglig leder-rollen oppleves som fri i begge klubbene, men er allikevel satt i en kontekst som gjør at de må følge skrevne og uskrevne regler om hva og hvordan klubben skal drives. For å konkludere hvilke forventninger som påvirker daglig leders rolle tar jeg med graden av påvirkningskraft daglig leder har på klubbens veivalg. Deretter må vi vurdere hvor sterk de institusjonelle logikkene står i klubben, og hvordan resten av rollesettet er bygget opp.

Jeg vurderer det slik at Gløgg sin daglige leder har et sterkere rollesett i forbindelse med sportslige avgjørelser. Han kan i mindre grad bestemme og diktere hvordan klubben skal opptre sportslig. Han må forholde seg til andre fagpersoner i styret, sportslig utvalg og en fulltidsansatt hovedtrener. Dermed blir graden av andre mennesker som skal involveres og mene noe større enn hva som er tilfellet i Skive.

I Skive er ikke rollen som sportslig produsent for hele klubben helt implementert i stillingen som daglig leder enda, men det er til hensikt at den skal bli det. Den sportslige posisjonen til daglig leder er så sterk at han sammen med sitt trenersteam på A-laget i større grad kan påvirke sportslige avgjørelser som klubben skal gjennomføre uten at diverse utvalg og styremedlemmer nødvendigvis trenger å involveres. Den største sportslige kompetansen i klubben er jo tross alt ansatt som daglig leder.

Gløgg er en større organisasjon enn Skive, den har også hatt daglige ledere over lengre tid enn hva Skive har og er en mer *satt* organisasjon. At klubben har en tydeligere organisasjon gjør at omgivelsene internt i klubben i større grad vet hvordan de skal forholde seg til daglig leder. Det gjelder også andre beslutningstakere i klubben, slik at de vet å påvirke daglig leders valg og arbeidsmetoder. Det gjør at daglig leder har flere innspill å forholde seg til når han tar sine avgjørelser og vurderinger. Jeg vil konkludere med at daglig leder i Gløgg har et større og sterkere nettverk av aktører i klubben, enn hva daglig leder i Skive har.

Skive sin daglige leder har færre nære rollesett, men han har også færre områder å dekke over. Basert på hvordan rollen har endret seg etter initiativ fra daglig leder og

hvordan satsningen mot Adeccoligaen har blitt iverksatt, konkluderer jeg med at daglig leder i Skive i større grad enn Gløgg er i posisjon til å påvirke klubbens veivalg. Dette henger nøye sammen med hans jobb som trener på A-laget og det er ikke sikkert at daglig leder ville hatt samme gjennomslagskraft dersom han bare hadde den stillingen i klubben. Primært vil jeg påpeke at så lenge rollesettene er færre og de sportslige resultatene er så sterke vil dette bidra til at daglig leder i veldig stor grad kan påvirke hvilke valg klubben skal gjøre. Dette gjelder selvsagt innenfor gitte rammer. Dersom daglig leder i Skive eller Gløgg beveger seg for mye i en retning som bryter med de sterkeste logikkene i klubbene vil dette kunne svekke tilliten til daglig leder og mobilisere til motstand internt i klubben. Til tross for at jeg konkluderer med at Skive sin daglige leder har mer gjennomslagskraft enn daglig leder i Gløgg og i mindre grad er påvirket av interne omgivelser, utøver ikke han nødvendigvis denne makten. Som tidligere diskutert er jobben som A-lagstrener såpass tidskrevende at daglig leder ikke benytter seg av muligheten til å forme klubben i større grad. Da tenker jeg på det sportslige arbeidet i barne- og ungdoms fotballen. Når Skive kommer videre i prosessen med å bygge en klubb som kan konkurrere i den nest øverste divisjonen så vil rollen til daglig leder endre seg. Forutsatt at omgivelsene ser like ut som i dag og basert på mine samtaler med styret, frivillighet og daglig leder selv vil jeg anta at hans nye rolle i klubben vil føre til større endringer i Skive.

#### **6.4 Studiens styrker og svakheter**

Studiens styrke, slik jeg ser det er at jeg har hatt anledning til å gå i dybden i begge klubbene og dermed gitt muligheten til å utforske store deler av rollen til daglig leder. Jeg har skaffet meg et tydelig bilde og en god forståelse av rollen. En del av formålet med oppgaven var å få kartlagt hvordan en slik rolle ble skapt og utført i størst mulig grad. Noe jeg har beskrevet ved å ikke korte ned sitatene, men presentere de med et stort innslag av helhet og kontekst. Det er forsøkt å gi et fullstendig bilde av daglig lederstillingen ved å ha samtaler med representanter fra styret og frivilligheten. For å kunne ha muligheten til å komme med mer generelle vurderinger er også fotballkretsen involvert. Kretsen jobber med mange forskjellige klubber og varianter av daglige ledere og kunne dermed bidra med å gi meg informasjon utover Skive og Gløgg. Jeg vurderer det også som en styrke at jeg har benyttet meg av teori som er spesifisert omkring utøvelse av lederrollen. Ved å benytte meg av Adizes har jeg kunnet kategorisert hvilke type arbeidsoppgaver som gjelder innenfor hvilken rolle, noe som

jeg mener er med på å kunne kartlegge hvordan rollen fungerer hos de forskjellige klubbene. Videre har jeg forsøkt å gi oppgavene en bredere teoretisk tilnærming ved å benytte meg av teori som vurderer konteksten til en leder gjennom rollesett, forventninger og egenskaper. I tillegg har jeg med fotballens egne logikker som gjør at jeg kan ivareta fotballens kulturelle aspekter.

Jeg oppfatter at mitt personlige kjennskap til Gløgg er en styrke for oppgaven. Ved å ha god innsikt i klubben og kjennskap til sentrale personer, har jeg kunnskap om klubbens historie og utfordringer, noe som har gjort det lettere å forstå hvordan daglig leders rolle fungerer nå og har fungert tidligere. Jeg har gjennom flere år jobbet med daglige ledere i breddeklubber i flere deler av landet, min erfaring fra breddefotballen er en styrke for denne oppgaven.

Studiens svakhet er at jeg var usikker på hva jeg så etter da jeg foretok intervjuene. Dermed klarte jeg ikke alltid å følge opp de delene av samtalene som i ettertid viser seg å være mest interessant. Det brede perspektivet om daglig leders rolle, gjorde at det på forhånd var vanskelig å definere konkret hva jeg så etter, derfor har jeg endt opp med å belyse litt av alt. I stedet for å grave dypere i et smalere område. En annen svakhet kan være at det skulle vært intervjuet flere forskjellige aktører i klubben. Siden rollene er ulike kan en i ettertid se verdien av å ha intervjuet en person i sponsormarkedet til Skive eller klubbsekretæren. A-lagstreneren hos Gløgg kunne gitt meg et større innblikk i daglig leders rolle rundt administreringen av A-laget og bidratt til å klarlegge hvordan daglig leder bidrar ved treneransettelser. Metodisk kunne det vært ønskelig å triangulere i større grad, dette kunne vært gjort ved dokumentanalyse eller observasjon. Dessverre fikk jeg ikke tilgang på dokumentasjon, enten det gjaldt stillingsinstruks eller et fullstendig organisasjonskart fra begge klubbene. En annen svakhet for studien er intervjuene med frivilligheten. Spesielt hos Gløgg, frivilligheten er så stor og uoversiktlig at det blir veldig opp til hva intervjuobjektet mener, og kanskje derfor ikke representativt i en slik sammenheng. Uttalelsen til daglig leder i Gløgg og styreleder i Skive vitner om at det er ganske stor spredning i hvordan frivilligheten opptrer. Den kan ikke vurderes som en homogengruppe og splittes av forskjellige årsaker. Mine representanter for frivillighet har imidlertid bare hatt gode ting å si om jobben daglig leder utfører.

## **6.5 Forslag til videre forskning**

Angående videre forskning vil jeg foreslå å se på daglig leder rollen i breddeklubben fra et mer historisk perspektiv. Sammenligningen mellom klubber som gjennomfører daglig leder-funksjonene på frivillig basis og fulltidsansatte daglige ledere. Det å forsøke å forstå og forklare hvordan breddeklubbene har endret seg, om fulltidsansatte daglige ledere i breddefotballen er framtiden og eventuelt hvilke konsekvenser det vil få for breddefotballen at klubbenes ledere skal være profesjonelle. Samtidig anbefaler jeg at en i videre studier av daglig leders rolle gjør tilstedeværelsen av teori omkring fotball og institusjonelle logikker tydeligere. I denne oppgaven så ble ikke institusjonelle logikker vektlagt tilstrekkelig i arbeidet før datainnsamlingen. Ved å basere spørsmålene i intervjuguiden i større grad på institusjonelle logikker og logikkonflikter så øker en muligheten for å gjøre flere funn som beskriver hvordan logikkene gjelder i klubbene. Da kunne en få et innblikk i hvordan klubbene forholder seg til logikkene og hva de konkret gjør for å tilfredsstille kravene som logikkene stiller.

## Referanser

- Aas, O.J. (2008). Sportsdirektørens kompetanse. Fotballfaglig vs. teoretisk. Bacheloroppgave ved Norges idrettshøgskole, Oslo
- Aas, O.J. (2010) Hvilken rolle spiller de, herr sportsdirektør? En kvalitativ analyse av sportsdirektørrollen i tre norske toppfotballklubber. Masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole. Oslo
- Adizes, I. (1995). Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem. (Oversatt av N.Hoff). Oslo: Hjemmet Fagpresseforlaget (Originalutgaven utgitt i 1979).
- Dahm, C. (1996). "Fra idrettslag til bedrift"- Sportsklubben Brann 1970-1990. En analyse av utviklingen med vekt på lederens rolle. Hovedfagsoppgave ved Norges Idrettshøgskole, Oslo.
- Gammelsæter, H. & Jakobsen, S.E. (2005). Local community relations (LCR) strategies in Norwegian professional football Samfunn og næringslivsforskning 85/5. Bergen: Norges Handelshøgskole.
- Gammelsæter, H. & Jakobsen, S. (2008). Models of organization in Norwegian professional football. *European Sport Management Quarterly*, 1, 1-25.
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). Kampen uten ballen. Om penger, ledelse og identitet i norsk toppfotball. Oslo: Abstrakt forlag.
- Gammelsæter, H. (2011). Fotballkommersialisering uten brems? I: D. V. Hanstad (red.), G. Breivik, M. K. Sisjord & H. B. Skaset. *Norsk Idrett: Indre spenning og ytre press.* (s. 277-293). Oslo: Akilles
- Grendstad, G & Strand, T. (1999). Organizational types and leadership roles. *Skandinavian Journal of Management*, 15, 385-403.
- Grenness, T (1997). Innføring i vitenskapsteori og metode. Tano Aschehoug
- Halvorsen, K. (2008). Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskaplig metode. Oslo: Cappelen Akademiske forlag
- Instefjord, H.A. (1988). En analyse av lederfunksjoner relatert til trenerrollen i fotball. Hovedfagsoppgave ved Norges Idrettshøgskole, Oslo
- Jackobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002) Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring I organisasjon og ledelse. (2. utg.) Bergen: Fagbokforlaget:
- Kelly, S. (2008). Understanding the role of the football manager in Britain and Ireland. A Weberian approach. *European Sport Management Quarterly*, 8. 399-419.
- Kvale, S. (1997) Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Kvale, S. (2007) Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Gyldendal akademiske.

- Kvale, S & Brinkmann, S. (2009) Det kvalitative forskningsintervju (2.utg) Oslo: Gyldendal akademiske.
- Langerød, D. (2010, 2. juli). Her er FIFA's ktav til Nigeria. Nettavisen. Tilgjengelig online: <http://www.nettavisen.no/sport/fotball/article2937879.ece> [Hentet 24. mai 2011]
- Larsen, Ø. (2009, 28. oktober) Svikter ikke barne- og breddefotballen. Tilgjengelig online: <http://tyristrand.ringerike.lokal.no/artikkel/2068/Kronikk> [Hentet 24. mai, 2011]
- Lotsberg, D.Ø. (1990). Rolleteori som analyseinstrument i ledelsesforskning: En byggekloss i forholdet mellom individ og organisasjon. Notat 90/20. Bergen: LOS – senteret.
- Lotsberg, D.Ø. (2005). Ledelsesteori – hva slags ledere passer i kommunen? I: H. Baldersheim & L.E. Rose (Red.), Det kommunale laboratorium – Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering. (2.utg). (137-160). Bergen: Fagbokforlaget
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). An expanded sourcebook. Qualitative data analyse. (2. Utg.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morsund, G. (2010, 1. mars) Etterlyser bedre snøberedskap. NRK. Tilgjengelig online: [http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/rogaland/sport\\_nrk\\_rogaland/1.7017080](http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/rogaland/sport_nrk_rogaland/1.7017080) [Hentet 18. mai 2011]
- Patton, M.Q (2002). Qualitative research & evaluation methods (3.utg) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seippel, Ø.(2002). Idrettens bevegelser: Sosiologiske studier av idrett i et moderne samfunn Oslo: Novus forlag
- Seippel, Ø (2003). Norske Idrettslag 2002: Kunnskap, ledelse og styring. Oslo: Institutt for samfunnsforskning
- Seippel, Ø. (2010). Professionals and volunteers: on the future of a Scandinavian sport model. Sports in society 10(3) pages 199 – 211
- Sonstad, O.T. (2008, 14. mai) Vålerenga fikk tomt til en krone. Dagbladet. Tilgjengelig online: <http://www.dagbladet.no/sport/2008/05/14/535246.html> [Hentet 24. mai 2011]
- Strand, T. (2007). Ledelse, organisasjon, og kultur (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Svesengen, M. (2006, 13. november) Derfor måtte Rösler gå. Romerikes Blad. Tilgjengelig online: <http://www.rb.no/lsk-magasinet/article2409835.ece> [Hentet 24. mai 2011]
- Taule, M (2006, 13. november). Fyllingen veteraner støtter fusjonen. Aftenposten. Tilgjengelig online: <http://fotball.aftenposten.no/forstediv/article94506.ece> [Hentet 22. mai 2011]
- Torvik, P. K. (201, 4. januar). Organiserer breddefotballen. [Intervju med Stig Nergård]. *Romerikes blad*. Tilgjengelig online: <https://web.retriever->

[info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=0550312011010498485&serviceId=2](http://info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=0550312011010498485&serviceId=2) [Hentet 13. februar]

- Tsui, A (1984). A multiple – constituency framework of managerial reputationaleffectiveness. I: J.G Hunt, D,-M. Hosking, C.A. Schrieshelm & R. Stewart (Red.), Leaders and managers. International perspectives on managerial behavior and leadership (28-44). New York: Pergamon Press.
- Yin, R. K. (2003). Case study research – Design and methods. (3. Utgave) Thousand Oaks, CA Sage.
- Yin, R. K. (2009). Case study research – Design and methods. (4. Utgave) Thousand Oaks, CA Sage.
- Vik, Øystein. & Taule, M. (2007, 14. November) Fire stemmer veltet fusjonen. Aftenposten. Tilgjengelig online:  
<http://fotball.aftenposten.no/forstediv/article94552.ece> [Hentet 22. mai 2011]



## Internettkilder

Divisjonsforeningen av 2002 (2002). Mål og visjoner. *Divisjonsforeningen av 2002*. Tilgjengelig online: <http://www.df-02.no/side.asp?id=1> [Hentet 21.5 2011]

Fyllingen Fotball (2011, 3. februar). Forlenger samarbeidet med Sparebanken Vest. *Fyllingen fotball*. Tilgjengelig online: <http://www.fyllingenfotball.no/index.php?mid=0&section=article&id=1590&highlight=sponsor> [hentet 3. mars 2011]

Forskningsrådet (2010) Etikk i forskning. *Forskningsrådet*. Tilgjengelig online: <http://www.forskningsradet.no/no/Etikk/1186753739968>

Kulturdepartementet (2010) Etterbetaling av kompensasjon for bortfall av automatinntekter til Norges Blindforbund og Norsk Folkehjelp. *Kulturdepartementet*. Tilgjengelig online: <http://www.regjeringen.no/nno/dep/kud/pressemeldinger/2010/Etterbetaling-av-kompensasjon-for-bortfall-av-automatinntekter-til-Norges-Blindforbund-og-Norsk-Folkehjelp.html?id=614481> [Hentet 24. mai 2011]

# Vedlegg

## Vedlegg 1 – Intervjuguide, daglig leder

### Tema 1 Gjennomgang av bakgrunn for intervjuet

1. Repeterer bakgrunnen for intervjuet

### Tema 2 Bakgrunn for ansettelses

2. Hva er din akademiske bakgrunn
3. Hvilke jobber har du hatt i din yrkeskarriere
4. Fortell om din fotballbakgrunn
5. Har du andre roller i klubben, spiller, trener, frivillig

### Tema 3 Ansettelses og arbeidsforhold

6. Hvordan ble ansettelsesforholdet mellom deg og klubb inngått.
  - a) Intervju – Stillingsutlysning – Bekjentskap
7. Ble det utarbeidet en stillingsinstruks
  - a) Hva inneholder den?
  - b) Hvem utarbeidet den?
8. Da du ble ansatt som daglig leder var det tydelig hva som var ditt arbeidsområde og hvilke oppgaver du skulle ha?
9. Hvordan var den første perioden jobben?
10. På hvilke felt følte du at du hadde tiltrekkelig kompetanse og på hvilke felt gjorde du ikke det?
11. Hvordan tilegnet du deg denne kompetansen?

### Tema 4 Struktur, ansvarsområder, arbeidsoppgaver og arbeidsfordeling

12. Fortell om klubbens oppbygning
13. Hvem rapporterer til hvem?
14. Hvem har ansvaret?
15. Flere ansatte?
16. Hva er ditt virke/ansvarsområde
17. Samsvarer dette med stillingsinstruksen
18. Har du noen direkte innflytelse på driften av sport i klubben?
19. I hvilken grad er dette føringer fra klubben
20. 4.3 Hvorfor er dette ditt virke/ansvarsområde
21. Hvordan ser en ”vanlig” arbeidsdag/uke ut for deg
22. Tidsbruk – Hva bruker du tiden på?
23. Hva er utfordringene og hvem løser de?

24. Hvordan forholder du deg til de frivillige?
25. Hvordan er informasjonskanalene og informasjonsflyten i klubben?
26. Hvordan rekrutteres det nye frivillige?

### **Tema 5 Klubbens situasjon og ambisjoner**

27. Hva er klubbens forpliktelser til medlemmene?
28. Hvordan jobber du for å overholde disse forpliktelsene?
29. Hva er overordnet målsetning for klubben?
30. Din rolle i denne målsetningen?
31. Hvem har bestemt målsetningen?
32. Hva er klubbens status i dag i forhold til hvor den skal?
  - a) Økonomi
  - b) Rekruttering
  - c) Topp
  - d) Bredde
  - e) Arrangement

### **Tema 6 Personlige ambisjoner på egne og klubbens vegne**

33. Dine ambisjoner som daglig leder?
34. Dine ambisjoner på klubbens vegne?
35. I hvilken grad har rollen som daglig leder endret seg fra ansettelsestidspunktet?
36. Hvordan skjedde det?
37. Hvorfor?
38. Hvem tok initiativ til endringen?
39. Dersom du har andre roller i klubben enn daglig leder, hvordan påvirker denne rollen ditt arbeid?

### **Tema 7 Samarbeids(partnere)**

40. Hvem jobber du mest med internt i klubben? Hvorfor?
41. Hvem påvirker deg i dine valg som daglig leder?
42. Hvordan er ditt samarbeid med styret/trener/ungdomsavdeling/frivilligheten?
43. Hvilke organisasjoner utenfor klubben jobber du tettest med? Hvorfor?
44. Hvordan er ditt samarbeid med fotballkrets/klubber/skole/sponorer
45. Er det andre som du samarbeider med?

### **Tema 8 PAEI**

#### *Produsent*

46. Hva arbeider du med og hvor mye vektlegger du følgende arbeidsoppgaver?

- a) Være deltakende ovenfor at målsetninger oppnås
- b) Ansettelse av trenere (bredde og topp)
- c) Rekruttering av spillere (bredde og topp)
- d) Sponsorvirksomhet og samarbeidspartnere

**47. Administrator**

- a) Hva arbeider du med og hvor mye vektlegger du følgende arbeidsoppgaver?
- b) Klubbens organisasjonsstruktur
- c) Kontroll – styringsfunksjoner i klubb
- d) Organisering og koordinering av sportslig aktivitet
- e) Budsjettering og regnskap
- f) Oppdatering i forhold til nye regler og lovgivning på feltet
- g) Rekruttere frivillige til arrangementer
- h) Utarbeide målsettinger for sport og administrasjon

**48. Integrator**

- a) Hva arbeider du med og hvor mye vektlegger du følgende arbeidsoppgaver?
- b) Medarbeider samtaler med trenerteam (yngres og senior avdeling)
- c) Sosiale sammenkomster og arrangementer for klubbens medlemmer
- d) Integrering av nye medlemmer

**49. Entreprenør**

- a) Hva arbeider du med og hvor mye vektlegger du følgende arbeidsoppgaver?
- b) Utvikling av sportsplaner
- c) Utvikling av markedsplaner
- d) Utvikling av samarbeid med næringsliv eller andre kommersielle aktører
- e) Utvikling av samarbeid med krets eller politiske aktører

**50.** Er det noe ved din rolle som daglig leder vi ikke har dekket over?

**51.** Hva ser du på som dine viktigste oppgaver? Hva skulle du ønske du kunne bruke mer tid på?

**52.** Kan du si noe om forventningene andre har til din jobb?

**53.** Hvordan ser du for deg jobben som daglig leder i framtiden?

## **Vedlegg 2 - Intervjuguide for representant for styret**

### **Tema 1 Bakgrunn for intervjuet**

54. Jeg forklarer bakgrunn for intervjusituasjon

### **Tema 2 Bakgrunn for verv**

55. Hvilket verv?

56. Bakgrunn i klubb og i fotball?

57. Hvor lenge i styret?

### **Tema 3 Beskrivelser av arbeidsoppgaver**

58. Hva er klubbens forpliktelser til sine medlemmer?

a) Og hvordan jobber daglig leder for å overholde disse?

59. Hva vurderer du som den viktigste arbeidsoppgaven til daglig leder

a) Hvorfor?

60. Hvordan er rapporteringsordningen mellom daglig leder og styret

61. Hvor ofte er det møte med daglig leder

62. Hvordan er informasjonsflyten mellom styret og daglig leder

63. Hvor "hands on" er styret i forhold til daglig leder

64. Hvor involvert er daglig leder i sportslige avgjørelser?

65. 3.5 Hvilke forventninger har du til administrasjonen?

66. 3.6 Beskriv "stemningen" i samspillet mellom administrasjon og frivilligheten?

67. Oppfattelse av forventninger til daglig leder

### **Tema 4 Beskrivelse av daglig leders egenskaper**

68. Hvor vil du beskrive at daglig leders har sin styrke?

a) Sport

b) Rekruttering av frivillige

c) Økonomi

d) Administrasjon

e) Bredde

f) Marked

g) Arrangement

69. Hvordan arbeider daglig leder og hvorfor jobber han akkurat med de arbeidsoppgavene?

70. Hva er det han gjør som demonstrer at han er sterk på dette feltet?

71. Hva skulle du ønske han gjorde mer av?

72. Hva gjør en dyktig daglig leder?

73. Hvilke personlig egenskaper har din klubbs daglig leder?

## **Tema 5 Beskrivelse av klubbens ambisjoner**

74. Hva er klubbens overordnede målsetting?
75. Hva er daglig leders rolle i denne målsetningen
76. Hva er klubbens status i dag i forhold til hvor den skal?
- a) Sport
  - b) Bredde
  - c) Økonomi
  - d) Rekruttering
  - e) Arrangement
77. Hvilken type involvering har daglig leder i å være med å bestemme målsetninger?
- a) Sport
  - b) Bredde
  - c) Økonomi
  - d) Rekruttering av medlemmer og frivillige

## **Tema 6 Ansettelsesprosessen (Gjelder hvis styrerepresentanten har vært med å ansette daglig leder)**

78. Hvordan foregikk ansettelsesprosessen?
- a) Stillingsutlysning
  - b) Nettverk
  - c) Headhunting
  - d) Intervju
79. Hvem utgjorde beslutningstakerne når ansettelsen skulle gjennomføres?
80. Var det flere kandidat?
81. Hva var avgjørende faktorer når en skulle velge en daglig leder?
82. Har det vært noen endringer eller justeringer i rollen til daglig leder i din tid i styret
- a) Hvilke
  - b) Hvorfor
  - c) Hvordan

## **Vedlegg 3 - Intervjuguide for frivilligheten**

### **Tema 1 Bakgrunn for intervjuet**

83. Jeg repeterer bakgrunn for intervju

### **Tema 2 Posisjon i klubben og bakgrunn**

84. Hva er din "rolle" i klubben?  
85. Hvor lenge har du vært aktiv i klubb?  
86. Hvordan ble du rekruttert som frivillig?

### **Tema 3 Forventninger til daglig leder og administrasjonen**

87. I hvilken sammenheng arbeider du med daglig leder?  
a) Sport  
b) Økonomi  
c) Arrangement
88. Hvilke forventninger har du til daglig leder og klubbens administrasjon?  
a) Sport  
b) Økonomi  
c) Arrangement

### **Tema 4 Beskrivelse av lederens egenskaper og arbeidsoppgaver**

89. Hvordan vil du vurdere daglig leders rolle i klubben?  
90. Hva er den viktigste jobben han gjør?  
91. Hva tilfører han klubben?  
92. Hvor synlig er daglig leder for medlemmene?  
93. På hvilke måten gjør daglig leder jobben enklere for de frivillige?  
94. Hva skulle du ønske han gjorde mer av?  
95. Hvordan følger daglig leder opp de frivillige?  
96. Hvor bevisst er daglig leder på å følge opp å motivere deg som frivillig?  
97. Hvordan jobber daglig leder med å rekruttere nye frivillige?

### **Tema 5 Vurdering av klubbstruktur, ambisjoner og maktfordeling**

98. Hva er klubbens sine forpliktelser ovenfor sine medlemmer?  
99. Hvordan jobber daglig leder og klubb for å møte disse forpliktelsene?  
100. Hvordan fungerer informasjonsflyten i klubben?  
101. Hva er klubbens målsetning eller ambisjoner?  
102. Hvordan har de frivillige hatt muligheten til å påvirke ambisjonsnivået?  
103. Hvordan fungerer rapporteringen mellom de frivillige i din klubb og administrasjonen?





## **Vedlegg 4 - Intervjuguide for krets**

### **Tema 1 Bakgrunn for intervju**

104. Jeg forteller om studien

### **Tema 2 Arbeidsposisjon**

105. Hva er din stilling kretsen?  
106. I hvilken sammenheng jobber du med daglige ledere i klubb?  
107. Hva samarbeider dere om? Sport/økonomi/Arrangement  
108. Hvilke klubber er det som har fulltidsansatte daglige ledere?  
109. Kan en dokumentere en økning på antall daglige ledere de siste 10 årene?

### **Tema 3 Kontekstuell oppfattelse av rollen**

110. Hvordan oppfatter du rollen som daglig leder?  
111. Hvordan blir en daglig leder ansatt?  
112. Hvilket grunnlag legges til grunn i din erfaring?  
113. Viktigste egenskaper en daglig leder kan ha? Se opp mot PAED  
114. Et bidrag til frivilligheten eller en profesjonalisering av bredden?  
115. Hvilke oppgaver mener du er daglig leders viktigste?  
116. A-lag vs. Organisasjon/klubb  
117. I hvilken grad bør daglig leder ha sportslig innflytelse  
118. Bør lederen for klubben også tilhøre trenerkabalene rundt A-laget?

### **Tema 4 Nytteverdien av daglig leder**

119. Hvilken nytteverdi har daglig leder?  
120. Hva er de største utfordringene til daglig leder?  
121. I hvilken grad skal daglig leder være involvert i utformingen av målsetninger og planer til klubben?  
122. Hva savner du hos daglige ledere i breddeklubber?

### **Tema 5 Forventninger til daglig leder**

123. Hvilke forventninger stiller kretsen til daglig leder?

**124.** Hvilket kompetansenivå forventer kretsen?

## Vedlegg 5 - Samtykkeskjema

Hvem står bak prosjektet?

Masterstudent: Runar Edvardsen (runaredvardsen@hotmail.com)

Veileder 1: Berit Skirstad ([Berit.Skirstad@nih.no](mailto:Berit.Skirstad@nih.no))

Veileder 2: Eivind Skille ([eivind.skille@hihm.no](mailto:eivind.skille@hihm.no))

Dette er en forespørsel til deg og din klubb om å delta i et masterprosjekt.

Bakgrunn og hensikt

Prosjektet skal omhandle daglig leders rolle i en stor fotball breddeklubb og det ønskes intervjuer med daglig leder, en representant fra frivilligheten og en representant fra styret. Ansatte i 100 % stillinger (daglig leder) i breddeklubber er ganske nytt og jeg ønsker å bidra til økt forståelse og innsikt. Hensikten med prosjektet er *å skape økt forståelse for hvordan breddeklubber gjennom sine daglige ledere løser sine forpliktelser, jobber mot sine ambisjoner og hvilke roller den daglige lederen har.*

Klarer en å samle inn mer informasjon om disse lederne kan en lettere forstå hva som preger daglig leder rollen, en rolle som preges av lite stabilitet og store utskiftninger i følge Hordaland Fotball Krets.

Prosjektet vil fokusere på å samle inndata om hvordan daglige ledere i de ulike klubbene oppfatter og løser sin(e) rolle(r).

Hva innebærer prosjektet?

Det vil bli gjennomført intervju med 3 representanter for hver klubb. Daglig leder, en representant for styret og en representant for frivilligheten. Intervjuene vil ta ca. 1,5 time med den enkelte. Intervjuobjektet vil få velge tid og sted for å minske belastningen. I tillegg vil det bli gjennomført et intervju med en representant for Hordaland Fotball krets.

All data som blir samlet inn, vil bli behandlet med varsomhet og anonymisert ved bruk av fiktive navn gjennom masteroppgaven, klubbene vil også bli gitt fiktive navn. Båndopptak vil låses inn i skap som bare jeg har tilgang på og transkripsjoner av intervju er sikret ved passord på PC, og disse vil bli slettet når prosjektet er avsluttet. Det understrekes at målet for prosjektet ikke er å grave opp ting for å skape tabloide overskrifter, men å få et innblikk i hvordan disse lederne oppfatter og løser sin rolle.

#### Frivillig deltakelse

Deltakelsen er frivillig og de involverte kan trekke seg ut når som helst, uten at det vi få noen konsekvenser. Deltakerne skal få muligheten til å se over transkripsjonen fra sitt eget intervju, komme med ytringer og innspill. Dersom du og din klubb ønsker å delta, undertegner du samtykke erklæringen.

Dersom du har spørsmål til prosjektet kan du kontakte Runar Edvardsen på 92 66 74 44 eller per e-post.

#### Samtykke til deltakelse i prosjektet

Jeg er villig til å delta i studien

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg bekrefter utsendelse av informasjon om prosjektet

(Signert av Runar Edvardsen, masterstudent og dato)

## Vedlegg 6 - Intervjufakta

Intervjuobjekt	Minutter
Daglig leder Gløgg	77 min 7 sek
Frivillighet Gløgg	31 min 19 sek
Styret Gløgg	45 min 8 sek
Daglig leder Skive	98 min 48 sek
Frivillighet Skive	23 min 2 sek
Styret Skive	22 min 49 sek
Krets	33 min 2 sek

## Vedlegg 7 - Analyseeksempel teoretisk koding (PAEI)

*Uttalelser fra Daglig leder i Gløgg.*

### Produsentrollen

Vi skal starte opp NTG nå til høst, og prøve på det, og det rakk vi jo ikke. Og da gikk jo fristen ut så nå holder vi på å få et unntak for den regelen, og den saken ble sendt til kunnskapsdepartementet og da er det på en måte en, sånn som nå, plutselig er det, det jeg holder på med. å ringe rundt til rødgrønne politikere i XXX for å påvirke i forhold til at de kan sende positive uttalelser og påvirke stortingsgruppen i Oslo.

Men også fordi vi følger opp avtalene veldig bra, og det er det siste jeg kan gjøre nå, jeg kan følge opp disse avtalene, sørge for at vi behandler de bra, at de får det de har krav på, og kanskje vel så det.

...for rekruttering av spiller er topp, og det er jeg veldig involvert i

P/A

Sånn som nå så har vi en fotballskole i høstferien som vi holder på å forberede. Vi har en barneturnering tredje oktober som vi snart, forberedelsesfristen er snart gått ut.

Ansettelse trener, så er det på en måte litt det samme, på topp så er det jo mye ansettelse av a-lags trenere. På bredde så er det kanskje riktig å si noe, fordi i utgangspunktet så er det i samarbeid med barn og ungdomsstyret, og med sportslig utvalg. Det blir, ja noen.

Det er alltid noe med den økonomiske driften. Vi lager månedsregnskap som hver måned går igjennom på hovedstyret, som jeg går igjennom på hovedstyret. Vi har ganske tett oppfølging av den økonomiske driften så der og er det alltid noe. Det er fryktelig vanskelig, så har vi tre fotballskoler, vi har Julecupen, vi har to barnefotballturneringer.

## Vedlegg 8 - Godkjent NSD søknad

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Berit Skirstad  
Seksjon for kultur og samfunn  
Norges idrettshøgskole  
Postboks 4014 Ullevål stadion  
0806 OSLO

Vår dato: 03.09.2010

Vår ref: 24841 / 3 / MSS

Deres dato:

Deres ref:

### KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 25.08.2010. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 02.09.2010. Meldingen gjelder prosjektet:

24841	<i>Kartlegging av egenskaper og roller hos daglig leder i store breddefotballklubber.</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Berit Skirstad</i>
Student	<i>Runar Edvardsen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

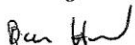
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, vedlagte prosjektvurdering - kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/skjema.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2011, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

  
Bjørn Henrichsen

  
Marie Strand Schildmann

Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52  
Vedlegg: Prosjektvurdering  
Kopi: Runar Edvardsen, Dannevigsgveien 18b, 0463 OSLO

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svanva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no







