

Ola Rognebakke

---

## Organisasjonskulturs påvirkning på ledelse i idrettsorganisasjoner

En kvalitativ studie på administrative ledere i mellomstore  
idrettslag

---

Masteroppgave i idrettsvitenskap  
Institutt for idrett og samfunnsvitenskap  
Norges idrettshøgskole, 2023



## Sammendrag

Mange av de utfordringene som idretten opplever vurderes ofte som en konsekvens av dårlig kultur, og ofte blir lederne stående til ansvar for kulturen. Det er likevel usikkert hvorvidt det er idrettsorganisasjonenes kultur som påvirker lederne, eller om det er lederne som påvirker kulturen. I akademisk sammenheng har organisasjonskultur og ledelse blitt beskrevet som et gjensidig påvirkningsforhold (Peachey et al., 2015, s. 581). I denne masteroppgaven har jeg tatt for meg hvordan organisasjonskultur i mellomstore idrettslag, bestående av både ansatte og frivillige, påvirker administrative lederes utøvelse av ledelse. Studiens hensikt er å skape mer kunnskap om påvirkningen organisasjonskultur har på ledelse i idrettsorganisasjoner.

Som teoretisk rammeverk tas det utgangspunkt i begrepene normer og virkelighetsoppfatninger knyttet til organisasjonskultur, og et rammeverk på tjenestelederatferd knyttet til ledelse. Som metode er det gjennomført kvalitative, semistrukturerte intervju med seks ulike administrative ledere i idrettslag. De empiriske funnene fra studien viser at idrettslagene tar i bruk nedfelte standarder som utgangspunkt for oppførsel, men at oppførselen samtidig kan styres av standarder som ikke er nedfelte. I idrettslagene er både kaffekoppen og ballpumpen utgangspunkt for samling, og på slike arenaer foregår det faglige diskusjoner og nettverksbygging. De administrative lederne fokuserer på å involvere ansatte og frivillige mest mulig i avgjørelser. Ved tilfeller der noen bryter med aksepterte væremåter, løses situasjonene først og fremst med desentralisert ledelse. De fleste administrative lederne har ulik tilnærming til ansatte og frivillige, der det blir stilt høyere krav til ansatte.

Det teoretiske rammeverket hjelper til å forstå de empiriske funnene, hvor det ser ut til at forskjeller i deskriptive og injunktive normer gjør det vanskeligere for de administrative lederne å utvise tjenestelederatferd. Virkelighetsoppfatninger ser også ut til å påvirke organisasjonskulturen, der ansatte og frivillige som deler ønskede virkelighetsoppfatninger gjør det lettere for lederne å utvise tjenestelederatferd. I fremtiden trengs det mer forskning som belyser påvirkningen organisasjonskultur har på ledelse, gjerne på idrettslag av en annen størrelse.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>4</b>
<b>Forord</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>8</b>
1.1 Problemstilling .....	10
1.2 Oppgavens struktur .....	11
<b>2. Kontekst</b> .....	<b>12</b>
2.1 Idrettslag.....	12
2.2 Administrative ledere .....	13
<b>3. Tidligere forskning</b> .....	<b>14</b>
3.1 Organisasjonskultur i idrettsorganisasjoner .....	14
3.2 Ledelse i idrettsorganisasjoner .....	15
3.3 Sammenhengen mellom organisasjonskultur og ledelse .....	16
<b>4. Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>19</b>
4.1 Organisasjonskultur .....	19
4.1.1 Normer .....	21
4.1.2 Virkelighetsoppfatninger .....	24
4.2 Ledelse.....	26
4.2.1 Tjenesteledelse.....	28
4.3 Organisasjonskultur og ledelse i kombinasjon.....	31
<b>5. Metode</b> .....	<b>33</b>
5.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt .....	33
5.2 Design og metode .....	35
5.2.1 Forskningsdesign .....	35
5.2.2 Metode .....	35
5.2.3 Intervjuguide.....	36
5.2.4 Utvalg .....	37
5.3 Datainnsamling .....	39
5.4 Analyse.....	40

5.4.1	Koding og kategorisering .....	40
<b>5.5</b>	<b>Kvalitetsvurderinger .....</b>	<b>43</b>
5.5.1	Validitet .....	44
5.5.2	Reliabilitet .....	44
5.5.3	Overførbarhet.....	45
<b>5.6</b>	<b>Etiske overveielser .....</b>	<b>45</b>
<b>6.</b>	<b>Resultat .....</b>	<b>48</b>
<b>6.1</b>	<b>Arbeidskontekst .....</b>	<b>48</b>
6.1.1	Kompleks og variert arbeidshverdag .....	49
6.1.2	Mest kontakt med ansatte – men samtidig sterke forbindelser til frivillige.....	51
<b>6.2</b>	<b>Sentrale kjennetegn ved idrettslagenes organisasjonskultur .....</b>	<b>53</b>
6.2.1	Idrettslagenes varierte standarder for væremåte: definerte retningslinjer og ikke-uttalt handlingsgrunnlag .....	53
6.2.2	Opplevelse av idrettslaget som en uformell arena og knyttet til gruppedeltagelse .....	55
6.2.3	Idrettslagenes samlingssteder: møter ved ballpumpen og tilbakemeldingsarenaer .....	56
6.2.4	Idrettslagenes språk og sjargong: engasjement og interne ulikheter.....	58
<b>6.3</b>	<b>Ledelse på idrettslagenes ansatte og frivillige .....</b>	<b>62</b>
6.3.1	Involvering i beslutningsprosesser: tillit og forankrede beslutninger .....	62
6.3.2	Desentralisert ledelse: brudd på væremåter håndteres av en ansvarsperson eller leder for den aktuelle delen av idrettslaget .....	65
6.3.3	Tydelig og tett oppfølging av ansatte, takknemlighet og mindre forventninger til frivillige .....	66
<b>7.</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>68</b>
<b>7.1</b>	<b>Normers påvirkning på ledelse .....</b>	<b>68</b>
7.1.1	Injunktive normer i ulike former .....	68
7.1.2	Injunktive normer skaper grobunn for tillit og ydmykt lederskap .....	70
7.1.3	Frivilliges dilemma mellom deskriptive og injunktive normer .....	71
7.1.4	Dilemma med konsekvenser for en autentisk lederstil? .....	72
<b>7.2</b>	<b>Virkelighetsoppfatningers påvirkning på ledelse.....</b>	<b>74</b>
7.2.1	Variert tolkning av idrettslagenes samlingsplasser.....	74
7.2.2	Forankrede beslutninger – et mål om å skape eierskap?.....	76
7.2.3	Respekt som filter for medlemmenes tolkninger .....	78
7.2.4	Ønskede virkelighetsoppfatninger gir forutsetninger for desentralisert ledelse .....	80
<b>7.3</b>	<b>Oppsummering.....</b>	<b>82</b>
<b>8.</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>84</b>
<b>8.1</b>	<b>Hovedfunn .....</b>	<b>84</b>
<b>8.2</b>	<b>Begrensninger, praktiske implikasjoner og videre forskning.....</b>	<b>86</b>
	<b>Referanser.....</b>	<b>88</b>

<b>Tabelloversikt .....</b>	<b>96</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>97</b>
<i>NSD – godkjenning .....</i>	<i>97</i>
<i>Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....</i>	<i>99</i>
<i>Intervjuguide.....</i>	<i>102</i>

## Forord

Fem interessante og læringsrike år ved Norges idrettshøgskole er over. Først bachelor i Sport management, og deretter videre på master i Kultur og samfunn. Det siste året har jeg fått muligheten til å spesialisere meg på et felt, som nå har resultert i en studie på organisasjonskultur og ledelse i norske idrettslag. Arbeidet med masteroppgaven har gitt meg mange gode erfaringer, som jeg vil ta med meg videre og helt sikkert dra nytte av senere i livet. Det å planlegge, strukturere og gjennomføre et slikt prosjekt har stilt krav til disiplin og til tider vært krevende, men samtidig en spennende prosess.

Det var veldig lærerikt å få intervju administrative ledere i idrettslag. Derfor vil jeg rette en stor takk til idrettslagene og de administrative lederne som deltok i dette prosjektet. Den innsikten de har gitt meg i sin klubbhverdag har vært til stor nytte for denne oppgaven, og forhåpentligvis kan andre idrettsorganisasjoner få bruk for denne kunnskapen.

Jeg vil også takke venner og familie for god støtte gjennom året. Tusen takk til mine veiledere, Anna-Maria og Josef, som har utfordret meg og gitt meg gode tilbakemeldinger gjennom hele året. Det har vært til stor hjelp.

Oslo, Juni 2023

Ola Rognebakke

# 1. Innledning

Gjennom mange års deltakelse i idrett, og først og fremst fotball, så har jeg utviklet en nysgjerrighet overfor hva det er som kjennetegner lag, grupper og organisasjoner som lykkes (eller mislykkes) med det de driver med. Hvordan har det seg at enkelte lag, gang etter gang, leverer gode resultater i sin idrett? Hvorfor oppleves noen grupper som helt fantastisk å være en del av, mens andre grupper er fylt av konflikter og opprør? Hva er det som gjør at noen organisasjoner opptrer som stødige og stabile aktører med harmonisk stemning, mens andre organisasjoner preges av skandaler og krevende miljø? Og hvilken rolle utgjør lederskapet i disse tilfellene?

I løpet av en bachelor i Sport Management på Norges idrettshøgskole (NIH) ble vi introdusert for ulike utfordringer i idretten, både nasjonalt og internasjonalt. Flere av de problemene som idrettsorganisasjonene opplever (for eksempel diskriminering) anses ofte som en konsekvens av en dårlig kultur eller ukultur (NTB nyheter, 2021; Pfister & Radtke, 2009, s. 232). Internasjonalt har både Den internasjonale olympiske komité (IOC) og Det internasjonale fotballforbundet (FIFA) blitt beskrevet som organisasjoner preget av ukultur (Hjellen, 2015; Vedeler, 2014). Nasjonalt har sentrale idrettsaktører som Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) og Norges fotballforbund (NFF) blitt beskyldt for å ha det samme. I disse tilfellene har det blant annet dreid seg om en ukultur knyttet til pengebruk: dyre middager og høye lønninger i ledelse og administrasjon (Ekeland et al., 2017; Øgar & Stokstad, 2016). Gjennom utfordringene transformerte den praktiske nysgjerrigheten seg til en vitenskapelig interesse. I forskningssammenheng finnes det et begrep for denne interessen, nemlig organisasjonskultur. Kultur er, veldig enkelt forklart, alt en gruppe har lært seg etter hvert som den har utviklet seg (Schein & Schein, 2017, s. 5).

Felles for flere av eksemplene i avsnittet over, er at lederne for organisasjonene fort havner i fokus når det er snakk om ukultur. Ledelse, også forklart på en veldig enkel måte, går ut på å håndtere endringer (Kotter, 2019, s. 56). Ledere blir på mange måter det synlige bildet på organisasjonen eksternt, og må ofte svare og stå til ansvar for de utfordringer og problemer som deres idrettsorganisasjon havner i (Hanstad, 2019b, s. 172). Samtidig kan ledere fremstilles som foregangsfigurer for organisasjoner som har



lykkes med kulturarbeid, der både Ski-VM 2011 og Ungdoms-OL 2016 er eksempler på dette (Hanstad, 2019b, s. 238-247).

To andre eksempler finnes fra fotballen, hvor kultur har vært et gjentakende begrep blant lederne i beskrivelsen av Bodø/Glimt sin suksess de siste årene, mens Ole Gunnar Solskjær mottok ros for sitt lederskap i forbindelse med hele Manchester United-organisasjonen sin kultur da han kom inn som trener for laget i 2018 (Hanstad, 2019a; Stormoen, 2021). Tilfellene viser at lederne har en tendens til å bli trukket frem når det er snakk om kultur, både i positive og negative sammenhenger. I disse tilfellene er det imidlertid vanskelig å gi et godt svar på hvorvidt det er lederne som har påvirket organisasjonskulturen, eller om det egentlig er organisasjonskulturen som har påvirket lederne.

I akademisk sammenheng, har organisasjonskultur og ledelse blitt adressert som to variabler med sterk påvirkning på hverandre (Scott, 2014, s. 68). Den sterke forbindelsen beskrives som et gjensidig påvirkningsforhold (Peachey et al., 2015, s. 581). Likevel er det begrenset med forskning om dette påvirkningsforholdet i sport management-sammenheng (Scott, 2014, s. 69). Dette, kombinert med eksemplene over som antyder at ledelse og organisasjonskultur ofte dukker opp sammen i idrettslige utfordringer, illustrerer at det både er behov og nødvendig med mer kunnskap. Er det ledelse som påvirker organisasjonskultur? Eller er det, slik jeg undersøker i denne studien, organisasjonskultur som påvirker ledelse? Selv om ledere har en sentral rolle i idrettsorganisasjoner, er det totalt sett en rekke andre personer med innflytelse på det som foretas i disse idrettsorganisasjonene. Disse personene er de som tar del i organisasjonskulturen, og har trolig stor innflytelse på hvordan lederen av idrettsorganisasjonen kan utøve ledelse. Denne studien tar derfor for seg organisasjonskulturs påvirkning på ledelse i idrettsorganisasjoner.

Det ble tidlig klart for meg at idrettslag er den idrettsorganisasjonen jeg ønsker å studere, som hovedsakelig kan relateres til to grunner. For det første er idrettslagene det organisasjonsnivået som faktisk utøver organisert idrettsaktivitet (Enjolras & Seippel, 2001, 7). De anses som selve essensen i norsk idrett (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité [NIF], 2019, s. 11). Organisasjonskultur og ledelse på dette nivået kan dermed ha direkte betydning for medlemmenes utøvelse av

idrettsaktivitet. For det andre er idrettslagene organisasjoner som i mange tilfeller består av både ansatte og frivillige. Denne miksen av frivillige og ansatte er noe som ofte skiller de fra andre typer organisasjoner (Colyer, 2000, s. 322). Et interessant spørsmål er hvordan organisasjonskulturen påvirkes av at kun én av disse gruppene er ansatt i organisasjonen de jobber for. Oppstår det en organisasjonskultur i slike organisasjoner som påvirker ledere til å behandle frivillige og ansatte på en bestemt måte? Hvilken rolle spiller lederne med tanke på det å forme, påvirke og utvikle organisasjonskulturen i idrettsorganisasjoner med både ansatte og frivillige? Kombinasjonen av å være det organisasjonsnivået som organiserer idrett og innehar miksen ansatte-frivillige, har gjort det spesielt interessant å studere idrettslagene.

I denne studien er det derfor organisasjonskultur og ledelse i mellomstore idrettslag som undersøkes. Ønsket er å finne ut mer om hvordan organisasjonskultur i slike idrettsorganisasjoner, som innehar miksen av både frivillige og ansatte, påvirker den ledelsen som utøves. Ved å gjennomføre semistrukturerte intervju av administrative ledere i mellomstore idrettslag, tar jeg for meg hvordan deres ledelse påvirkes av den organisasjonskulturen som finnes i idrettslagene. For å finne ut av dette undersøker jeg hva som kjennetegner organisasjonskultur i de administrative ledernes idrettslag, samt hvordan de utøver ledelse på ansatte og frivillige. For å besvare disse spørsmålene er det laget spesifikke problemstillinger.

## **1.1 Problemstilling**

Tre problemstillinger er utarbeidet for dette masterprosjektet. Jeg har valgt å strukturere problemstillingene på følgende måte: Hovedproblemstillingen viser det overordnede spørsmålet for oppgaven, det vil si hva jeg hovedsakelig ønsker å finne ut av med oppgaven. Jeg besvarer hovedproblemstillingen i diskusjonskapittelet, ved bruk av teoretiske begreper og rammeverk opp mot oppgavens funn. De to underproblemstillingene retter seg mot oppgavens funn. Disse besvares empirisk i resultatkapittelet, og utgjør derfor resultatene i oppgaven. Det har resultert i følgende problemstillinger:

Hovedproblemstilling:

- *Hvordan påvirker organisasjonskultur i mellomstore idrettslag, som består av både ansatte og frivillige, ledelsen som utøves fra administrative ledere?*

Underproblemstillinger:

- *Hva kjennetegner organisasjonskultur i mellomstore idrettslag?*
- *Hvordan utøves ledelse fra administrative ledere på ansatte og frivillige i mellomstore idrettslag?*

## **1.2 Oppgavens struktur**

Videre i denne masteroppgaven presenteres først et kort kapittel om kontekst. Kapitlet introduserer to av oppgavens mest sentrale begreper: idrettslag og administrative ledere. I det tredje kapitlet tar jeg for meg tidligere forskning. Etter dette gjør jeg rede for det teoretiske rammeverket. Dette kapitlet tar for seg organisasjonskultur og ledelse, og deres tilhørende begreper og rammeverk som senere blir brukt som utgangspunkt i diskusjonskapitlet. Deretter følger kapitlet om metode, hvor blant annet design, datainnsamling og etiske refleksjoner blir gått gjennom. Det neste kapitlet er resultat, som viser oppgavens sentrale funn. I resultatkapitlet besvares oppgavens underproblemstillinger empirisk. I det påfølgende kapitlet, diskusjon, besvares hovedproblemstillingen i lys av det teoretiske rammeverket. Helt til slutt legger jeg frem studiens konklusjoner, hva slags praktiske implikasjoner den har og forslag til videre forskning.

## 2. Kontekst

Det andre kapittelet i denne masteroppgaven tar for seg studiens kontekst. I dette kapittelet er det to av studiens mest brukte begreper, idrettslag og administrative ledere, som forklares. Her går jeg nærmere inn på hva slags rolle og sammenheng et idrettslag har i den norske idrettsorganisasjonen, hva slags ulike typer av idrettslag som finnes og hvordan et idrettslag er bygd opp. Avslutningsvis presiserer jeg hva som menes med administrative ledere i idrettslag.

### 2.1 Idrettslag

På øverste nivå, er norsk idrett som ansvarsområde plassert under Kultur- og likestillingsdepartementet (Regjeringen, 2020). Den organiserte idretten styres av NIF, som er en såkalt «paraplyorganisasjon» (Hanstad, 2019b, s. 19). En paraplyorganisasjon legger til rette for at de involverte organisasjonene kan samarbeide og nytte seg av hverandres kompetanse (Arnesen, 2018, s. 9-10). I NIF-paraplyen er det Idrettstinget som er høyeste myndighet, et ting som finner sted annethvert år (NIF, u.å.). NIF-paraplyen er organisert på en slik måte at den er oppdelt i en aktivitetslinje og en medlemslinje. På aktivitetslinjen finner vi særforbundene og særkretsene, mens vi på medlemslinjen finner idrettskretsene og idrettsrådene (NIF, 2015, s. 25). Begge linjene fører til det nivået der den lokale idrettsaktiviteten i NIF foregår, nemlig idrettslagene. I Norge finnes det rundt 9 500 idrettslag (NIF, u.å.).

Det finnes forskjellige typer av idrettslag. For det første har vi sær-idrettslag. Sær-idrettslag er idrettslag som kun bedriver én idrett (Kjenner, 2018, s. 54). Det kan for eksempel være et idrettslag som kun organiserer og tilbyr fotball for sine medlemmer. For det andre har vi fleridrettslag. Et fleridrettslag tilbyr, som det fremgår av navnet, flere idretter innenfor ett og samme idrettslag (Kjenner, 2018, s. 55). Et fleridrettslag kan for eksempel organisere volleyball, håndball og tennis. For det tredje har vi det som kalles for allianseidrettslag. Et allianseidrettslag består av flere grupper, som hver for seg er selvstendige rettssubjekter (Kjenner, 2018, s. 56-57). Gruppene er del av det samme idrettslaget, altså selve alliansen, men har blant annet adskilt økonomi (Kjenner, 2018, s. 57). Der Idrettstinget er NIFs høyeste myndighet, er årsmøtet det tilsvarende for idrettslagene (NIF, 2023, § 2-15). Både sær-idrettslag, fleridrettslag og allianseidrettslag

skal ha avholde et årsmøte hvert år, hvor de blant annet velger hvilke personer som skal sitte i styret. Styret er den høyeste myndigheten mellom årsmøtene (NIF, 2023, § 2-15).

Blant idrettslagene er det store forskjeller med tanke på størrelsen til hvert enkelt idrettslag (Enjolras et al., 2012, s. 42-44). I tillegg til de rollene ethvert idrettslag er pålagt å ha (som for eksempel styret), har et idrettslag ofte behov for at en rekke andre personer påtar seg verv og ansvarsoppgaver. De som tar på seg denne typen oppgaver omtales gjerne som frivillige, noe de er ved at de selv kan velge om de ønsker å bli medlem eller melde seg ut av en organisasjon (Gammelsæter, 2016, s. 43). Frivillige kan ha roller som dreier seg om alt fra lagledere og oppmenn til kioskarbeidere og arrangementsverter. Felles for de som påtar seg slike verv er at de utfører oppgaver uten å motta betaling, det vil si som dugnadsarbeid (Lorentzen & Dugstad, 2011, s. 13).

## **2.2 Administrative ledere**

I tillegg kan idrettslagene ha personer som mottar lønn for sitt arbeid. Det kan være trenere med ansvar for lag eller individuelle utøvere, helsepersonell som fysioterapeuter eller leger, eller administrasjonsmedarbeidere med ansvar for et eller flere områder i et idrettslag. For eksempel, kan en administrasjonsmedarbeider ha ansvar for det sportslige opplegget, markeds- og sponsorarbeid eller den daglige driften av et idrettslag. For administrasjonsmedarbeidere med ansvar for et eller flere områder i et idrettslag, medfører det gjerne et lederansvar, både overfor frivillige og ansatte i tilknytning til det aktuelle ansvarsområdet. Kravene som settes til ansatte ledere, som slike administrasjonsmedarbeidere er et eksempel på, er ulike fra de som settes til frivillige ledere (Gammelsæter, 2016, s. 235). Administrative ledere i denne studien viser derfor til ansatte administrasjonsmedarbeidere med et lederansvar i sitt idrettslag.

### **3. Tidligere forskning**

I dette kapitlet presenteres den tidligere forskningen som er relevant for det valgte temaet. Det er gjort en del forskning på både organisasjonskultur og ledelse i idrettslig kontekst, men bare et begrenset antall forskningsartikler tar for seg begge disse temaene i en og samme studie. Enda færre artikler er det som tar for seg temaene på de samme type idrettsorganisasjonene som jeg gjør, nemlig idrettslag. Derfor har jeg inkludert relevant forskning på ledelse og organisasjonskultur som er gjort på andre typer idrettsorganisasjoner. Innledningsvis presenteres forskning som kun fokuserer på et av temaene, det vil si på enten organisasjonskultur eller ledelse. Deretter går jeg mer spesifikt inn på den forskningen som tar for seg begge temaene.

#### **3.1 Organisasjonskultur i idrettsorganisasjoner**

Noe av det som gjør forskningen på organisasjonskultur kompleks, er at det fins ulike nivåer å studere den på (Alvesson, 2013, s. 123). For eksempel, har organisasjonskultur blitt studert på særforbunds nivå. Her har søkelyset vært rettet mot hvordan organisasjonskultur innenfor et elitesystem er med på å skape resultater på et internasjonalt nivå (Skille & Chroni, 2018, s. 322). Særforbundenes organisasjonskultur påvirkes sterkt av nasjonal kultur, til tross for at særforbundene har lite statlig kontakt og involvering i det daglige (Skille & Chroni, 2018, s. 239). Studien viser at organisasjonskultur i en idrettsorganisasjon også kan påvirkes av eksterne faktorer, og at flere enn organisasjonens egne medlemmer har innflytelse på utviklingen av organisasjonskultur.

Det finnes også studier som ser på interne forhold ved organisasjonskultur, altså hvordan organisasjonens egne medlemmer påvirker organisasjonskulturen. I denne sammenheng har det blitt hevdet at organisasjonskultur i idrettsorganisasjoner skiller seg fra organisasjonskultur i andre typer organisasjoner (Maitland et al., 2015, s. 511). Årsaker til dette relateres blant annet til idrettsorganisasjonenes miks av ansatte og frivillige. Forskning på australske idrettsorganisasjoner indikerer at det fins spenninger mellom disse to gruppene (Colyer, 2000, s. 335). Organisasjonskulturen ser ut til å påvirkes av den spenningen som oppstår som følge av forskjeller i verdier mellom ansatte og frivillige, som videre fører til konflikter, negative subkulturer og redusert effektivitet i arbeidet med å oppnå idrettsorganisasjonenes satte mål (Colyer, 2000, s.

338). Imidlertid, så er det ikke nødvendigvis slik at idrettsorganisasjoner kun bestående av ansatte har en bedre eller sterkere kultur. I NIFs sentraladministrasjon har man studert organisasjonskultur ved å rette fokuset mot normer og verdier (Laache, 2018, s. 7-8). Studien, som riktignok er en masteroppgave, antyder at sentraladministrasjonens normer og verdier ikke var ordentlig implementert blant de ansatte (Laache, 2018, s. 82).

### **3.2 Ledelse i idrettsorganisasjoner**

Det er også gjort noen studier som retter fokuset mot ledelse og, på samme måte som artiklene om organisasjonskultur over, fokuserer spesifikt på hvilken betydning det har at organisasjonen består av ansatte og/eller frivillige. I New Zealand har man studert ledelse av frivillige trenere i fotballklubber, i en kontekst der fotballklubbene samtidig utsettes for økt profesjonalisering fra nasjonalt nivå (Mulcahy & Kerr, 2022, s. 1). En av ledelsesutfordringene var at den økte profesjonaliseringen gjorde at de lønnede trenerne ble satt til å trene lag på høyere nivå og sendt på kurs som de frivillige trenerne ikke fikk muligheten til. Dette førte til at frivillige trenere ble plassert på lavere nivå, og deres grad av forpliktelse til idrettsorganisasjonen var avhengig av faktorer som personlig økonomi og livsforpliktelser. I tillegg var det en tydelig forskjell i måten lederne omtalte trenerne på. De frivillige trenerne ble møtt med mindre krav og en vennligere tone, mens det ble stilt tøffere krav til de ansatte trenerne (Mulcahy & Kerr, 2022, s. 10-12). Relevansen denne forskningen har for mitt prosjekt, er at den viser at det å utøve ledelse på frivillige og ansatte kan være krevende og føre til en differensiering i måten man behandler disse på.

Det er også gjort forskning som ser nærmere på hva slags betydning en konkret lederstil har. To av lederstilene som har blitt undersøkt er transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, hvor det har blitt undersøkt hvorvidt disse lederstilene fører til mer positive oppfatninger av organisatoriske utfall i en idrettsorganisasjons administrasjon (Burton & Peachey, 2009, s. 245). Av disse to lederstilene var transformasjonsledelse assosiert med høyere tilfredshet og ekstra innsats fra organisasjonenes medlemmer. Med tanke på å nå organisatoriske mål, ble transformasjonsledelse trukket frem som den foretrekkende lederstilen (Burton & Peachey, 2009, s. 253). Det illustrerer at valg av lederstil har betydning for medlemmenes tilfredshet og oppnåelse av satte mål. Ser man det i sammenheng med forrige avsnitts innblikk i de utfordringene som finnes ved

utøvelse av ledelse på organisasjoner med både ansatte og frivillige, kan man tenke seg at valg av lederstil vil påvirkes av enda en dimensjon.

### **3.3 Sammenhengen mellom organisasjonskultur og ledelse**

Det er derimot færre studier som tar for seg sammenhengen mellom organisasjonskultur og ledelse i idretten, men noen unntak finnes det imidlertid. Et eksempel på det er forskning på ledelse av håndballandslagene i Danmark og Norge, hvor også organisasjonskultur er introdusert, fordi det blir løftet frem som en viktig faktor når det er snakk om å adressere ledelse i idrettsorganisasjoner (Grønkjær & Hanstad, 2021, s. 142). Måten sammenhengen mellom ledelse og organisasjonskultur viser seg gjeldende, er ved at ledere av idrettsorganisasjoner må gjenkjenne og erkjenne kulturen for å endre eller utvikle den. Forholdet mellom organisasjonskultur og ledelse har også vist seg viktig i andre studier. Det har blitt undersøkt hva slags medierende effekt organisasjonskultur har på forholdet mellom transformasjonsledelse og tre utfallsvariabler: affektiv organisasjonsforpliktelse, intensjoner om å slutte i organisasjonen og atferd knyttet til å søke på andre jobber (Burton & Peachey, 2014, s. 154). Forholdet mellom organisasjonskultur og ledelse synes å ha betydning for idrettsorganisasjonens oppnåelse av resultatmål. Et eksempel som konkret illustrerer hvordan dette kan foregå, vises gjennom at normer på gruppenivå kan være med på å redusere medlemmenes ønske om å slutte i organisasjonene (Burton & Peachey, 2014, s. 168-169).

Transformasjonsledelse som lederstil i sammenheng med organisasjonskultur har også blitt undersøkt i andre kontekster. I New Zealand har man sett på hvordan kulturen i et profesjonelt rugbylag kan øke sjansene for å oppnå suksess. I tillegg til å se på kulturen i laget, kulturens viktighet og hva som påvirker kulturen, så ble fokuset rettet mot ledelse (Cole & Martin, 2018, s. 1205). Lagskultur ble fremhevet som et av de viktigste elementene med tanke på å skape lagssuksess, og at det å skape en kultur som går utover eget lag (og for eksempel inkluderer ledere og administrasjon) var viktig for lagets egen kultur (Cole & Martin, 2018, s. 1211-1212). Måten ledelse viste seg igjen på, var gjennom at et uformelt, kollektivt lederskap og et flatt hierarki var mer effektivt enn formell, kollektiv ledelse. I tillegg ble transformasjonsledelse trukket frem som den mest effektive lederstilen (Cole & Martin, 2018, s. 1216).



Ledere virker også å ha en viktig jobb med tanke på å finne ut hva slags deler av en organisasjonskultur som ikke fungerer. I en studie på ledelse og endring av organisasjonskultur i profesjonell idrett har nettopp dette blitt undersøkt. Det overordnede målet var å utforske hvordan ledere i den profesjonelle idretten er i stand til å endre kulturen i deres organisasjoner, slik at de kan forbedre de sportslige resultatene til organisasjonen (Frontiera, 2010, s. 71). De idrettsorganisasjonene med eiere eller daglige ledere som kunne vise til gode sportslige resultater, evnet å peke på hvilke symptomer på dysfunksjonelle kulturer som kjennetegnet organisasjonene og de klarte å implementere planene deres gjennom handling og sette en ny kultur (Frontiera, 2010, s. 76-80).

Dersom man skal peke på tidligere forskning som minner mest om denne masteroppgaven, er det god grunn til å vende blikket mot studien til Dahlin og Schroeder (2022). Deres studie tar for seg hvordan en baseballtrener i amerikansk idrett påvirker kulturen i baseballaget gjennom sin lederstil. Samtidig vurderes lederskapet til baseballtreneren utfra et tjenesteledesperspektiv (Dahlin & Schroeder, 2022, s. 233). Studiens metode består av både intervju og observasjon (Dahlin & Schroeder, 2022, s. 237). Funnene fra studien viser at treneren utviser fire aspekter ved tjenesteledelse: myndiggjøring av utøvere, trenere og andre sentrale aktører i baseballorganisasjonen, hjelpe utøvere til å lykkes i og utenfor idretten, etisk oppførsel og konseptuelle ferdigheter (Dahlin & Schroeder, 2022, s. 238-241). Videre indikerer forskerne at det er en sammenheng mellom kultur og tjenesteledelse, som eksemplifiseres på tre måter: etisk oppførsel og myndiggjøring gjør at ønskede væremåter i organisasjonen etablerer seg, de konseptuelle ferdighetene (eksempelvis det å utvikle mål og strategier) øker betydningen og kvaliteten til artefakter og verdier, i tillegg til at verdiene og antagelsene i baseballorganisasjonen begrenser trenerens mulighet til å støtte utøverne i å oppnå suksess (Dahlin & Schroeder, 2022, s. 245-246).

Kapittelet viser at er det gjort en del forskning på organisasjonskultur og ledelse hver for seg i idrettskontekst. I det første delkapittelet, så viser forskningen på organisasjonskultur med relevans for mitt prosjekt at idrettsorganisasjoner bestående av både ansatte og frivillige kan føre til spenninger og i så måte utfordre kulturen. Samtidig, har ikke idrettsorganisasjoner bestående av kun ansatte nødvendigvis en bedre eller sterkere kultur. I tillegg kan en idrettsorganisasjons kultur påvirkes av eksterne

faktorer. I det andre delkapittelet ser vi at ledelse på idrettsorganisasjoner også kan påvirkes av sammensetningen ansatte-frivillige, og at valg av lederstil kan ha stor innflytelse på tilfredsheten og arbeidsinnsatsen til medlemmene.

Av studier som fokuserer på både organisasjonskultur og ledelse kommer det frem at ledere har en sentral rolle med tanke på å først forstå kulturen, for så å kunne endre den. Lederne ser ut til å ha en viktig posisjon både på lags- og organisasjonsnivå, der oppgaver som å identifisere symptomer på dysfunksjonell kultur og sette en ny retning er vesentlige ledelsesferdigheter. Den konkrete lederstilen kan også ha en utslagsgivende betydning, hvor både transformasjonsledelse og tjenesteledelse har vist seg å påvirke organisasjonskulturen på en hensiktsmessig måte. Dette delkapittelet viser at det eksisterer litt kunnskap om påvirkningsforholdet mellom organisasjonskultur og ledelse, men denne kunnskapen retter seg mot hva slags påvirkning ledere har på organisasjonskulturen. Vi vet derimot mindre om hvordan organisasjonskultur påvirker ledelse, og i min studie er det derfor dette påvirkningsforholdet som undersøkes.

## 4. Teoretisk rammeverk

Dette kapitlet tar for seg det teoretiske rammeverket for oppgaven. Den første delen av kapitlet handler om organisasjonskultur, der det først gis en grunnleggende innføring i begrepet, før de teoretiske begrepene som er utgangspunktet for diskusjonskapitlet følger. De teoretiske begrepene for organisasjonskultur er normer og virkelighetsoppfatninger. Den andre delen av kapitlet dreier seg om ledelse, og også i dette kapitlet gis det en generell introduksjon av begrepet, før jeg deretter gjør rede for det ledelsesperspektivet som anvendes i diskusjonskapitlet. Ledelsesperspektivet som benyttes i diskusjonskapitlet er tjenesteledelse. De to første delene av kapitlet har derfor en lik struktur: det blir gjort en begrepsavklaring av oppgavens sentrale konsepter (organisasjonskultur og ledelse), før konseptene operasjonaliseres til henholdsvis normer og virkelighetsoppfatninger og tjenesteledelse. Hensikten med denne oppbygningen er å gi leseren en innføring i hva som ligger i de sentrale konseptene, og skape en forståelse av forbindelsen mellom konseptene og operasjonaliseringen av disse.

### 4.1 *Organisasjonskultur*

Det første av mine to hovedbegreper i masteroppgaven, organisasjonskultur, har en rekke ulike måter å defineres og forstås på. I internasjonal sammenheng har det vært både formelle og uformelle forsøk på å definere begrepet (Scott, 2014, s. 65). Definisjonene varierer fra de helt praktiske til de mer teoretisk avanserte (Scott, 1997, s. 404). For at jeg skal kunne tydeliggjøre hva det er jeg mener med organisasjonskultur, er det i denne masteroppgaven de teoretiske definisjonene av organisasjonskultur som har størst relevans. En av forskerne som har blitt sitert en rekke ganger når det gjelder organisasjonskultur, er Edgar Schein (Maitland et al., 2015, s. 508). Han har i senere tid kommet med det han omtaler som en dynamisk definisjon på organisasjonskultur:

The culture of a group can be defined as the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaptation and internal integration; which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems. This accumulated learning is a pattern or system of beliefs, values, and behavioral norms that come to be taken for granted as basic

assumptions and eventually drop out of awareness. (Schein & Schein, 2017, s. 6)

En annen definisjon på organisasjonskultur, som har en ulik ordlyd og inkluderer noen andre begreper enn definisjonen over, får vi av Henning Bang (2020):

«Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben» (s. 23). I denne varianten kan vi se at det er tre begreper som utpeker seg, nemlig verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Verdier handler om hva organisasjonen vektlegger og anser som avgjørende, normer kan ses på som standarder for oppførsel og hvilke holdninger som bør prege organisasjonen, mens virkelighetsoppfatninger bidrar til hvordan menneskene i organisasjonen fortolker sine omgivelser (Bang, 2020, s. 23).

I mitt masterprosjekt har denne definisjonen fått en sentral plass. Årsaken til det er at jeg har valgt å rette søkelyset på såkalt kulturinnhold. Kulturinnhold er et av to nivåer kultur kan ses på som, og beskrives som «det nettverk av betydninger, meninger og modeller av og for handling som definerer innholdet i kulturen» (Bang, 2020, s. 48). Det andre nivået av kultur, kulturuttrykk, er det man ser igjen av kulturinnholdet i visuell form. Det er med andre ord kulturinnholdets utløp i fysisk form, som handlinger, gjenstander og sammensetninger (Bang, 2020, s. 48). Selv om de to nivåene representerer forskjellige aspekter ved organisasjonskultur, er de på ingen måte uavhengig av hverandre. Kulturinnhold og kulturuttrykk påvirker hverandre kontinuerlig, som videre fører til et nytt kulturinnhold og dermed nye kulturuttrykk (Bang, 2020, s. 48).

Verdier, normer og virkelighetsoppfatninger er det som ifølge Bang (2020, s. 64) utgjør de forskjellige elementene i kulturinnhold. Jeg har derfor valgt å benytte meg av en definisjon som kan knyttes direkte opp mot kulturinnholdet, med ønske om å skape en sterkere forbindelse mellom det teoretiske rammeverket og begrepet organisasjonskultur. Av kulturinnholdets elementer er det normer og virkelighetsoppfatninger jeg har valgt å fokusere på, og derfor har verdier falt bort. Bang (2020, s. 64) påstår at det å prioritere et av elementene foran de andre ikke har noe

særlig for seg, og at man heller burde tenke at alle elementene på sitt vis kan gi gode forklaringer av kulturen. Mitt valg om å ikke fokusere på verdier må derfor ikke forstås som en nedprioritering av dette elementet, men derimot som en avgrensning av oppgaven. Denne avgrensningen er gjort med utgangspunkt i spørsmålene jeg stilte til forskningsdeltakerne, som retter seg mot normer og virkelighetsoppfatninger.

Så langt i dette kapittelet har jeg gitt en kort og generell innføring i hva som ligger i det første av de to sentrale konseptene, organisasjonskultur, beskrevet hva som ligger i kulturinnhold og kulturuttrykk og presisert hvordan disse påvirkes av hverandre. Videre i denne delen av oppgaven har jeg derfor lagt vekt på den konkrete operasjonaliseringen av organisasjonskultur. Operasjonaliseringen av organisasjonskultur tar som kjent utgangspunkt i to av begrepene fra det som utgjør kjernen i kulturinnhold: normer og virkelighetsoppfatninger. Det er disse to begrepene som utgjør det teoretiske rammeverket knyttet til organisasjonskultur som benyttes i oppgavens diskusjonsdel. Følgelig gis det dermed en grundigere gjennomgang av hva som ligger i (deskriptive og injunktive) normer og virkelighetsoppfatninger, i tillegg til at det presenteres noen eksempler som viser hvordan begrepene fungerer i praksis.

#### **4.1.1 Normer**

Normer, som altså er et av de fire kjerneelementene i kulturinnhold, er en av komponentene ved organisasjonskultur jeg har valgt å fokusere på i min oppgave. Det fins ulike måter å beskrive normer på. Normer er knyttet til forventninger til vår oppførsel. Mer spesifikt vil det si at normer er det som styrer hva som anses som grei eller ikke grei oppførsel, og ikke minst hva som er normalt og unormalt (Bang, 2020, s. 48). Det er altså ikke faktisk oppførsel normene referer til, men hvilke forventninger til oppførsel som finnes. I en gruppe vil det være mange ulike handlinger, både individuelt og i interaksjonen mellom individer. Over tid vil mange av gruppemedlemmene få et inntrykk av hvilke handlinger og hva slags oppførsel som aksepteres i gruppen, og det er dette inntrykket som blir til normer for gruppens medlemmer (Bang, 2020, s. 56). Normer kan derfor ses på som førende for det individuelle og kollektive handlingsgrunnlaget for en gruppe. Det er imidlertid viktig å påpeke at selv om normer kan fungere som et kollektivt handlingsgrunnlag for en gruppe, så vil det likevel være personer som ikke innretter seg etter normene (Bang, 2020, s. 56).

Normene kan også deles inn i to ulike typer. Den første av disse kalles gjerne for «deskriptive normer» (Cialdini et al., 1990, s. 1015). Dette er en form for normer som gir en beskrivelse av hva som er typisk eller normalt i en gruppe, samt hva slags oppførsel som vil bli regnet som effektiv og tilpasningsdyktig (Cialdini et al., 1990, s. 1015). Denne normtypen viser seg gjerne gjeldende ved at det i en gruppe er mange personer som bemerker seg hva slags atferd andre personer i gruppen har, for så å bruke denne atferden som handlingsgrunnlag for sine egne handlinger i gruppen. I en del tilfeller vil det være tvil knyttet til hva som faktisk er aksepterte handlinger, og i slike situasjoner vil ofte de deskriptive normene være utgangspunktet for de usikres handlinger (Bang, 2020, s. 54-55).

De deskriptive normene beskriver altså det som er normalen i en gruppe, med andre ord det majoriteten av gruppens medlemmer benytter som beslutningsgrunnlag i ulike situasjoner (Cialdini et al., 1990, s. 1015). De forskjellige menneskene i en gruppe vil legge merke til hva andre mennesker i gruppen gjør når de tar stilling til en situasjon. Over tid vil de trolig ha bemerket seg et utvalg av ulike handlinger som typisk går igjen, og vil på bakgrunn av dette ha dannet seg et handlingsgrunnlag (Cialdini et al. 1990, s. 1015). Bang (2020, s. 54) trekker frem at denne formen for normer viser seg spesielt i de situasjoner der gruppemedlemmer ikke er sikre på hva som anses som passende oppførsel. Et eksempel er situasjoner der flere mennesker skal presentere seg for andre. Etter hvert som flere og flere presenterer seg, vil det typisk etablere seg en felles presentasjonsmåte for de ulike menneskene (Bang, 2020, s. 54-55). På denne måten bruker de ulike menneskene hverandre og det som har vokst frem som typisk for situasjonen som et grunnlag for hvordan de presenterer seg. Den påvirkningen som normene dermed har på gruppemedlemmene kan betegnes som «informativ innflytelse» (Bang, 2020, s. 54).

Den dominerende ideen ved deskriptive normer er at det som alle gjør og tenker må være fornuftig nettopp av den grunn at alle gjør eller tenker slik (Cialdini et al., 1991, s. 203). Det at alle gjør og tenker på den gitte måten i en gruppe, vil trolig virke overbevisende for nye eller usikre personer som tar del i gruppen. Andres handlinger gir en informativ innflytelse på disse personene, og de motiveres dermed til å handle på samme måte i lignende tilfeller (Cialdini et al., 1991, s. 203). Det innebærer dermed at det som oppfattes som fornuftige og rasjonelle handlinger i stor grad påvirkes av det

som majoriteten av gruppemedlemmene foretar seg, og ikke hva som er mest rasjonelt sett fra et virkelighetsnært perspektiv.

Den andre typen av normer kalles for «injunktive normer» (Cialdini et al., 1990, s. 1015). De retter seg mot hva slags oppførsel en gruppe bør akseptere eller ikke. Injunktive normer vil vokse frem gjennom at menneskene i en gruppe ser hva slags konsekvenser deres atferd har (Bang, 2020, s. 55). Der deskriptive normer viser til hva som er normalt innenfor en gruppe, viser de injunktive normene til det som faktisk bør være den gjeldende oppførselen i en gruppe (Cialdini et al., 1991, s. 203). Det som er gruppens forventede oppførselsmønster påvirker gruppemedlemmene ved at det gir, eller ikke gir, «sosial godkjenning» til hva som faktisk er akseptert oppførsel (Chatman & O'Reilly, 2016, s. 215).

Injunktive normer viser altså til det grunnlaget som er styrende for hva slags oppførsel gruppens medlemmer vil anerkjenne som akseptabel. Det fungerer som gruppens moralske handlingsgrunnlag (Cialdini et al., 1991, s. 203). Utover å formidle at det finnes et sett med moralske, sosialt aksepterte føringer for oppførsel, legger injunktive normer vekt på at det er samsvar mellom disse og den oppførselen som faktisk finnes i gruppen. For å unngå det å ikke passe inn eller i verste fall ekskluderes fra gruppen, vil de fleste trolig etterkomme gruppens gjeldende oppførsel og det settet med føringer som gruppen forholder seg til (Chatman & O'Reilly, 2016, s. 215).

Cialdini et al. (1990, s. 1015) påpeker at injunktive og deskriptive normer er to begreper som kan være vanskelig å skille fra hverandre. Det som bør være gjeldende oppførsel (injunktive normer) kan i mange tilfeller være likt det som faktisk er gjeldende oppførsel (deskriptive normer) i en gruppe. Selv om faktisk oppførsel og den oppførselen som bør gjelde for en gruppe er lik, så er innholdet i begrepene uansett forskjellig (Cialdini et al., 1990, s. 1015). Ifølge Cialdini et al. (1991, s. 203-204) har de injunktive normene den funksjonen at de styrer eller instruerer oppførsel, mens de deskriptive normene som kjent påvirker oppførsel på en informativ måte. Med andre ord, så kan oppførselen som dominerer i en gruppe avvike fra det som egentlig er den ønskede oppførselen for gruppen. Oppførselen vil fremdeles ha en informativ innflytelse på (spesielt nye) personer i gruppen, fordi den viser hvordan majoriteten oppfører seg. Samtidig, kan gruppen i utgangspunktet ha helt andre standarder eller

moraler for hva som er den ønskede oppførselen for gruppen. Deskriptive og injunktive normer kan derfor være ulike for en gruppe.

#### **4.1.2 Virkelighetsoppfatninger**

Den andre komponenten ved organisasjonskultur jeg har valgt å fokusere på i mitt masterprosjekt, er virkelighetsoppfatninger. I likhet med normer, er også virkelighetsoppfatninger et av de fire kjerneelementene i kulturinnhold (Bang, 2020, s. 50). Virkelighetsoppfatninger finnes, slik som organisasjonskultur i seg selv og en rekke tilhørende begreper, i en rekke ulike varianter og definisjoner. Det finnes kortere varianter som gir en god introduksjon til begrepet. Bang (2020) hevder at virkelighetsoppfatninger «reflekterer rett og slett hva medlemmene kollektivt tror på som sant og usant» (s. 57). Denne beskrivelsen gir oss en pekepinn på hva virkelighetsoppfatninger dreier seg om, der det er tydelig at det er snakk om den samlede forståelsen menneskene i en gruppe gjør seg av ulike fenomener. Vi må likevel se til de mer detaljerte definisjonene av begrepet for å finne den varianten jeg benytter meg av i denne oppgaven. Følgende definisjon er utgangspunktet for begrepet i denne oppgaven: «Virkelighetsoppfatninger [...] defineres som oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer» (Bang, 2020, s. 57).

Virkelighetsoppfatninger i en gruppe eller organisasjon gir medlemmene et slags grunnlag eller en måte å forstå det de tar stilling til (Bang, 2020, s. 57). Det betyr at virkelighetsoppfatninger er noe som påvirker medlemmene av en gruppe omtrent i enhver situasjon. Hver gang en situasjon tolkes, vil virkelighetsoppfatningene påvirke hva slags tolkninger gruppemedlemmene faktisk gjør seg. Virkelighetsoppfatningene som er felles for medlemmene i en gruppe, vokser frem etter hvert som medlemmene tar stilling til ulike situasjoner i fellesskap (Bang, 2020, s. 57). Bang (2020, s. 58) legger vekt på at disse virkelighetsoppfatningene ikke trenger å være pålitelige eller ha rot i virkeligheten, men at det avgjørende er at medlemmene oppfatter virkelighetsoppfatningene som om de skulle vært det. Når medlemmer av en gruppe løser oppgaver, samarbeider om en krevende situasjon eller håndterer konflikter, så vil de sammen sette rammene for hvilke virkelighetsoppfatninger som blir gjeldende for lignende situasjoner i framtiden. Hva slags virkelighetsoppfatninger som utvikles vil derfor ha stor betydning på hvordan gruppen løser fremtidige situasjoner.



Schein og Schein (2017, s. 19) forklarer med et eksempel hvordan virkelighetsoppfatninger i en gruppe kan bli til. De tar utgangspunkt i en relativt ny gruppe innenfor business som opplever nedgang i salg, en situasjon som gruppen så langt ikke har vært utsatt for. Dersom lederen av denne gruppen foreslår å øke reklamer og annonser som et tiltak for å øke salgene, så vil gruppen motta forslaget som et uttrykk for lederens egne verdier og virkelighetsoppfatninger. Schein og Schein (2017, s. 19) forteller at dersom lederen overbeviser gruppen om at dette er den riktige måten å gjøre det på, samtidig som gruppen oppnår målet om økt salg, så vil ideen om at reklamer og annonser er noe som er positivt befestet seg blant gruppens medlemmer. Dersom gruppen opplever flere tilfeller der reklamer og annonser fremstår som riktig løsning, så vil det etablere seg en virkelighetsoppfatning blant medlemmene om at reklamer og annonser er det man skal nytte seg av i slike situasjoner. Over tid, vil trolig gruppemedlemmene ha glemt at de egentlig var i tvil om hva som egentlig var riktig løsning i slike situasjoner (Schein & Schein, 2017, s. 19). Den innarbeidede løsningen vil dermed fremstå som det eneste naturlige alternativet for gruppen.

Utover det å etablere seg som en sannhet eller løsning på en konkret situasjon, er virkelighetsoppfatninger i stand til å bestemme hva en gruppe skal rette oppmerksomheten mot, hvordan den følelsesmessig skal reagere på det som opptar oppmerksomheten og hvilket handlingsgrunnlag gruppen har i denne sammenhengen (Schein & Schein, 2017, s. 22). Medlemmer av gruppen vil dermed ha skapt seg en slags egen tolkning av hvordan ulike situasjoner i gruppen skal forstås, en tolkning som vil være felles med andre i gruppen som har vært med på å utvikle denne tolkningen. Bang (2020) beskriver denne felles måten å forstå realiteten på «som et slags fortolkningskart eller filter» (s. 57). Dette fortolkningskartet, som er med på å påvirke hvordan gruppemedlemmene tar stilling til en rekke ulike situasjoner, er imidlertid ofte ubevisste antagelser for gruppens medlemmer (Bang, 2020, s. 59). For en gruppe kan ubevisste, kollektive antagelser ha både positive og negative konsekvenser for hvordan en situasjon tolkes og responderes på.

De følgende ubevisste antagelser kan ha på gruppenivå kan eksemplifiseres med nok et eksempel av Schein og Schein (2017, s. 23). Dersom det i en gruppe har satt seg en idé om at andre mennesker er late av natur, så vil det også føre til at gruppemedlemmene tolker hverandres handlinger i ulike situasjoner som et forsøk på å gjøre minst mulig.

Eller omvendt, dersom de kollektive antagelsene i gruppen er at mennesker har stor motivasjon og ønsker å gjøre mest mulig, så vil andres handlinger tolkes som et forsøk på å gjøre mest mulig (Schein & Schein, 2017, s. 23). De ubevisste antagelsene er derfor med på å forme gruppemedlemmenes måte å forstå virkeligheten på, uten at medlemmene av gruppen selv er klar over hvordan deres tolkninger egentlig er sterkt påvirket av bestemte oppfatninger. Et annet vesentlig moment ved virkelighetsoppfatninger, er at de ikke trenger å være sanne (Bang, 2020, s. 58). Det betyr at dersom de kollektive antagelsene i en gruppe om at mennesker alltid er motiverte viser seg å ikke stemme, vil en gruppe fortsatt kunne handle i tråd med forestillingen om at de egentlig stemmer. I et slikt tilfelle vil derfor gruppens virkelighetsoppfatninger gi et feilaktig inntrykk av virkeligheten, men fremdeles være like gjeldende som medlemmenes fortolkningskart.

Eksempelet fra avsnittet over viser hvordan kollektivt delte virkelighetsoppfatninger kan sette sitt preg på en gruppe. Kollektivt delte virkelighetsoppfatninger er altså i stand til å påvirke om en gruppe vil takle en situasjon på en positiv eller negativ måte, noe som avgjøres av medlemmenes tolkning av situasjonen. Det at virkelighetsoppfatningene er kollektivt delte er også et vesentlig element ved virkelighetsoppfatninger (Schein & Schein, 2017, s. 25). Virkelighetsoppfatninger som kun angår enkeltpersoner kan mye lettere korrigeres, fordi personen selv vil oppdage at den er alene i å inneha virkelighetsoppfatningen. Det er først når virkelighetsoppfatninger deles av flere medlemmer av en gruppe, og deretter gjentas og forsterkes mellom gruppemedlemmene, at organisasjonskulturen virkelig påvirkes (Schein & Schein, 2017, s. 25).

## **4.2 Ledelse**

Det andre hovedtemaet i mitt masterprosjekt, er ledelse. Ifølge Bass (2019, s. 33) finnes det nærmest utallige definisjoner på ledelse, der mange ulike personer har gitt ledelsesdefinisjonen et forsøk. Det er derfor stor variasjon i hva ulike mennesker legger i ledelsesbegrepet. En som har forsøkt å summere opp mange ulike definisjoner i én samlet definisjon, er Francis Yammarino (2013):

Leadership is a multi-level (person, dyad, group, collective) leader-follower interaction process that occurs in a particular situation (context) where a leader

(e.g., superior, supervisor) and followers (e.g., subordinates, direct reports) share a purpose (vision, mission) and jointly accomplish things (e.g., goals, objectives, tasks) willingly (e.g., without coercion). (s. 150)

Selv om det er stor ulikhet i hvordan selve ledelsesbegrepet defineres, er det flere elementer ved ledelse som går igjen på tvers av flere definisjoner. Det er disse elementene som gjør at vi kan skille ledelse fra andre aktiviteter. Kotter (2019, s. 55) er spesielt opptatt av å belyse forskjellen mellom ledelse og administrasjon. Der administrasjon går ut på å håndtere det avanserte og skape systemer i kaotiske situasjoner, så handler ledelse om å kunne håndtere endringer og henge med i den utviklingen som foregår på organisasjonens felt (Kotter, 2019, s. 56). Ledelse har også blitt trukket frem knyttet til å effektivisere organisasjoner (Selznick, 1957/1997, s. 16-17). Andre elementer som går igjen i ledelsesbegrepet, er at lederen skal avgjøre og lede mot den retningen som organisasjonen skal gå i (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 281). Kotter (2019, s. 60) er tydelig på at en leders oppgave er å koordinere menneskene mot den satte retningen. Derfor, så innebærer ledelse typisk å fastsette den retningen organisasjonen skal jobbe mot, sørge for at menneskene i organisasjonen er samkjørte på veien mot denne retningen, og være i stand til å håndtere de endringene som oppstår underveis.

Det finnes også en rekke forskjellige perspektiver på ledelse. Nesten helt frem til 1950-tallet dominerte perspektivet om at en leder skal ha bestemte egenskaper, før perspektivet om at en leder er en som gjennomfører bestemte aktiviteter tok over frem til rundt 1970 (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 285). På dette tidspunktet og frem til utpå 1980-tallet endret fokuset seg derimot til at ledelse var situasjonsbetinget, det vil si at situasjonen skulle sette premissene for hvordan en leder skulle opptre (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 286). Etter dette har nyere former for ledelsesperspektiver tatt over. Den store forskjellen fra de tidligere perspektivene, er at de nye perspektivene blant annet legger stor vekt på involvering av medarbeidere (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 287-288).

I denne studien retter jeg fokuset mot et av de nyere perspektivene: tjenesteledelse. Begrunnelsen for valget av akkurat dette perspektivet må ses i sammenheng med de utfordringene relatert til organisasjonskultur i idretten som jeg introduserte i

innledningskapittelet. På grunn av idrettens mange utfordringer og problemer har flere etterlyst endring hos idrettsorganisasjonene og deres ledere, og derfor har ledelseperspektiver som ser ut til å skape et mer etisk klima i idrettsorganisasjoner blitt mer aktuelle (Burton et al., 2017, s. 229). Tjenesteledelse har blitt trukket frem som et perspektiv med denne egenskapen (Burton et al., 2017, s. 230). Dersom idretten skal kunne bekjempe flere av dens nåværende utfordringer, er det et behov for å vite mer om hvordan dette perspektivet påvirkes av organisasjonskultur.

#### **4.2.1 Tjenesteledelse**

Der operasjonaliseringen av organisasjonskultur ble gjort ved at jeg tok for meg en grundigere gjennomgang av forskjellige elementer av begrepet, så tar altså delen om ledelse utgangspunkt i et perspektiv: tjenesteledelse. Følgelig blir derfor tjenesteledelseperspektivet gjort rede for og definert, før den konkrete operasjonaliseringen av perspektivet blir gått gjennom. Operasjonaliseringen av tjenesteledelse er sentrert rundt et rammeverk med seks nøkkeltrekk på tjenestelederatferd. Hvert av punktene i rammeverket utgjør ulike kjennetegn på hva slags atferd en som leder utfra tjenesteledelseperspektivet har.

Tjenesteledelse, kanskje bedre kjent i sin engelske form som «servant leadership», er et relativt nytt konsept blant ledelseperspektivene (Peachey et al., 2015, s. 575).

Greenleaf, av mange regnet som perspektivets far, har hevdet at det å gå utover egne interesser er kjernen i perspektivet (Peachey & Burton, 2017, s. 126; van Dierendonck, 2011, s. 1230). Etter hvert har konseptet utviklet seg til et eget teoretisk perspektiv innenfor det akademiske ledelsesfeltet. Peachey et al. (2015, s. 575) trekker frem at tjenesteledelse er et perspektiv som utforskes mer og mer på sport management-området, noe som gjør det til et spennende valg for forskere. I tillegg er forskningen på ledelse i ferd med å vende fokuset bort fra tradisjonelle perspektiv som transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, og perspektiver som i større grad vektlegger forholdet leder-medarbeider er i ferd med å ta over (Burton et al., 2017, s. 229). For min del førte dette til et ønske om å bidra med kunnskap på et perspektiv som vektlegger nettopp forholdet leder-medarbeider, og i tillegg forske på et felt man foreløpig vet lite om.

På et veldig grunnleggende nivå, så bunner tjenesteledelse ut ifra ideen om at tjeneste eller service er idealet (van Dierendonck, 2011, s. 1235). I akademisk sammenheng har mange forsøkt å definere tjenesteledelse. For mange fenomen er det gjerne typisk at enkelte definisjoner skiller seg ut og blir gjengangere blant ulike forskere innenfor det samme fenomenet, men dette er ikke tilfellet når det gjelder tjenesteledelse. Så sent som for noen år tilbake, så slo Parris og Peachey (2013, s. 383-385) fast at det fortsatt ikke var noen definisjon som hadde etablert seg skikkelig blant forskerne. Barbuto et al. (2014) er blant dem som likevel prøver å definere tjenesteledelse: «an altruistic-based form of leadership in which leaders emphasize the needs and development of others, primarily their followers» (s. 316). I senere tid har det også blitt gjennomført systematiske oversikter som har prøvd seg på definisjoner. Blant annet finner vi denne definisjonen av Eva et al. (2019):

Servant leadership is an (1) other-oriented approach to leadership (2) manifested through one-on-one prioritizing of follower individual needs and interests, (3) and outward reorienting of their concern for self towards concern for others within the organization and the larger community. (s. 114)

Selv om det er manglende konsensus om hvordan tjenesteledelse skal defineres, så har flere forskere utarbeidet forslag til hvilke elementer som skal utgjøre kjernen eller rammeverket til begrepet. Barbuto og Wheeler (2006, s. 318-319) kom frem til fem faktorer som kjennetegner tjenesteledere i sitt rammeverk; (1) de ønsker virkelig å utgjøre en positiv forskjell i andres liv; (2) de er empatiske og gode lyttere som skaper trygge omgivelser for å hjelpe andre i å håndtere motgang og traumer; (3) de er observante og forventningsfulle på tvers av områder; (4) de kartlegger problemer og finner fornuftige løsninger; (5) og de sørger for at organisasjonen de leder bidrar i samfunnet. Rammeverket har blitt benyttet som utgangspunkt og videreutviklet i andre studier. For eksempel, så har van Dierendonck (2011, s. 1232) lagt frem et rammeverk med det han mener er seks nøkkelkarakteristika på tjenestelederatferd.

Det første punktet i rammeverket til van Dierendonck (2011, s. 1232-1233) handler om å styrke og utvikle menneskene i den organisasjonen du leder. De skal utvikle holdninger preget av proaktivitet og selvtillit. Det betyr at lederen må legge til rette for at medlemmene av gruppen har de mulighetene som skal til for å realisere sitt eget

potensial, og sikre at hvert enkelt gruppelemmer føler et personlig eierskap til denne prosessen (van Dierendonck, 2011, s. 1233). En dimensjon ved det å styrke menneskene i organisasjonen du leder, handler om å oppfordre medlemmene til å ta risiko og tørre å feile. Her spiller lederen en viktig rolle med tanke på å få medlemmene til å se på feil som en læringsmulighet (Konczak et al., 2000, s. 303). Det andre punktet er ydmykhet. Ledere som driver tjenesteledelse skal ta imot hjelp og støtte fra andre, og ikke minst være villige til å innrømme at de har behov for denne støtten (van Dierendonck, 2011, s. 1233). De skal aktivt oppsøke den kunnskapen som andre medlemmer av gruppen innehar. Videre blir deres oppgave å sørge for at medlemmene har den støtten de trenger for å få frem kunnskapen (van Dierendonck, 2011, s. 1233).

Autentisitet er det tredje punktet i rammeverket (van Dierendonck, 2011, s. 1233). I tjenesteledelse er en autentisk leder en som er tro mot egne verdier, både i og utenfor organisasjonen til lederen. Det bør derfor være samsvar mellom det som lederen viser og uttrykker med ord og handling, og det lederen står for som individ (Burton et al., 2017, s. 231). På denne måten kan lederen fremstå mer troverdig overfor den gruppen han eller hun er en del av. Det fjerde punktet er mellommenneskelig aksept (van Dierendonck, 2011, s. 1234). Mellommenneskelig aksept fokuserer på at en tjenesteleder bør være i stand til å innta et psykologisk perspektiv som vektlegger empati for andre mennesker, spesielt i situasjoner der lederen selv blir konfrontert av medarbeidere (van Dierendonck, 2011, s. 1234). Dette punktet stiller store krav til tilfeller der lederen blir møtt av sine gruppelemmer med motstridende argumenter, konfrontert med feil eller til og med anklaget for noe vedkommende har sagt eller gjort. I slike tilfeller bør lederen være i stand til å innta gruppelemmets perspektiv, og utvise medfølelse overfor deres situasjon (Burton et al., 2017, s. 231).

Det femte punktet i rammeverket handler om å gi retning til medarbeiderne, gjennom å vise hva som er forventet av dem på en tydelig måte (Burton et al., 2017, s. 231). Å gi retning til medarbeiderne handler også om å gjøre dynamiske tilpasninger til arbeidet. Mer konkret vil det si at de tilpasningene som gjøres baseres på medarbeidernes egne evner, behov og innspill (van Dierendonck, 2011, s. 1234). Ved hjelp av medarbeiderne skal dermed gruppen være i stand til å komme med nye og alternative løsninger på de oppgavene som gjennomføres (Burton et al., 2017, s. 231). Rammeverkets sjette og siste punkt handler om at lederen skal være en rollemodell gjennom egne handlinger, som

oppmuntrer andre i organisasjonen til å handle på samme måte (van Dierendonck, 2011, s. 1234). Dette punktet vektlegger også det at organisasjonen og organisasjonens medlemmer sine interesser settes først. Lederen skal være villig til å sette sine egne interesser i andre rekke, og ta ansvar for at organisasjonens og dens medlemmer prioriteres (Burton et al., 2017, s. 231).

### **4.3 Organisasjonskultur og ledelse i kombinasjon**

Det teoretiske rammeverket for dette masterprosjektet er en kombinasjon av teoriene. Koblingen mellom normer, virkelighetsoppfatninger og tjenesteledelse kan relateres til den sterke forbindelsen som finnes mellom nettopp ledelse og organisasjonskultur. Ifølge Schein og Schein (2017, s. 14) er organisasjonskultur og lederskap knyttet tett sammen på grunn av lederens sentrale rolle med tanke på å oppnå læring i en gruppe. Dette kan eksemplifiseres med en gruppe som opplever en ny situasjon eller en situasjon med motgang. I slike situasjoner kan lederen sette en retning for gruppen ved å vise hva slags atferd og holdninger som verdsettes i gruppen (Schein & Schein, 2017, s. 14). Her kan de deskriptive normene kobles inn, fordi det i denne prosessen er sannsynlig at det tidlig etablerer seg noen felles aksepterte måter å oppføre seg på. Hvorvidt disse utvikler seg til å stemme overens med det som i utgangspunktet var gruppens aksepterte måter å oppføre seg på, de injunktive normene, vil vise seg. Den evnen lederen har til å formidle de ønskede standardene for oppførsel vil vise seg gjeldende i denne fasen, og følgelig ha innvirkning på den kulturen som utvikles i gruppen (Schein & Schein, 2017, s. 14).

Kombinasjonen av teoriene på organisasjonskultur og ledelse kobles inn i diskusjonsdelen av denne masteroppgaven. Etter at først de empiriske funnene knyttet til underproblemstillingene presenteres i resultatkapittelet, tar jeg i diskusjonsdelen sikte på å belyse hovedproblemstillingen gjennom å drøfte hvordan normer og virkelighetsoppfatninger påvirker de administrative ledernes utøvelse av tjenestelederatferd. På denne måten kombineres det teoretiske bidraget fra organisasjonskultur og ledelse opp mot oppgavens empiriske funn. Årsaken til at jeg har valgt en slik kombinasjon av teorier, ligger i den påvirkningen organisasjonskultur og ledelse har på hverandre, men som likevel utgjør et forskningsområde med store mangler (Peachey et al., 2015, s. 581; Schein & Schein, 2017, s. 14; Scott, 2014, s. 69). I

denne oppgaven er hensikten å belyse hvordan organisasjonskultur påvirker utøvelse av ledelse.



## 5. Metode

I dette kapitlet er det masteroppgavens metodekapittel som presenteres. Kapitlet starter med en innføring i oppgavens vitenskapsteoretiske utgangspunkt og hva slags paradigme den faller inn under. Videre går jeg gjennom hva slags forskningsdesign oppgaven har, samt hva slags metode som er benyttet. I forlengelsen av metodevalg beskriver jeg studiens utvalg og datainnsamling. Deretter er det oppgavens analyse som blir gjennomgått, med spesielt fokus på koding og kategorisering. Mot slutten av kapitlet rettes søkelyset mot tre sentrale kvalitetsvurderinger, før jeg avslutningsvis tar for meg noen av de viktigste etiske overveielser for dette prosjektet. Hensikten med dette kapitlet er å gi leseren innsikt i hvilke valg som er tatt i løpet av oppgaven, og ikke minst hvorfor nettopp disse valgene er tatt.

### 5.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Det vitenskapsteoretiske utgangspunktet for et forskningsprosjekt er av stor betydning for hva slags kunnskap vi som forskere er ute etter å finne ut mer om, og ikke minst for hvordan vi forstår denne kunnskapen i løpet av forskningsprosessen (Thagaard, 2018, s. 33). I denne sammenheng har valg av paradigme en helt sentral plass. Et paradigme kan ses på som et sett av regler, normer og standarder som fastsetter mulighetene og begrensningene for en vitenskapelig retning (Chalmers, 1995, s. 142-143). Tjora (2012) beskriver det som «basis for vurderingen av hva som er relevante data, teorier og perspektiver» (s. 228). Fjelland (1995, s. 129) presiserer at et paradigme inneholder en rekke skrevne og uskrevne regler for de forskjellige delene av et vitenskapelig arbeid, og beskriver det som en prosess forskeren vokser inn i og blir en del av uten å spørre seg hvorfor. Paradigme har derfor stor betydning for hvilke valg en forsker kan foreta seg, hva slags metoder som kan anvendes og hvilken kunnskap som utvikles. Det finnes ulike typer paradigmer som i realiteten fastslår rammene for et forskningsprosjekt.

Denne masteroppgaven faller inn under det fortolkende paradigmet. Det fortolkende paradigmet vektlegger erfaringer og meninger hos intervjupersoner, og tar sikte på å belyse hvilke følger disse har for dem og samfunnet (Tjora, 2012, s. 18-19). Paradigmet legger til rette for kvalitative metoder som både beskriver og tolker de funnene vi gjør (Thagaard, 2018, s. 19). Jeg var tidlig overbevist om at den kunnskapen jeg ville søke etter i mitt masterprosjekt best ville la seg finne ved å enten snakke med eller studere en

gruppe utvalgte personer. Årsaken til det var mitt personlige utgangspunkt som forsker på dette tidspunktet i prosjektet, der en kombinasjon av egne erfaringer fra idretten, metodekunnskap og kjennskap til tidligere forskning på feltet var sentrale faktorer for mitt ståsted. Det fortolkende paradigmet ville etter mitt syn legge til rette for å danne en god forståelse gjennom en av de metodiske tilnærmingene som er vanlige innenfor paradigmet (Thagaard, 2018, s. 33). Derfor ble en hermeneutisk tilnærming valgt ut for mitt prosjekt.

Hermeneutikk legger vekt på at vi tolker eller forstår det vi studerer på bakgrunn av enkelte vilkår (Gilje & Grimen, 1993, s. 148). Den hermeneutiske tilnærmingen tar utgangspunkt i at vår forståelse av et fenomen må ses og studeres som en del av et større perspektiv (Thagaard, 2018, s. 37). Forskeren har en viss oversikt over det helhetlige perspektivet til det studerte fenomenet, og bruker dette som utgangspunkt til å belyse fenomenets enkeltdeler. På samme måte hadde jeg et visst, begrenset kunnskapsnivå om det valgte temaet for mitt prosjekt. Etter å ha brukt den begrensede kunnskapen om helheten som utgangspunkt til å belyse enkeltdelene av temaet, var målet deretter å koble enkeltdelene tilbake til helheten igjen – en prosess som beskrives som den «hermeneutiske sirkel» (Kvale, 1996/1997, s. 50-51).

Valget av det fortolkende paradigmet og en hermeneutisk tilnærming ga meg både muligheter og begrensninger for veien videre i forskningsprosessen, blant annet for design, utvalg og analyse. En hermeneutisk tilnærming vektlegger at de ulike aspektene av det vi tar for oss skal ses i et helhetlig perspektiv, og det gjorde at jeg i utarbeidelsen av designet måtte legge til rette for at temaet i oppgaven ikke ble isolert fra dets større sammenheng (Thagaard, 2018, s. 37). For prosjektets utvalg var det avgjørende at jeg valgte personer som kunne tilføre mening om prosjektets tema, slik det fortolkende paradigmet vektlegger (Gilje & Grimen, 1993, s. 145; Thagaard, 2018, s. 33). I analysen var hermeneutikken av vesentlig betydning i form av at min egen forforståelse hadde store konsekvenser for hva jeg faktisk så etter i datamaterialet (Gilje & Grimen, 1993, s. 148).

## **5.2 Design og metode**

### **5.2.1 Forskningsdesign**

Med utgangspunkt i de problemstillingene jeg utarbeidet for prosjektet, innebar neste steg å velge et passende design. Et forskningsdesign gir informasjon om prosjektets fremgangsmåte (Thagaard, 2018, s. 49-50). Det er en plan som omfatter de begrunnede valgene forskeren gjør seg med tanke på hva slags teori og sentrale konsepter oppgaven skal benytte seg av, hvilke verktøy og teknikker som skal brukes i oppgaven, samt etiske og praktiske hensyn forskeren må ta stilling til i løpet av prosjektet (Braun & Clarke, 2022, s. 294). Det er kort fortalt et valg om hvilke prosedyrer vi skal følge i vårt prosjekt (Creswell, 2014, s. 12). Imidlertid, så er det ikke universal enighet om hva som ligger i begrepet design i kvalitativ metode (Braun & Clarke, 2022, s. 26). Jeg ønsker likevel å trekke frem noen av de elementene som har vært mest avgjørende for hvordan jeg har designet min oppgave.

Braun og Clarke (2022, s. 26) trekker frem at kvalitative design bør være sammenhengende. Det betyr blant annet at det er en rød tråd mellom problemstilling, teoretisk rammeverk og metodevalg. Et design som sørger for at det er samsvar mellom disse ulike aspektene ved oppgaven, legger til rette for det som betegnes som «metodologisk integritet» (Levitt et al., 2017, s. 9). Metodologisk integritet innebærer at oppgavens prosedyrer støtter opp om problemstilling, paradigme og egenskapene ved valgt tema og forskerne selv (Levitt et al., 2017, s. 9-10). Blant disse er problemstilling av spesielt stor betydning for designet. Den fungerer som en slags guide for designet, hvor designet gjennom hele forskningsprosjektet må legge til rette for at du finner ut mer om det problemstillingen adresserer (Braun & Clarke, 2022, s. 27). Mitt forskningsprosjekt har derfor et design som tar utgangspunkt i valgt problemstilling, det fortolkende paradigmet og en hermeneutisk tilnærming, i tillegg til mitt personlige utgangspunkt som forsker. Summen av disse elementene førte til en kvalitativ tilnærming.

### **5.2.2 Metode**

I forlengelsen av arbeidet med forskningsdesign, måtte jeg velge en metode for mitt forskningsprosjekt. Ulike metoder ble vurdert, men intervju utpekte seg raskt som mest relevant for min problemstilling. I et intervju foregår kunnskapsutviklingen gjennom samtaler mellom forsker og intervjuperson (Kvale, 1996/1997, s. 117). Det vil si at det

er det intervjupersonen sier som er i fokus for forskeren. I intervjusituasjoner er det derfor en reell sjanse for at intervjupersonene prøver å formidle det som de antar at intervjueren ønsker å høre (Thagaard, 2018, s. 108). Til tross for dette, er intervju som metode en fin måte for forskningsdeltakerne å fortelle om sine erfaringer om et tema. I tillegg kan de tilføye sine perspektiv og tolkninger knyttet til disse erfaringene (Smith & Sparkes, 2016, s. 108). Jeg anså det som viktig at forskningsdeltakerne fikk muligheten til å komme med sine egne betraktninger knyttet til det valgte temaet, fordi det kunne tilføre verdifull kunnskap som ville vært vanskelig å frembringe uten å snakke med dem. Valg av metode falt derfor på intervju, som ved hjelp av en passende struktur skulle gi meg gode forutsetninger til å belyse det valgte temaet.

Ifølge Smith og Sparkes (2016, s. 104) skilles det typisk mellom fire ulike måter å strukturere et intervju på: det strukturerte intervju, det semistrukturerte intervju og det ustrukturerte intervju, som alle gjennomføres på enkeltindivider, i tillegg til fokusgruppeintervju der flere personer intervjues samtidig. Av disse er de semistrukturerte intervjuene den vanligste strukturen blant forskere som benytter seg av kvalitative intervju (Tanggaard & Brinkmann, 2012, s. 26). Dette er en tilnærming der vi stort sett holder oss til emner som er bestemt i forkant av intervjuet, men som samtidig lar oss følge opp det intervjupersonen forteller oss underveis (Thagaard, 2018, s. 91). Strukturen preges med andre ord av fleksibilitet, og gjør at vi som forskere kan få øynene opp for temaer vi på forhånd ikke hadde planlagt for (Thagaard, 2018, s. 91). I mitt tilfelle ble semistrukturerte intervju valgt som prosjektets metode. Det ville gi meg et godt grunnlag til å belyse de aspektene ved organisasjonskultur og ledelse som var sentrale med tanke på å besvare problemstillingen, men samtidig gjøre meg i stand til å følge opp intervjupersonene med relevante og uplanlagte spørsmål underveis.

### **5.2.3 Intervjuguide**

Et semistrukturert dybdeintervju består vanligvis av tre forskjellige faser: «oppvarming, refleksjon og avrundning» (Tjora, 2012, s. 112-113). De tre fasene innebærer at man som intervjuer er innom ulike typer av spørsmål som sørger for en naturlig flyt i samtalen med intervjupersonen. Jeg forholdt meg til de tre fasene ved å innledningsvis spørre intervjupersonene om bakgrunnsinformasjon (oppvarmingsfasen), deretter om de sentrale temaene i problemstillingen (refleksjonsfasen), før jeg avslutningsvis rundet av sekvensene og spurte om det var noe intervjupersonene ønsket å legge til

(avrundingsfasen) (Tjora, 2012, s. 112-113). For å sikre at jeg var innom de forhåndsplanlagte spørsmålene, benyttet jeg meg av en intervjuguide under hvert intervju.

Blant ulike måter å strukturere intervjuguiden på, falt valget på «Tre-med-grener-modellen» (Rubin & Rubin, 2012, s. 123-125, referert i Thagaard, 2018, s. 95). Stammen på treet viser til det viktigste emnet i oppgaven, mens grenene tar for seg delemner (Thagaard, 2018, s. 95). I mitt prosjekt er det organisasjonskultur og ledelse som kan sies å utgjøre stammen på treet i intervjuguiden, fordi dette er de to overordnede temaene i problemstillingen. Organisasjonskultur er avgrenset til normer og virkelighetsoppfatninger, mens ledelse er avgrenset til å handle om tjenesteledelse. Siden jeg allerede på dette tidspunktet i prosjektet hadde gjort meg opp tanker om hva slags teoretisk rammeverk jeg ville benytte meg av, kunne jeg stille spørsmål som rettet seg mot normer, virkelighetsoppfatninger og tjenesteledelse. De teoretiske begrepene ble operasjonalisert til intervju spørsmål ved å formulere de på en måte som la til rette for at innholdet i de teoretiske begrepene ble undersøkt (se vedlegg: intervjuguide). Spørsmålene om disse delemnene utgjør derfor grenene på treet til «Tre-med-grener-modellen» (Rubin & Rubin, 2012, s. 123-125, referert i Thagaard, 2018, s. 95).

Spørsmålene om normer, virkelighetsoppfatninger og tjenesteledelse ble stilt på en slik måte at de skulle ta for seg elementer av temaene uten å bruke begrepene eksplisitt i formuleringen, altså med et skille mellom intervju spørsmål og forskningsspørsmål (Tanggaard & Brinkmann, 2012, s. 30). Det vil si at spørsmålene handlet om normer, virkelighetsoppfatninger og tjenesteledelse uten at disse deltemaene i seg selv ble nevnt i spørsmålsformuleringen. Årsaken til at jeg gjorde det på denne måten var at begrepene som utgjorde deltemaene i prosjektet kunne virke abstrakte for intervju personene, og dermed oppleves som vanskelige å gi et godt svar på. Derfor ble dette en prosess med flere runder med tilbakemeldinger fra veiledere for å sikre at spørsmålene ble stilt på en god nok måte.

#### **5.2.4 Utvalg**

En annen viktig del av prosjektet var å ta stilling til prosjektets utvalg. I kvalitative prosjekter med intervju som metode er det personer som utgjør utvalget, og i mitt prosjekt måtte jeg benytte meg av et strategisk utvalg for å sikre at personene hadde

forutsetninger som oppfylte kravene i problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 54). Prosjektets problemstilling i seg selv avgrenset mulighetene for hvilke personer jeg kunne inkludere i mitt utvalg, der «administrative ledere» betød at det var personer med lederroller i den ansatte administrasjonen jeg begrenset meg til. For å skape et mest mulig optimalt utvalg måtte jeg også vurdere størrelsen på utvalget. Både Tanggaard og Brinkmann (2012, s. 21) og Thagaard (2018, s. 59) legger vekt på at utvalget må ses i sammenheng med den analysen vi gjør av dataene, og et for stort utvalg vil gjøre det vanskelig å foreta tilstrekkelige analyser.

Utvalgsprosessen bestod av to ulike deler. For det første, så måtte jeg bestemme meg for hvilke idrettslag jeg skulle velge. Problemstillingen var med på å innsnevre valgmulighetene her med ordlyden «administrative ledere» og «mellomstore idrettslag». «Administrative ledere» viser til ansatte medarbeidere med lederansvar og ekskluderte dermed alle idrettslag uten ansatte, mens «mellomstore idrettslag» viser til størrelsen på idrettslagene og ekskluderte derfor de aller største og minste idrettslagene. Mellomstore idrettslag i denne studien viser derfor til idrettslag med mellom 1000 og 6000 medlemmer, og mellom tre og 40 ansatte årsverk. Grunnen til at jeg valgte mellomstore idrettslag var basert på ønsket om å belyse forholdet frivillige-ansatte. Mine egne antakelser var at mindre idrettslag ville ha få eller ingen ansatte, mens store idrettslag muligens ville ha færre frivillige. Mellomstore idrettslag ble derfor ansett som den mest passende størrelsen. Basert på kriteriene noterte jeg hvilke idrettslag i landet som kunne være aktuelle.

Det neste steget i utvalgsprosessen, som innebar å velge hvilke personer i idrettslaget jeg skulle kontakte, ble også påvirket av problemstillingens ordlyd med «administrative ledere». Etter at jeg hadde innsnevret hvilke idrettslag som var aktuelle basert på kriteriene i avsnittet over, tok jeg kontakt med totalt 18 ulike administrative ledere i forskjellige idrettslag via e-post. Av disse endte jeg opp med seks administrative ledere fra seks forskjellige idrettslag som mitt utvalg. Blant disse er to av dem kvinner og fire av dem menn. Idrettslagene kommer fra tre forskjellige fylker. Tre av idrettslagene er fleridrettslag, og tre av dem er sær-idrettslag. Det minste idrettslaget med tanke på ansatte har omtrent fire årsverk, mens det største har rundt 33 årsverk. Når det gjelder antall medlemmer har det minste idrettslaget cirka 1000 medlemmer, og det største idrettslaget omtrent 6000 medlemmer.

### **5.3 Datainnsamling**

Etter å ha opprettet kontakt og enighet om deltakelse i masterprosjektet, var det klart for gjennomføringen av selve intervjuene. Tre av intervjuene ble gjennomført via Zoom på grunn av reiseavstand. De tre resterende intervjuene ble gjennomført på klubblokalene til idrettslagene. Etter litt uformell prat og en takk til deltakerne for at de var villige til å stille opp i prosjektet, ga jeg litt informasjon om meg selv og prosjektet til hver deltaker. Dette inkluderte blant annet at det var frivillig for deltakerne å delta i prosjektet og at de når som helst kunne trekke seg, samt at de opplysningene de ga meg ville behandles som konfidensiell informasjon (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021, s. 18-23). I tillegg informerte jeg om hvordan prosjektet ville se ut videre, og at hverken navn på idrettslag eller enkeltpersoner ville bli nevnt i den endelige utgaven. Før vi startet fikk deltakerne også mulighet til å stille eventuelle spørsmål til forskningsprosjektet.

Hvert intervju startet med noen få bakgrunnsspørsmål om idrettslaget, deres stilling og arbeidsoppgaver i idrettslaget, samt et spørsmål som gikk ut på å beskrive den delen av idrettslaget han eller hun har mest kontakt med i det daglige. Deretter tok jeg for meg spørsmålene knyttet til organisasjonskultur og ledelse. Hvert tema var bestemt på forhånd i intervjuguiden, og temaenes rekkefølge var nøye planlagt basert på det Thagaard (2018) omtaler som «[i]ntervjuguidens dramaturgi» (s. 100). Det at temaene skulle følge en slik rekkefølge, innebar at de temaene som kunne innby til de sterkeste følelsesmessige reaksjonene skulle komme midtveis i intervjuet. Derfor skulle de innledende temaene sette intervjupersonen i gang og skape en trygghetsfølelse, og de avsluttende spørsmålene skulle dempe eventuelle emosjonelle reaksjoner og gi en rolig avslutning på intervjuet (Thagaard, 2018, s. 100-101).

Innledningsvis stilte jeg derfor spørsmål som var ment for å gi intervjupersonene en komfortabel start preget av lite følelser, som for eksempel spørsmål om deres arbeidshverdag (Thagaard, 2018, s. 101). I neste fase av intervjuene var spørsmålene rettet mot hovedtemaene i oppgaven. De spørsmålene jeg så for meg at kom til å være mest emosjonelle for intervjupersonene ble stilt i denne fasen av intervjuene, før jeg valgte å avslutte med spørsmål som hadde et mer nøytralt preg over seg. Et konkret eksempel på dette er at jeg begynte og avsluttet hoveddelen med spørsmål om organisasjonskultur, mens spørsmålene om ledelse kom imellom disse. Jeg anså spørsmålene om ledelse som mer personlige og emosjonelle, og ønsket derfor disse i

midten av intervjuet slik at intervjupersonene kunne få en avslutning på intervjuet preget av lite følelser (Thagaard, 2018, s. 101). Avslutningsvis fikk deltakerne mulighet til å legge til det de måtte ønske.

Alle intervju ble tatt opp av diktafon. Etter hvert ble lydfilene transkribert til tekst. I transkriberingen noterte jeg meg alt det intervjupersonene sa, pauser ble markert med «...» og latter notert i parentes. Det transkriberte datamaterialet ble lagret på min passordbeskyttede pc, før lydfilene deretter ble slettet etter at transkriberingen var gjennomført. Etter hvert intervju skrev jeg i tillegg et kort refleksjonsnotat der jeg noterte meg hva slags flyt intervjuet hadde hatt, hva slags stemning som preget intervjuet og eventuelle andre bemerkninger. Refleksjonsnotatene var viktige med tanke på å bruke erfaringene fra de første intervjuene til å forbedre de kommende intervjuene, i tillegg til at de fungerte som en slags loggføring av hvordan intervjuene ble påvirket av atmosfære, stemning eller andre «usynlige» aspekter som ikke kom frem i lydfilene.

## **5.4 Analyse**

### **5.4.1 Koding og kategorisering**

Etter at intervjuene var gjennomført, innebar det neste steget i mitt masterprosjekt å begynne på analysen av datamaterialet. Det er imidlertid viktig å påpeke at jeg egentlig startet analysen allerede i det jeg gjennomførte intervjuene, fordi en analyse i et kvalitativt arbeid oppstår i det man tar innover seg de første inntrykkene man får i feltarbeidet (Thagaard, 2018, s. 151). Den delen av analysen der man jobber systematisk og nøyaktig med eget datamateriale omtales gjerne som en «vitenskapelig analyse» (Johannessen et al., 2018 s. 26). En vitenskapelig analyse er derfor et mer passende begrep for denne fasen av mitt masterprosjekt.

I tråd med ideen om at en vitenskapelig analyse skal være en strukturert prosess, benyttet jeg meg av Braun og Clarke (2022, s. 6) sin stegvise prosess for tematiske analyser. En tematisk analyse ble valgt fordi den tillater systematisk koding og analysering, samtidig som den kan kobles til teoretiske utfordringer (Braun & Clarke, 2012 s. 58) Den tematiske analysen består av seks ulike faser. I første fase leste jeg derfor igjennom alt det transkriberte datamaterialet flere ganger, slik at jeg gjorde meg kjent med innholdet og kunne se etter potensielle mønstre. Fase to og tre innebar å kode og kategorisere datamaterialet, og utgjorde en stor del av min tematiske,



vitenskapelige analyse (Braun & Clarke, 2022, s. 35). Koding av et kvalitativt intervjumateriale vil si at man markerer deler av den transkriberte teksten – der hver markering gis en betegnelse – som utgjør den såkalte koden (Thagaard, 2018, s. 153). Ved kategorisering fordeler man disse kodene innenfor ulike temaer, som altså representerer de forskjellige kategoriene (Thagaard, 2018, s. 154).

Både ved koding og kategorisering skiller man mellom induktiv og deduktiv tilnærming (Nilssen, 2012, s. 78-79). Jeg brukte en induktiv tilnærming ved å ta utgangspunkt i informantenes egne sitater når jeg utarbeidet kodene (Thagaard, 2018, s. 153). Kategoriseringen var derimot basert på en deduktiv tilnærming, der de sentrale begrepene (organisasjonskultur og ledelse) fra problemstillingen ble brukt som utgangspunkt. Disse utgjorde temaene i analysen, og under disse ble det utarbeidet ni ulike kategorier. De fleste kategoriene inneholdt også noen underkategorier. Så der temaene var basert på problemstillingen og dermed var deduktivt utarbeidet, hadde fremdeles kategorier og underkategorier rot i empirien i form av at disse tok utgangspunkt i kodene (Thagaard, 2018, s. 154). Tabell 1 under illustrerer hvordan analysen ble gjennomført i praksis, og viser sammenheng mellom problemstilling og koding/kategorisering. Dette er riktignok bare et lite eksempel som er ment å gi en kort fremstilling av analysen, og viser ikke analysen i sin helhet.

På steg fire gikk jeg gjennom alle kategoriene, og leste hver kode og dets tilhørende sitat. Målet med dette var å se om temaene, kategoriene og underkategoriene ga mening og utgjorde et mønster sett opp imot problemstillingen (Braun & Clarke, 2022, s. 35). Hver kategori ble lest hver for seg, slik at jeg kunne fjerne eller flytte de kodene som ikke passet inn i den kategorien de opprinnelig var plassert i. Jeg valgte også å lese gjennom det opprinnelige datamaterialet på nytt i denne fasen. Hensikten med dette var å fange opp deler av teksten som nå kunne være relevante, sett i lys av de kategoriene og den forståelsen av datamaterialet jeg på dette tidspunktet hadde opparbeidet meg. På steg fem ga jeg endelige navn til kategoriene og underkategoriene. På det siste og sjette steget utarbeidet jeg den enhetlige fremstillingen av resultatene fra analysen (Braun & Clarke, 2022, s. 36).

I den endelige fremstillingen av sitatene er unødvendige ord (som for eksempel «ehm») og tenkepauser («...») tatt bort der de ikke har noen betydning, med den hensikt å skape

bedre flyt. I tråd med avtalen om at hverken idrettslagene eller de administrative lederne skulle presenteres med navn i oppgaven, refereres de derfor til som «AL» (administrativ leder) i denne oppgaven. Etter hvert sitat står det derfor AL, i tillegg til et nummer mellom én og seks. Dersom det står «AL-1» i parentes bak et sitat, så betyr det at det er administrativ leder nummer én som har uttalt sitatet. Sitatene presenteres i henhold til APA-standarden. Derfor er sitater på under 40 ord inkludert i avsnittene, mens sitater på over 40 ord utgjør egne avsnitt med inntrykk fra venstre (Redaksjonen for norsk APA-stil, 2023, s. 20).

*Tabell 1: Tematisk analyse - sammenheng mellom problemstilling og koding/kategorisering*

<b>Problemstilling</b>				
<i>Hva kjennetegner organisasjonskultur i mellomstore idrettslag?</i>				
<b>Sitat</b>	<b>Kode</b>	<b>Underkategori</b>	<b>Kategori</b>	<b>Tema</b>
«Så det... det er litt sånn... at altså typisk «ingen skal jobbe hardere enn oss», den står veldig sterkt og veldig høyt» (AL-1).	Uttalte standarder	Verdier, retningslinjer og reglement som definerte/uttalte standarder for oppførsel	Idrettslagenes varierte standarder for væremåte: definerte retningslinjer og ikke-uttalt handlingsgrunnlag	Sentrale kjennetegn på organisasjonskultur
«Uten at det har vært... ja, nedfelt noe som helst sted, da, det har bare blitt sånn, og så har man blitt mer bevisst på det i senere år... enn man kanskje var i starten» (AL-4).	Bevisstgjøring av uformelle standarder	Væremåte styrt av ikke-uttalte standarder: både positive og negative virkninger		
<b>Problemstilling</b>				

<i>Hvordan utøves ledelse fra administrative ledere på ansatte og frivillige i mellomstore idrettslag?</i>				
«Der det på en måte påvirker hverdagen vår på en eller annen måte og vi kan være med å sette retning så involverer en ganske bredt, så bredt som en kan» (AL-1).	Bred involvering	Bred involvering ved retningssettende beslutninger, spissere involvering ved prosesser som er fastsatt av klubb eller forbund	Involvering i beslutningsprosesser: tillit og forankrede beslutninger	Ledelse på idrettslagenes ansatte og frivillige
«Jeg vil at alle skal få være med og mene noe, for da tror jeg at vi får ting bedre forankret når vi går videre når vi endelig har besluttet noe, da» (AL-5).	Ledelse basert på involvering	Forankrede beslutninger hos ansatte/frivillige og rom for uenighet		

## **5.5 Kvalitetsvurderinger**

Validitet, reliabilitet og overførbarhet utgjør de kvalitetsvurderingene jeg har valgt å ta for meg i denne masteroppgaven. Disse begrepene har ofte møtt kritikk fra folk utenfor den kvalitative forskningsdisiplinen (Brinkmann, 2013, s. 140). Brinkmann (2013, s. 145) hevder imidlertid at det å nytte disse tradisjonelle begrepene er verdifullt, spesielt med tanke på å diskutere eget arbeid opp mot det andre har gjort innenfor andre forskningsdisipliner. Det er derfor ekstra viktig at forskeren redegjør for hva som menes med begrepene i den sammenheng de finner sted i (Brinkmann, 2013, s. 146). Følgelig tar jeg derfor for meg hva jeg legger i begrepene, og hvordan de er relevante for mitt prosjekt.

### **5.5.1 Validitet**

Validitet er den første kvalitetsvurderingen jeg vil trekke frem i mitt masterprosjekt. Den tradisjonelle forståelsen av validitet i et kvalitativt forskningsprosjekt har vært at det viser til den grad forskerens tolkninger samsvarer med virkeligheten (Cho & Trent, 2006, s. 319). Det betyr at forskeren hele tiden må vurdere sine egne tolkninger i lys av den sammenhengen studien er gjort i (Thagaard, 2018, s. 189). For meg ble det derfor viktig å gjøre rede for mitt teoretiske utgangspunkt på en tydelig og avgrensede måte, slik at leseren ville ha et godt grunnlag til å forstå hvorfor den valgte teorien var relevant for diskusjonen av resultatene. Thagaard (2018, s. 189) trekker også frem at man kan forbedre validiteten ved å få kollegaer til å se på hvordan man har tolket resultatene. Jeg har ikke brukt kollegaer i denne prosessen, men derimot har mine to veiledere bidratt med tilbakemeldinger på min bruk av teori opp mot resultater underveis. På denne måten har de stilt spørsmålsteget ved hvorvidt mine tolkninger faktisk har gitt mening, eller om min teoretiske vinkling på resultatene burde forstås på en annen måte.

### **5.5.2 Reliabilitet**

En annen kvalitetsvurdering jeg har fokusert på, er reliabilitet. Reliabilitet er først og fremst kjent som et av de viktigste begrepene i kvantitativ forskning (Sparkes & Smith, 2014, s. 180). Sparkes og Smith (2014, s. 180) hevder imidlertid at reliabilitet også i kvalitativ forskning er et anvendt begrep, der det i denne metoden viser til hvor pålitelig forskningen har vært. For å sikre pålitelighet i kvalitativ metode bør forskeren vise, på en detaljert og grundig måte, hvordan han eller hun har kommet fram til resultatene i oppgaven (Thagaard, 2018, s. 188). Jeg har lagt vekt på å styrke pålitelighet i denne masteroppgaven ved å beskrive hvordan jeg gjennomførte analysen av datamaterialet. Det vil si hvordan jeg har strukturert og utført arbeidet fra transkribering til resultat. I tillegg til å gi en beskrivelse av den fremgangsmåten jeg har brukt, har jeg også lagt ved en tabell (tabell 1) som viser konkret hvordan problemstilling og koder/kategorier henger sammen. Hensikten har vært å gi leseren en mulighet til å holde tritt med de valgene som er tatt underveis, og dermed forstå og vurdere påliteligheten av det totale arbeidet som har blitt gjort i analysen (Thagaard, 2018, s. 188).

### **5.5.3 Overførbarhet**

Den siste kvalitetsvurderingen jeg vil trekke frem i mitt masterprosjekt, relaterer seg til den teoretiske forståelsen av et emne (Brinkmann, 2013, s. 144). Overførbarhet innenfor kvalitativ forskning viser til hvorvidt mine tolkninger av resultatene også kan nyttes i andre kontekster (Thagaard, 2018, s. 194). For at tolkningen av en kvalitativ studie skal være overførbar til andre sammenhenger, er det derfor noen sentrale faktorer som må være på plass. Thagaard (2018, s. 195) poengterer at utvalget i en studie er avgjørende for hvor overførbar studien er, der utvalgets egenskaper har spesielt stor betydning. I designfasen av prosjektet la jeg derfor vekt på at utvalget skulle bestå av personer med sentrale lederroller i sin organisasjon. Min tanke er at det antakelig gjør det lettere å sammenlikne tolkningene med studier av andre, lignende organisasjoner, i tillegg til fremtidige studier som vil ta for seg idrettslag av en annen størrelse og sammensetning. Jeg vil imidlertid legge til at dersom jeg hadde valgt et utvalg som var mer avgrenset med tanke på type (sær-, fler- eller allianse-) idrettslag, størrelse (antall medlemmer og ansatte) på idrettslagene og idretten(e) idrettslagene bedriver, så ville dette gjort tolkningene mine enda mer overførbare for fremtidige studier med lignende utvalg.

### **5.6 Etiske overveielser**

Det å ta hensyn til etiske retningslinjer har gjennomsyret hele mitt forskningsprosjekt (Thagaard, 2018, s. 22). Jeg har tatt stilling til både formelle og uformelle etiske overveielser i dette arbeidet. Sikt (u.å.), tidligere kjent som Norsk senter for forskningsdata (NSD), utfører personverntjenester knyttet til forskning for en rekke ulike skoler. Dette er det formelle etiske hensynet som tok mest tid og ressurser i starten av prosjektet, og førte med seg flere krav jeg måtte oppfylle før jeg kunne starte med datainnsamlingen. Etter at søknaden til Sikt var sendt inn og godkjent, kunne jeg ta kontakt med potensielle forskningsdeltakere og deretter starte datainnsamlingen. Blant de mange etiske overveielsene jeg måtte ta i prosjektet, er det noen jeg velger å trekke frem som ekstra viktige for min studie.

Fritt informert samtykke er et av prinsippene i *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora* (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021, s. 18). I det ligger det at samtykket for det første skal være frivillig gitt, der forskningsdeltakerne ikke har blitt utsatt for hverken direkte eller indirekte press (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021, s. 18). For det andre skal samtykket være

informert, som betyr at forskningsdeltakerne har fått nok opplysninger om prosjektet til at de er fullt klar over hva det vil si å delta i prosjektet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021, s. 19). Som forsker bør man imidlertid være obs på at det å gi for mye informasjon om forskningsprosjektet kan påvirke måten intervjupersonene snakker om temaet i prosjektet. Virkningene av dette kan være at intervjupersonene tilpasser sine svar basert på det de tror er mest hensiktsmessig for temaet, og ikke slik de egentlig ville ha gjort (Thagaard, 2018, s. 23). I et fritt informert samtykke skal også deltakerne uttrykkelig ha sagt seg villig til å være med i forskningsprosjektet, og det samtykket de har gitt bør også kunne dokumenteres (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021, s. 19).

For å sikre at samtykket for deltakelse i mitt forskningsprosjekt var basert på frivillighet, la jeg vekt på at deltakerne selv skulle ta kontakt med meg for eventuell deltakelse i prosjektet, etter at førstegangskontakt og henvendelse om prosjektet var sendt ut. For de som ønsket deltakelse i prosjektet sendte jeg over et informasjonsskriv (se vedlegg) der det blant annet stod beskrevet at deltakerne når som helst kunne trekke seg fra prosjektet, noe jeg også informerte om muntlig rett før intervjustart. Prinsippet om at samtykket skal være informert la jeg til rette for ved å informere om prosjektet opptil flere ganger: Først relativt kort ved førstegangskontakt på e-post, deretter via telefon for de som ønsket det, før informasjonsskrivet ga den mest detaljerte informasjonen for de som ønsket å delta i prosjektet. Rett før intervjustart tok jeg for meg den viktigste informasjonen for deltakerne enda en gang. I denne fasen la jeg vekt på å informere om at prosjektet handler om organisasjonskultur og ledelse, men samtidig ikke gi detaljerte beskrivelser av hva jeg er ute etter. Hensikten med dette var at deltakernes svar i minst mulig grad skulle påvirkes (Thagaard, 2018, s. 23). Hver deltaker signerte informasjonsskrivet før oppstart.

I tillegg ønsker jeg å trekke frem viktigheten av konfidensialitet og sikker lagring av personopplysninger. Konfidensialitet handler om at forskeren skal behandle de opplysningene som forskningsdeltakerne har oppgitt i forbindelse med forskningsprosjektet på en fortrolig måte (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021, s. 23). Det innebærer at forskeren ikke deler opplysningene med andre enn det som er avtalt. Dette er et veldig viktig forskningsetisk prinsipp med tanke på å bevare tillit og legitimitet hos forskningsdeltakerne (De nasjonale forskningsetiske komiteene,

2021, s. 23). Sikker lagring av personopplysninger er koblet til konfidensialitet. Det å oppbevare opplysninger som kan kobles tilbake til enkeltpersoner på en sikker måte er viktig for å opprettholde konfidensialiteten (Thagaard, 2018, s. 24).

For å sikre konfidensialitet var jeg naturligvis nøye med å ikke dele opplysningene med andre enn veiledere. Forskningsdeltakernes personopplysninger ble levert til veileder som en kodenøkkel, og ble i så måte lagret adskilt fra datamaterialet for øvrig.

Datamaterialet ble lagret på min egne, passordbeskyttede datamaskin. Dokumenter med analyse og transkripsjon av datamateriale ble kryptert ved oversendelse til veiledere, som et sikkerhetstiltak for å hindre at datamaterialet skulle havne på avveie. Det å sikre konfidensialitet stilte også sterke krav til sikker lagring av personopplysninger. I det jeg oppga til forskningsdeltakerne at de opplysningene som jeg fikk fra dem i forbindelse med forskningsprosjektet ville bli behandlet konfidensielt, så satte det også krav til at opplysningene skulle lagres på forsvarlig måte. Dersom opplysningene ikke hadde blitt lagret forsvarlig, ville de potensielt kunne havnet på avveie, noe som følgelig ville brutt lovnaden om konfidensialitet. Det ble derfor viktig å se disse to forskningsetiske prinsippene opp mot hverandre gjennom forskningsprosessen.

## 6. Resultat

I dette kapitlet presenteres resultatene, med den hensikt å besvare oppgavens to underproblemstillinger. I den forbindelse er det derfor verdt å gjenta de to underproblemstillingene:

- *Hva kjennetegner organisasjonskultur i mellomstore idrettslag?*
- *Hvordan utøves ledelse fra administrative ledere på ansatte og frivillige i mellomstore idrettslag?*

For å besvare problemstillingene er kapitlet delt opp etter de kategoriene som fremkom i analysen, som totalt resulterte i ni ulike kategorier (se tabell 1 for kort eksempel på sammenheng mellom problemstilling, tema, kategori, underkategori, kode og sitat). Kategoriene presenteres under henholdsvis tre temaer, som også utgjør hvert sitt delkapittel: (kap. 6.1) arbeidskontekst, (kap. 6.2) sentrale kjennetegn ved idrettslagenes organisasjonskultur og (kap. 6.3) ledelse på idrettslagenes ansatte og frivillige. Det første delkapitlet, arbeidskontekst, presenteres først for å gi leseren større innsikt i hva slags forhold de administrative lederne jobber under, og på denne måten ha et bedre grunnlag for å forstå de resultatene som presenteres under de øvrige kategoriene. Deretter følger sentrale kjennetegn på organisasjonskultur og de administrative ledernes ledelse i idrettslagene.

### 6.1 Arbeidskontekst

Sett opp imot problemstillingen, er dette første delkapitlet om arbeidskontekst spesielt viktig med tanke på to ting. For det første, så får vi vite noe om hva slags situasjoner som typisk finner sted i idrettslagenes hverdag, som dermed også kan fortelle oss noe om hvor og hvordan organisasjonskultur og ledelse foregår i hverdagen. For det andre, så får vi avgrenset hva slags stillinger og roller de administrative lederne har kontakt med i det daglige. Det gir oss informasjon om hvordan samhandlingen med disse personene har betydning for den ledelsen og organisasjonskulturen som finnes i idrettslagene. I dette delkapitlet vises det derfor hvilke arbeidsoppgaver de administrative lederne har i sin arbeidshverdag, hva slags organisering og struktur de jobber under, samt en del om hvilken del av idrettslaget de administrative lederne har



mest kontakt med i det daglige. Den siste delen er med for å gi et tydeligere bilde på hva slags roller og stillinger de administrative lederne faktisk har med å gjøre i det daglige.

### **6.1.1 Kompleks og variert arbeidshverdag**

Felles for hverdagen til de administrative lederne er at den bærer preg av varierte oppgaver. Mange har et overordnet ansvar for økonomi, administrasjon og sport, og noen har i tillegg et strategisk og politisk ansvar. Det er derimot større forskjell med tanke på hva slags struktur og organisering som gjelder for hvert idrettslag. For eksempel er noen idrettslag opptatt av at gruppene skal drives selvstendig, med en viss form for kontroll fra sentraladministrasjonen, mens andre er strukturert ut fra det laget som bedriver eliteidrett i idrettslaget.

De administrative lederne har mange og varierte arbeidsoppgaver i idrettslagene. Flere av lederne bruker tid på det som kan beskrives som obligatoriske oppgaver for de aller fleste idrettslag, det vil si oppgaver som handler om store temaer som økonomi, administrasjon og sport. AL-5 gir et lite innblikk i den varierende arbeidshverdagen: «Det er veldig varierende, det er jo alltid litt administrativt. Det er ofte litt økonomi hver dag, at man er innom og godkjenner noen fakturaer, inne å studerer litt på... følger med på regnskapet» (AL-5).

Spesielt er oppgaver knyttet til økonomi noe som går igjen blant flere av de administrative lederne. Dette går på alt fra å holde kontroll på regnskapet, ha oversikt over kontingent og treningsavgifter, betale regninger og til å sette budsjett for året. Oppgavene til AL-4 viser dette: «Det er mye forskjellig. Akkurat nå så er det alt fra økonomi og styring av det og betaling av regninger og... til det sportslige, da» (AL-4).

Flere av lederne oppgir også at det er mange oppgaver i hverdagen som plutselig må tas stilling til. Dette er oppgaver som må gjennomføres fortløpende etter hvert som de oppstår, og som ikke nødvendigvis er en del av planen. AL-1 beskriver det på denne måten: «Og så er det alle de uformelle, det vil si ad hoc-møtene eller ad hoc-samtalene som er til for å løse de hverdagsproblemene en egentlig... som dukker opp, hele tiden» (AL-1).

I tillegg til å jobbe mye med administrative- og ad-hoc-oppgaver for idrettslagene i hverdagen, er det også enkelte som bruker tid på strategiske arbeidsoppgaver. Det vil si at de bidrar på spørsmål om hvor idrettslaget skal i fremtiden, riktignok sammen med idrettslagets styre. Et eksempel på dette kommer fra AL-1:

Et overordnet ansvar for å sette en retning, sammen med et styre, legge til rette for at vi har en strategi og en retning og en vei vi skal gå. Så har du også et... altså økonomiansvaret for hele organisasjonen, som henger tett sammen med strategi naturlig nok. Så du er på en måte også da bindeleddet mellom styre og organisasjonen. (AL-1)

Noen av lederne bruker også mye tid på anlegg i hverdagen. Dette går både på å drifte anleggene i hverdagen, men også på å påvirke politisk for å skaffe idrettslagene nye anlegg for fremtiden. En av de administrative lederne beskriver nettopp dette:

Hverdagen min er på en måte å styre dette her, og så [...] bruker jeg en god del av hverdagen blant annet for å skape eller få nye anlegg. Så vi bruker mye... vi bruker en god del tid på anleggsutvikling, politisk påvirkning, jobbing mot andre instanser, byråkratiet og sånne ting, for å få et godt... sammen med medie og sånne ting. Så vi jobber ganske bevisst med det. (AL-3)

Der varierte arbeidsoppgaver er noe som er felles for arbeidshverdagen til de fleste administrative lederne, så er det derimot større ulikhet knyttet til den organiseringen og strukturen de jobber under i idrettslaget. I noen av idrettslagene med grupper som driver forskjellige idretter organiserer de det slik at gruppene selv tar mest ansvar for den idretten de driver. Disse styrer i stor grad sin hverdag selv, men imidlertid med en viss form for kontroll fra den administrative lederen og administrasjonen for øvrig. AL-3 forklarer det på denne måten:

I hovedadministrasjonen min så har jeg en økonomisjef, jeg har en på marked og en på... eller, skal inn på 100 prosent marked nå og så har jeg en på kommunikasjon og samfunn, og så har jeg en på administrasjon som tar seg ut av medlem og så har jeg en sportssjef. Det er liksom hoveddelen rundt det, og så har noen ut av gruppene de har avdelingsledere, der de organiserer selve

gruppeaktivitetene selv, men med... jeg holdt på å si styring og tillatelse fra oss.  
(AL-3)

Der idrettslagene med grupper som driver forskjellige idretter virker å være strukturert på en måte der det handler om å tilrettelegge for disse, viser AL-1 oss at det å ha et lag som driver eliteidrett kan sette føringer for hvordan hele idrettslaget er organisert og strukturert i det daglige:

Det her er jo en fotballklubb med et hovedprodukt som er en toppsatsning, et A-lag... Og så knytter det seg ned mot en utviklingsavdeling, og så knytter det seg videre ned mot en breddeavdeling. Så egentlig så har vi to eller tre store kjerneprodukt: det er A-laget vårt, utvikling av spillere mot A-laget og så er det en stor bredde som henger på en måte litt på sidelinjen. For det er veldig greit å ha det som et bakteppe, for det er litt utgangspunktet for organisering vår også, at vi har på en måte delt dette opp i fire biter. Det vil si at vi har et sterkt apparat som jobber mot sport... Og så har vi de som jobber med arrangement, altså type kamper og andre arrangement, cuper, etc. Og så har vi marked. Og så har vi på en måte administrasjonen for øvrig. (AL-1)

### **6.1.2 Mest kontakt med ansatte – men samtidig sterke forbindelser til frivillige**

På spørsmål om hva slags del av idrettslaget de administrative lederne har mest kontakt med i det daglige, så er flere av dem tydelige på at det er de ansatte. AL-5 sitt sitat forklarer dette på en konkret måte: «Det er jo mest de ansatte, uten tvil» (AL-5).

Når det gjelder hvem av idrettslagenes ansatte lederne har mest kontakt med i det daglige, er svarene derimot mer varierende og naturligvis avhengig av hvordan idrettslaget deres er organisert. For noen av lederne er administrasjonen den delen av idrettslaget de har hyppigst kontakt med. Det betyr ikke at det er lite kontakt med andre deler av idrettslaget, men at det i det daglige likevel er administrasjonen som er tettest på. Noen av lederne oppgir det slik: «For mitt vedkommende så er det mest administrasjonen sånn direkte. Og så tar de ansatte satellitt-jobbingen ute» (AL-3).

Du har mest kontakt med de som er ansatt, og igjen så er de delt i to, en administrasjonsdel og en sportsdel. Sportsdelen er vel den jeg har... kall det

minst kontakt med, men når jeg sier det så har jeg veldig mye kontakt med sportsdelen også, men hvis du skal prøve å veie de litt mot hverandre så er det nok det riktige svaret... det vil si at det er administrasjonsdelen jeg på en måte har mest... i det daglige da. (AL-1)

Selv om de fleste lederne har mest kontakt med de ansatte i idrettslagene i hverdagen, viser det seg likevel at flere av lederne også bruker mye tid sammen med de frivillige. Dette inkluderer både styret, foreldre og andre frivillige, slik som AL-4 beskriver det:

Som jeg har mest kontakt med så er det jo i stor grad administrasjonen og trenere, ansatte trenere. Som man forholder seg mest til, og så er det jo alltid... du forholder deg jo alltid til lagledere og frivillige og foreldre og... på en måte den biten der også, og styret. Men sånn i det daglige så er det jo... ja, det er vel kanskje det også, da... for så vidt... altså disse laglederne og frivillige og styret, som på en måte ikke er så tett på. (AL-4)

Der det kan virke som at kontakten med de ansatte først og fremst foregår på dagtid i hverdagen, så foregår kontakten med de frivillige derimot på en litt annen måte. Denne kontakten ser ut til å hovedsakelig foregå på kveldstid, samt ved spesielle anledninger som arrangementer:

De frivillige er jo litt mer på møter på kveldstid, da, innimellom. Det er jo der man møter de, og på arrangementer, ikke minst. Ja. Og så blir det en del på telefon og mail med de også selvfølgelig, men de er ikke så lett å få tak i, da, for de har jo andre jobber på dagtid. (AL-5)

Dette delkapittelet, arbeidskontekst, illustrerer den ulikheten som finnes blant idrettslagene når det kommer til organisering og struktur av deres daglige arbeid. For noen idrettslag er det grupper og forskjellige idretter som er det sentrale med tanke på hvordan de er organisert, mens det i andre tilfeller kan være et lag som driver eliteidrett som i realiteten styrer det som er den administrative lederens og administrasjonens struktur. Videre viser det seg at de fleste administrative lederne ser ut til å bruke mest tid sammen med de som er ansatt i idrettslagene. Det varierer hvilke ansatte de administrative lederne bruker mest tid sammen med,

men en del som skiller seg litt ut er selve administrasjonsdelen. I tillegg forholder de administrative lederne seg til mange frivillige i sin arbeidshverdag, og denne kontakten foregår gjerne på andre tidspunkt enn den med de ansatte.

## **6.2 Sentrale kjennetegn ved idrettslagenes organisasjonskultur**

I denne delen presenteres sentrale kjennetegn ved idrettslagenes organisasjonskultur, og er dermed en besvarelse av den første underproblemstillingen: *Hva kjennetegner organisasjonskultur i mellomstore idrettslag?* De sentrale kjennetegnene er knyttet til fire kategorier: Idrettslagenes varierte standarder for væremåte, opplevelse av idrettslaget som en uformell arena og knyttet til gruppedeltagelse, idrettslagenes samlingssteder og språk og sjargong.

### **6.2.1 Idrettslagenes varierte standarder for væremåte: definerte retningslinjer og ikke-uttalt handlingsgrunnlag**

Den første kategorien viser at det i idrettslagene er flere elementer som påvirker hvordan man oppfører seg og er med hverandre i hverdagen. Idrettslagene har et sett med standarder som på en eller annen måte skal ligge til grunn for den oppførselen de ønsker seg blant sine medlemmer. Det er riktignok stor ulikhet med tanke på hvordan de ulike idrettslagene har valgt å operasjonalisere standardene. Noen idrettslag tar utgangspunkt i verdier eller visjoner og gjør disse til føringer for hvordan ulike deler av idrettslaget skal oppføre seg. Disse brukes eksplisitt ut mot medlemmene, og skal være styrende for hva som anses som akseptabel oppførsel for utøvere, trenere og foreldre. I et av idrettslagene gjøres nettopp dette:

I tilknytning til visjonen så har vi jo også definert en... et sett med... hva heter det, da, verdier, ikke sant, ja. Og vi har sagt noe om hvordan vi mener at foreldre skal oppføre seg, og hvordan vi mener at utøverne skal oppføre seg, og hvordan vi mener at trenerne skal oppføre seg. (AL-5)

Der noen av idrettslagene bruker visjon og verdier direkte ut mot medlemmene, så velger andre idrettslag å bruke disse som et grunnlag for utarbeidelse av mer spesifikke retningslinjer for hvordan man skal oppføre seg når man er en del av idrettslaget. Her er det verdiene som er utgangspunktet, men i motsetning til de idrettslagene som bruker

disse eksplisitt mot medlemmene, så har disse blitt konkretisert til retningslinjer for oppførselen. AL-1 har gjort nettopp dette:

Det har vi absolutt, og der har vi valgt å på en måte legge en del verdier... som egentlig er mest knyttet til sport, som grunnverdier for hvordan vi er med hverandre, og hvordan vi oppfører oss. Altså du kan en på en måte relatere det til typisk sånn trenervettregler eller spillervettregler. Og så koker vi de litt sammen og så har vi da noen... kall det uttalte standarder for hvordan vi skal være med hverandre, og mot... på en måte utad... framstå utad, etc., og de adopterer vi egentlig, eller vi har egentlig implementert de i hele organisasjonen.  
(AL-1)

Andre idrettslag synliggjør derimot sine standarder på enn veldig annerledes måte enn eksempelet over. For disse er det ulike typer av skriftlige dokumenter som benyttes som utgangspunkt for den væremåten idrettslagenes medlemmer skal ha. Strategiplan, klubbhåndbok og lovene til Norges idrettsforbund er eksempler på dokumenter som skal vise medlemmene hva slags oppførsel som forventes og aksepteres. Andre benytter kontrakter og arbeidsreglement til å presisere hva som faktisk forventes av hver enkelt. Et eksempel på dette får vi av AL-2:

Vi har jo et arbeidsreglement for de som er ansatt. Trenere, vi har trenerkontrakter, altså de trenerne som har noe betalt, de har en trenerkontrakt, og det er et vedlegg til den trenerkontrakten hvor det står litt sånn hva vi forventer av dem og hva som gjelder, der kommer det ganske sånn tydelig frem.  
(AL-2)

Det viser seg også at flere av idrettslagene har væremåter som er styrt av andre elementer enn uttalte eller nedfelte standarder. En del av de administrative lederne oppgir nemlig hvordan oppførsel, væremåte eller arbeidsinnsats fremhever standarder som idrettslagene hverken har uttalt eller skrevet ned tidligere. Eksempelvis kan det være at organisasjonen er gjennomsyret med at medarbeidere tar ansvar uten at det er nedfelt noe sted, at det å dele kunnskap er noe som bare blir gjort uten at man har noe uttalt fokus på det, eller at alle på huset støtter og heier på hverandre selv om det ikke er et eksplisitt mål i seg selv. AL-4 beskriver det slik:

Så jeg vil jo si at for eksempel på sport, på jentesiden hos oss, som... så har vi klart å skape en overførbarhet og en sånn kontinuitet internt som ikke på en måte har vært nedfelt noe sted, men som har blitt en del av hvordan vi jobber. Hvor på en måte at det er folk på huset her hele tiden og alle på en måte følger litt med på hva alle gjør og heier på hverandre, det er viktig for oss, har vært veldig viktig for oss opp gjennom. (AL-4)

Der eksempelet over viser hvordan ikke-uttalte standarder er viktig og bidrar positivt for idrettslaget, kan også ikke-uttalte standarder ha en negativ innflytelse på idrettslag. Det at et idrettslag har hatt sin måte å gjøre ting på over tid, kan skape utfordringer. Spesielt dersom omgivelsene idrettslaget befinner seg i endrer seg. AL-6 eksemplifiserer dette:

Det er jo litt sånn kultur at «la oss bare gjøre det og så tar vi regningen etterpå» liksom. Og det er jo litt skummelt, i vertfall i en tid hvor alt blir dyrere, ikke sant, med strøm og... ja, alle kostander øker, da. Så litt sånn ad hoc-kultur, som vi jobber med nå å endre, da. (AL-6)

### **6.2.2 Opplevelse av idrettslaget som en uformell arena og knyttet til gruppedeltagelse**

Der den første delen av sentrale kjennetegn på organisasjonskultur er knyttet til hva slags uttalte- eller ikke-uttalte standarder som finnes i idrettslagene, er den andre delen knyttet til hvordan idrettslagene oppleves. Opplevelsen av idrettslaget viser både til hvordan de administrative lederne tror personer utenfra opplever idrettslaget, og hvordan idrettslaget oppleves for de som allerede er en del av idrettslaget. De administrative lederne forteller at idrettslagene i all hovedsak oppleves som en uformell og inkluderende organisasjon, med en lett og løs stemning. En gjenganger blant svarene til de administrative lederne er nettopp dette med at idrettslaget preges av en uformell stemning. I hverdagslige situasjoner kan man opptre på en naturlig måte, uten at man trenger å ta spesielle hensyn til de man jobber sammen med. Den uformelle stemningen fører til at man lett blir inkludert i idrettslaget, noe som presiseres fra AL-1:

Hvis du tenker sånn helt generelt, så er det en veldig uformell organisasjon. Det vil si at det er ekstremt inkluderende. En blir veldig godt tatt imot, og man er... man er på en måte en av gjengen veldig tidlig, og det tror jeg handler veldig masse om den uformelle settingen. (AL-1)

Opplevelsen av et idrettslag kan imidlertid avhenge veldig av hvilken del av idrettslaget man kommer inn i. De fleste tar del i en bestemt del av et idrettslag, gjerne en gruppe, og det er først og fremst her inntrykket av idrettslaget dannes. En av de administrative lederne beskriver nettopp hvordan opplevelsen av et idrettslag formes av den gruppen man tar del i:

For det første så tror jeg at de som kommer inn, de kommer jo inn en gruppe, og livet foregår ofte i en gruppe, sant. I den gruppen de kommer inn, i den idretten de kommer inn, i det laget de kommer inn i eller på det nivået de kommer inn. Jeg tror etter hvert som de har vært en stund, så tror jeg de kommer inn og... på en måte det går opp for dem at de er medlem av en svær organisasjon, sant, med masse... stort mangfold av personligheter, nivå, kunnskap og alle sånne ting.  
(AL-3)

### **6.2.3 Idrettslagenes samlingssteder: møter ved ballpumpen og tilbakemeldingsarenaer**

Den tredje kategorien tilhørende sentrale kjennetegn på organisasjonskultur dreier seg om samlingssteder i idrettslagene. Det vil si hvor idrettslagenes medlemmer typisk samler og oppholder seg i idrettslagene, og hvordan de benytter seg av disse samlingsplassene. Analysen viser flere interessante momenter når det gjelder idrettslagenes samlingssteder. For det første er det ikke et entydig svar på hvor idrettslagenes medlemmer samler seg. Det er få samlingsplasser som er felles for flere av idrettslagene. Det vil si at idrettslagene har sine samlingsplasser, men det er stor variasjon med tanke på hvor medlemmene i idrettslagene samles. For de litt større idrettslagene er det mer vanlig at de ansatte i sentraladministrasjonen samler seg ved en kaffemaskin eller rundt et lunsjbord. I AL-3 er ofte kaffekoppen utgangspunkt for møter mellom mennesker i organisasjonen: «Det er jo kaffemaskinen, det er jo møteplasser der man setter seg gjerne rundt med en kaffekopp, der man sitter og diskuterer litte granne, der man sitter og diskuterer fag, der man sitter og utveksler» (AL-3).

Noen idrettslag kan imidlertid ikke vise til slike fasiliteter som idrettslagene i avsnittet over kan. Blant disse idrettslagene er det derfor andre samlingssteder som medlemmene i idrettslagene typisk benytter seg av. For et av de mindre idrettslagene er det derfor ikke en kaffemaskin eller et lunsjbord som utpeker seg som samlingssted, men derimot



en ballpumpe. Fasilitetene rundt ballpumpen gjør at det ofte blir en plass hvor spesielt lagledere og trenere kan møtes til små, uformelle samlinger, slik AL-2 forklarer det:

Altså det er jo utendørs i idrettsparken ved banene folk først og fremst møtes. Og så har vi jo en sånn... en sånn brakke hvor lagledere og trenere har utstyret sitt. Så, så om det ikke er samlingen ved kaffemaskinen så er det samling ved ballpumpen, hvis man kan si det sånn, for den er jo noe alle bruker. Ellers så er det jo bygd noe sånn... det er jo tribune med tak over og det er noe kiosker og noe sånt noe. (AL-2)

Det er også variasjon med henhold til hvordan samlingsstedene i idrettslagene faktisk nyttes. Alt i fra å være et oppstarts- og avslutningspunkt for treninger, til diskusjonsforum for faglige problemstillinger og sportslige emner. Spesielt blir de sosiale møteplassene til et sted der det ikke er noe klart skille mellom faglige og ufaglige diskusjoner. AL-1 beskriver det på denne måten: «Veldig ofte så blir disse... kall det sosiale møteplassene, til en eller annen sånn semi...profesjonell setting. Det blir en diskusjon rundt fag, det blir en diskusjon rundt et eller annet, alltid. Ja. På godt og vondt» (AL-1).

De administrative lederne trekker frem den viktige funksjonen et samlingssted har for medlemmene. Det å benytte seg av samlingsstedene blir sett på som å ta del i et system der mulighetene for å gi små, uformelle tilbakemeldinger er gode, som også kan utvikle de som tar del i dette systemet. Dette eksemplifiseres av AL-3: «Men vi ser at de gruppene som er med i det systemet der, de som på en måte tar del i den kulturen, de blir bedre. Og de er lettere også å korrigere, for de forstår hvorfor korreksjonen kommer» (AL-3).

Viktigheten av grupper og samlingssteder trekkes også frem i andre sammenhenger. I idrettslaget til AL-6 har det stor betydning at gruppene selv tar initiativ til å skape egne sosiale nettverk, slik det beskrives her:

Og noen av de gruppene som er flinke de har jo ofte litt sånn... ja, kveldsmat, ikke sant, noen dager lager de julegrøt, sånn som de skal ha nå, ikke sant, at det

er hygge for den tiåringen, da, etter trening, at man... ja, har en halvtime til, for det skaper det sosiale nettverket som er superviktig. (AL-6)

Hva slags betydning et samlingssted har for et idrettslag er tydelig i måten noen av de administrative lederne snakker om dette temaet på. Flere av de administrative lederne fremhever nemlig mangel på samlingssteder som en utfordring. Det kan handle om at antallet uformelle møteplasser er såpass lite at det hindrer medlemmene fra å benytte det som en sosial samlingsplass. For andre er det en utfordring at de rett og slett mangler et skikkelig sted å samles. Et slags sted der medlemmene kan samles i forbindelse med treninger, for eksempel at barn kan nytte det til å gjøre lekser, eller at voksne kan sitte der for en kaffe. Et sted der man bare kan «henge», slik AL-5 formulerer det: «Nei, sånn plass har vi ikke. Og det er stor manko, for det tror jeg hadde hatt litt å bety. Et sted å henge, som vi kaller det, og det... det har vi ikke her» (AL-5).

#### **6.2.4 Idrettslagenes språk og sjargong: engasjement og interne ulikheter**

I analysen viser det seg også en rekke sentrale kjennetegn på organisasjonskultur i tilknytning til idrettslagenes språk og sjargong. Her fremkommer det en forskjell på hva idrettslagene bruker som grunnlag for språk og sjargong, og hvordan de prøver å påvirke dette. For flere idrettslag er det essensielt at språk og sjargong baseres på respekt. Uavhengig av om det står i kontrakt, reglement eller andre dokumenter, så skal idrettslagene preges av respektfull kommunikasjon. I idrettslaget til en av de administrative lederne er det spesielt tydelig hvordan denne respekten skal gjelde for idrettslagets administrasjon. I tillegg til å ha respekt for egen rolle, bør de ansatte forstå hvordan de best mulig skal kunne kommunisere med de frivillige på en respektfull måte:

Det er ikke lenge siden vi sitter og snakker om dette her med du skal ha respekt for både rollen din, du skal ha respekt for jobben din, du skal ha respekt for totalt sett for det du holder på med, sant. Og det er en ting som du må gå igjennom, og så den... og rolleforståelsen må også andre ha respekt for, fordi at du har... alle her i administrasjonen har forskjellige roller, alle møter forskjellige frivillige. Er du økonom så møter du gjerne folk med økonomisk interesse, og de har et helt annen tilnærming enn når du treffer en som har en

annen type tilnærming. Og treffer du en sportsmann som har gått Birken, så vet jo han hvordan det skal være. (AL-3)

Enkelte idrettslag har større fokus enn andre på å benytte et uttalt eller nedfelt grunnlag å lene seg på i forbindelse med den måten man snakker til hverandre på. Det er ulikt hva idrettslagene betegner dette grunnlaget som, men både kjøreregler og spilleregler blir nevnt i denne studien. Disse blir beskrevet som nyttige fordi de hjelper idrettslagene i konfliktfylte situasjoner, og hindrer at en eventuell konflikt sprer seg mellom grupper i idrettslagene. Grunnlaget er kanskje først og fremst viktig fordi de setter noen tydelige rammer for hva som er akseptabel kommunikasjon, slik AL-1 har gjort det:

Og så har vi på en måte blitt enige om noen kjøreregler sammen og hvordan vi skal ha det sammen, og der er blant annet dette at ja, vi skal tørre å utfordre hverandre, vi skal være tøffe med hverandre og vi skal på en måte... det skal gå en kule varmt av og til. Men det skal gjøres på en måte med... altså det skal på en måte kommuniseres med respekt. (AL-1)

I tillegg til det grunnlaget eller utgangspunktet idrettslagene har satt for språk og sjargong, er det også flere elementer med innflytelse på utviklingen av språk og sjargong. Dersom det utvikler seg uønskede måter å kommunisere på i idrettslagene, så er det grunn til å agere fra idrettslagene sin side. Et eksempel på dette kan være at det har etablert seg en «garderobekultur» i organisasjonen, som gjør at man snakker til hverandre på en litt for røff måte. Et annet eksempel kan være at gruppene i idrettslagene har skapt en egen sjargong som er upassende eller bryter med det som idrettslagene anser som akseptabelt. I det siste tilfellet har derfor idrettslagets sentraladministrasjon en viktig rolle, ifølge AL-3. For at gruppene skal forstå det helhetlige perspektivet, må administrasjonen kommunisere dette til dem:

De i gruppene de har problemer med å forstå helheten. [...] Og det... det er nok sånn som... men det er jo litt av vår oppgave faktisk, det å kunne lære de til å forstå det at det er en helhet der og da må vi av og til sette ned foten og si at vi er... vi er en helhet. (AL-3)

Et annet interessant element som viser seg å ha sterk innflytelse på språk og sjargong i idrettslagene, er personavhengighet. De administrative lederne er tydelige på at hvert enkelt individ har sterk påvirkningskraft gjennom måten de snakker til andre. For eksempel, vil måten man snakker med hverandre på kunne endre seg betydelig ved utskiftninger blant de personene som er involvert i idrettslagene. I idrettslaget til en av de administrative lederne påvirker dette hvordan det kommuniseres ut mot gruppene i idrettslaget. Det vil si at språket og sjargongen hos gruppene har innflytelse på hva slags tone den administrative lederen legger seg på i kommunikasjonen med gruppene, slik AL-6 forklarer det:

Nei, men det blir jo ofte litt sånn speiling, da, ikke sant, at der man har den sjargongen så går man jo ofte inn i en sånn speilingsgreie... at man... ja, og jeg som leder så tilpasser jeg også litt det, ikke sant. Og det tenker jeg er nødvendig. For det er klart hvis du er veldig vandt til at man skal bruke utestemme, da, for å si det litt enkelt, så må du faktisk snakke litt utestemme tilbake igjen, for ellers så blir det bare tull. Så, ja. Og motsatt, da, der du har en litt mer sånn lav, formell kommunikasjonsform så blir det litt feil å skrike til de tilbake, da, sant. (AL-6)

Når det gjelder hva som kjennetegner det språket og den sjargongen som finnes hos idrettslagene, så oppgir flere at den stort sett er god og basert på respekt. De administrative lederne peker spesielt på den sjargongen som finnes i den delen av idrettslaget de har mest kontakt med i det daglige. Her har man respekt for hverandre, men samtidig rom for humor. AL-5 beskriver det slik:

Jeg føler at det er en veldig god tone alle steder, og her nede hvor alle disse sportslige lederne sitter her er det jo fest hele tiden har jeg følelse av. Ja, jeg kommer og kjefter litt fordi [...] de roter og sånt noe, men jeg prøver å gjøre det litt med humor, men jeg må passe på at det har en funksjon. (AL-5)

Et annet kjennetegn ved språk og sjargong hos idrettslagene er engasjement. De administrative lederne forteller at de som tar del i diskusjoner i idrettslagene ofte har høyt engasjement og et sterkt ønske om å få til løsninger, som gjør at det til tider kan oppstå intense samtaler. Enkelte ganger kan disse intense diskusjonene brikke over i

samtaler med en uakseptabel tone. I slike tilfeller får sentraladministrasjonen, og spesielt den administrative lederen, et særskilt ansvar:

Ja, altså det har vi... vi har ganske aktivt og... det kan godt gå en kule varmt, men det skal være innenfor rammene, men det er jo ikke alltid det vil, fordi at... alt... alle som jobber med det fri... jobber både med frivillighet og ikke minst jobber en sånn plass som dette her, så er det av og til ambisjonene blir høye og man vet helt sikker hvordan ting skal løses. Så av og til koker det litt over og da må man... da må vi, og gjerne meg, ta en runde med noen og si det «jeg tror du skal ta å... den måten du... forventer at alle skal hoppe når du ber de hoppe, det kan vi ikke gjøre». (AL-3)

Flere av idrettslagene poengterer også at det utvikles ulikheter i sjargong innad i de respektive idrettslagene. Den delen av idrettslagene som er ansatt og bruker mest tid sammen i det daglige, for eksempel sentraladministrasjonen, skaper gjerne sin egen sjargong. Disse har, slik AL-3 hevder, et blikk på helheten og derfor mulighet til å forstå hverandre ekstra godt:

Ja, det er klart at de i administrasjonen og vi i administrasjonen, for å si det sånn, vi sitter jo tettere så vi har jo mer informasjon om alt. Dermed så er det lettere også på en måte å forstå helheten. (AL-3)

Det er imidlertid ikke slik at den sjargongen som finnes i sentraladministrasjonen er fullstendig adskilt og uten påvirkning fra andre deler av idrettslaget. I et av idrettslagene blir det presisert hvordan administrasjon påvirkes av trenere, som igjen påvirkes av sine utøvere. På samme måte påvirkes utøverne av trenerne, som igjen påvirkes av administrasjonen. AL-4 formulerer det slik:

Internt i administrasjonen så er det på en måte... da snakker vi på en måte og så tror jeg nok trenerne er... trenerne er jo også da inne i administrasjonen i ganske stor grad. Så de vil jo også på en måte ha den... veldig mye av den samme sjargongen. Ja, så vil jo trenerne... fører jo dette på en måte videre ned til lagene sine. Og så er jeg usikker på hvor mye de på en måte... ja, plukker opp og henter fra trenerne sine, det tror jeg nok er... det vet jeg ikke helt hvor mye...

hvor mye de tar med seg derfra. Det går kanskje... det går en del motsatt vei også, vil jeg tro, at trenerne plukker opp fra spillerne. (AL-4)

I dette delkapitlet om sentrale kjennetegn ved idrettslagenes organisasjonskultur viser det seg at idrettslagene har ulike standarder for oppførsel, som verdier, retningslinjer og reglement, men at flere idrettslag også beskriver at væremåten kan styres av standarder som ikke er uttalte eller nedfelte. Når det gjelder opplevelsen av idrettslagene er den hovedsakelig kjennetegnet av å være uformell, men den kan imidlertid være sterkt avhengig av hva slags deler av idrettslagene det er snakk om. Videre fremkommer det at både kaffekoppen og ballpumpen spiller sentrale roller med tanke på å samle medlemmer i idrettslagene, og at samlingsstedenes som nyttes kan brukes til alt fra faglige diskusjoner til sosial nettverksbygging. Det er ulikt hvordan idrettslagene forholder seg til språk og sjargong, der enkelte har fastsatte spilleregler og kjøreregler som utgangspunkt for kommunikasjonen. Flere idrettslag fremhever respekt og engasjement som karakteriserende for deres kommunikasjon, men påpeker ulikhetene som kan eksistere internt i idrettslagene.

### **6.3 Ledelse på idrettslagenes ansatte og frivillige**

Dette delkapitlet retter seg mot den andre underproblemstillingen i oppgaven:

*Hvordan utøves ledelse fra administrative ledere på ansatte og frivillige i mellomstore idrettslag?* Analysen indikerer at ledelse på ansatte og frivillige i idrettslag i stor grad er kontekstspesifikk, og viser seg gjeldende på tre ulike måter: (1) på generelt grunnlag i beslutningsprosesser er det viktig med tillit og beslutninger som har forankret seg blant medlemmene; (2) håndtering av konflikter eller brudd på væremåter prøves først og fremst å løses med desentralisert ledelse; og (3) de administrative lederne har en tilnærming som i større grad baseres på tydelighet og større forventninger til de ansatte enn de frivillige.

#### **6.3.1 Involvering i beslutningsprosesser: tillit og forankrede beslutninger**

I en del tilfeller velger de administrative lederne å involvere bredt i beslutninger. Det vil si at de vektlegger å inkludere flere personer i forskjellige avgjørelser, for eksempel administrasjonsmedarbeidere, trenere og lagledere. Noen legger stor vekt på det å involvere de andre ansatte i den delen av idrettslaget de har mest kontakt med i det daglige. Denne involveringen kan foregå i form av jevnlig rapportering fra de ansatte

mot den administrative lederen, eller gjennom et ukentlig morgenmøte. Andre idrettslag gir eksempler på tilfeller der det involveres langt bredere. Ved utarbeidelse av verdigrunnlag eller strategiplan, så inviteres både trenere og lagledere i idrettslagene til å komme med sine innspill. Ifølge AL-1 er det spesielt viktig å involvere bredt i de tilfellene der retningen for idrettslagets hverdag påvirkes: «Der det på en måte påvirker hverdagen vår på en eller annen måte og vi kan være med å sette retning så involverer en ganske bredt, så bredt som en kan» (AL-1).

Selv om de administrative lederne i en del tilfeller involverer bredt, er det også mange situasjoner der det foregår en spissere involvering. En del avgjørelser er klubbstyrt, det vil si at det er det klubben har bestemt som er gjeldende for idrettslagets medlemmer. I slike tilfeller har medlemmene liten mulighet til å påvirke det de må forholde seg til. Et eksempel kan være at idrettslagene må forholde seg til et sett med kriterier fra forbundsnivå, eller at idrettslagene har vedtatt noen langsiktige strategier som alle medlemmer må forholde seg til. I disse situasjonene er det rett og slett idrettslaget som styrer hvordan det skal være, slik AL-5 forteller: «Det er ikke de frivillige som skal styre klubben, det er klubben som skal styre, men med hjelp av de frivillige, det er liksom målet» (AL-5).

På spørsmål om hvordan uenighet vedrørende avgjørelser i idrettslagene håndteres, så er det flere av de administrative lederne som er opptatt av at beslutningene skal tas på et grunnlag der flest mulig har fått mulighet til å fremme sine synspunkter. Selv om det er uenighet, skal ikke nødvendigvis den administrative lederens vinne frem med sitt argument. I idrettslaget til AL-4 er det viktig at klubbens verdigrunnlag er det avgjørende elementet for det argumentet som til slutt går seirende ut:

Jeg er veldig... altså, så lenge avgjørelser og ting på en måte tas på bakgrunn av klubbens verdier, så har ikke jeg noen problemer med å akseptere at noen andre har andre og kanskje bedre argumenter enn det jeg har, og da er det viktig at det... på en måte den kraften i det beste argumentet vinner. Så lenge det på en måte er innafor det klubben ønsker å oppnå. (AL-4)

Selv om det naturligvis ikke trenger å være fullstendig enighet i alle avgjørelser som tas, så er likevel de administrative lederne opptatt av at avgjørelsene skal ha sterk forankring

blant medlemmene. Det vil si at idrettslagenes medlemmer, i tillegg til å ha blitt involvert, føler en sterk tilknytning til de avgjørelsene som tas. For at beslutningene skal forankres, er det ifølge AL-5 viktig at flest mulig har fått mulighet til påvirkning: «Jeg vil at alle skal få være med og mene noe, for da tror jeg at vi får ting bedre forankret når vi går videre når vi endelig har besluttet noe, da» (AL-5).

Det er imidlertid en forskjell blant idrettslagene med tanke på hvor stor del av idrettslaget som skal forankres i ulike situasjoner. Hos noen er det først og fremst blant de ansatte at beslutningene må ha spesielt sterk forankring. AL-1 forteller at de ansatte, etter å ha fått kommet med sine meninger og innspill knyttet til en avgjørelse, må stå samlet bak den beslutningen som de i fellesskap har kommet frem til:

Det er intensjonen, og da må vi på en måte bare definere at da snakker vi igjen de ansatte og de vi på en måte betaler lønnen til. De må alle stå bak. Altså nå, nå har vi komnt til bordet, vi har tatt imot alle innspill, det er ivaretatt, vi er enige, nå gir vi gass, nå kjører vi. (AL-1)

Hos andre idrettslag er det derimot et større fokus på at beslutningene også skal være forankret blant de frivillige. Dersom administrasjonen er veldig liten, så gjør det at de blir veldig avhengige av et godt samarbeid med de frivillige i gruppene i idrettslaget. AL-6 legger derfor stor vekt på at de trekker i samme retning:

Man er jo helt avhengig av samarbeidet og alle de timene som legges ned, ikke sant, fra de frivillige. For vi er få i en administrasjon for så stor klubb, så det samarbeidet er superviktig, og at vi trekker i samme retning. Så når jeg går inn og liksom snakker med en gruppe, da, så er det viktig at vi liksom... vi må være på samme lag. Det må ikke bli noe sånn «nei, vi har en annen agenda» liksom, det blir veldig feil. Vi er her for å legge til rette for at idretten skal ha best mulig rammevilkår, da, for å si det sånn. (AL-6)

Det å gi tillit til medansatte og -frivillige er noe som flere av de administrative lederne i denne studien vektlegger. De ønsker ikke å henge seg opp i mindre detaljer i det som er store organisasjoner. Både fordi det blir for tidkrevende, men også fordi det potensielt



hindrer medarbeidere i nå sitt potensiale i idrettslagene. AL-4 trekker i tillegg frem at manglende tillit i verste fall kan føre til at folk ikke lenger ønsker å bidra i et idrettslag:

Man må kunne slippe taket og sørge for at det er medbestemmelse, sånn at den som driver med FFO eller fotballfritidsordningen eller hva man skal kalle det på en måte har den friheten man trenger til å gjøre... til å gjøre en god jobb, da. Og til å føle at man har en påvirkning på egen hverdag. For hvis ikke så tror jeg at folk for det første gjør en dårligere jobb og så slutter de, til slutt. Og da mister vi den kontinuiteten og vi mister kompetanse, og det er ikke bra. (AL-4)

Selv om det å gi tillit er viktig for de administrative lederne i idrettslagene, så betyr ikke nødvendigvis det at de ikke involverer seg i det hele tatt. De ønsker derimot å tilby støtte eller veiledning til sine medarbeidere, og på denne måten bidra til at de kommer frem til gode løsninger. Ofte trengs det ikke mer enn små, enkle råd som fører de tilbake på riktig spor igjen. For AL-6 handler det om å bistå andre i idrettslaget med praktiske gjøremål, og sørge for at de opptrer som et sterkt fellesskap:

Jeg er opptatt av å, hva skal jeg si... være en av de, hvis du skjønner, at man ikke liksom skal sitte på kontoret sitt og tro man har svaret, men være med på ting, hjelpe de i helt sånn... det praktiske, da. Og på det viset liksom klare å skape en sånn vi-følelse, da, ikke sant, at vi er sammen om dette og at man kanskje kan gi noen tips, men det er veldig viktig å liksom... ja, som sagt ikke være noe ovenfra-og-ned-holdning her. (AL-6)

### **6.3.2 Desentralisert ledelse: brudd på væremåter håndteres av en ansvarsperson eller leder for den aktuelle delen av idrettslaget**

De administrative lederne må også forholde seg til situasjoner der noen i idrettslagene bryter med felles aksepterte væremåter. Flere idrettslag benytter en tilnærming der situasjonen håndteres av en ansvarsperson eller leder innenfor den aktuelle delen av idrettslaget. Det vil si at den administrative lederen involveres minimalt, og man prøver å løse saken med de det gjelder. Spesielt gjelder dette mindre tilfeller av konflikt, slik som AL-2 forklarer:

Dette skjer jo ikke hvert år egentlig, men når det er ting så tar vi det, og det er jo som regel meg som er med på det, er det ting som er helt bare av sportslig

karakter så kan det være at sportslig leder tar det. Det kan også være trenerveileder i barnefotballen hvis det er sånne... bare sånne småting, da. (AL-2)

I andre større, kanskje mer alvorlige saker, så oppgir imidlertid flere administrative ledere en litt annen tilnærming. Slike tilfeller krever gjerne at de administrative lederne i langt større grad involveres, og at de opptrer med en tydelighet som presiserer at den aktuelle væremåten ikke aksepteres i idrettslaget. AL-3 eksemplifiserer hvordan de gjør det dersom slike brudd på væremåter oppstår:

Det er ikke alltid vi lykkes, for det er ofte det eskalerer noe jæklig og da må du bare sitte igjen der, men da holder toget på å gå da. Men du må bare... da må du inn og da er det ganske greit, fordi at da blir jeg mer... jeg blir informert, men jeg blir involvert ved en senere anledning, og til slutt så er det styret og styreleder som kommer inn. (AL-3)

### **6.3.3 Tydelig og tett oppfølging av ansatte, takknemlighet og mindre forventninger til frivillige**

De fleste av de administrative lederne i idrettslagene skiller mellom frivillige og ansatte i oppfølgingen av disse. Det vil si at den tilnærmingen de har når de jobber med de frivillige i idrettslagene er annerledes enn den de har når de jobber med de ansatte. Tilnærmingen til de ansatte er gjerne basert på tydelighet, og langt mer og tettere oppfølging. Blant annet pekes det på at konsekvensmulighetene her er langt større. Tilnærmingen til frivillige er derimot basert på takknemlighet og mindre forventninger. Et konkret eksempel på lavere forventninger til frivillige, er at det gis større aksept for at ting ikke gjennomføres innen et fastslått tidspunkt. AL-2 gir et eksempel på dette for en gruppe frivillige, nemlig styret:

Det samme gjelder jo også styret, som jo også er frivillig. Hvor også, altså hvis noen ikke har gjort det de skal i styresammenheng så neivel, altså vi sitter en ny frist og har det gått lang nok tid så, så tar vi en prat, altså er det noe... skal vi endre på det, er det noen andre som skal ta det. (AL-2)

Flere av de administrative lederne har også høyere krav til ansatte enn frivillige. Denne forskjellen begrunnes først og fremst av det argumentet at de ansatte får betalt for den

jobben de gjør. AL-4 beskriver hvordan dette er et helt sentralt argument med tanke på å stille høyere krav til de ansatte:

Det er vertfall en sånn... ja, det er noe grunnleggende annerledes ved at man får betalt for noe enn at man jobber frivillig. Det er det. Og så skal man jo selvfølgelig være på en måte inkluderende og være en... jobbe for at ansatte gjør en så god jobb som mulig og får muligheten til å gjøre det. Men til syvende og sist så er de jo også ansatt, i motsetning til det frivillige som ikke er det. (AL-4)

Ikke alle de administrative lederne gjør et tydelig skille med tanke på hvordan de håndterer ansatte og frivillige. For andre administrative ledere legges det vekt på at ansatte og frivillige skal møtes med en relativt lik tilnærming. AL-6 sammenligner idrettslaget med en bedrift, og forteller at det uansett ikke fungerer å kommandere idrettslaget mot den retningen du ønsker:

Og det er jo forskjellen fra for eksempel en bedrift, da, ikke sant, hvor du kanskje har faktisk en myndighet også til å si at «du, sånn gjør vi det her». Men det kan du nesten ikke gjøre i en sånn organisasjon, ikke sant, en klubb så får du liksom ikke noe gehør for å ta det den veien, du må jobbe med dem. (AL-6)

Dette delkapittelet har tatt sikte på å besvare den andre underproblemstillingen i oppgaven, og viser dermed hvordan administrative ledere utøver ledelse på ansatte og frivillige i idrettslag. De administrative lederne har et sterkt fokus på involvering og forankrede avgjørelser, både hos ansatte og frivillige, men aller viktigst er det at de ansatte står samlet bak avgjørelsene som fattes. De velger å involvere bredt i saker som angår hva slags retning hverdagen til idrettslagene skal ta, mens det i mer klubbstyrte tilfeller ofte ender med at færre involveres. Selv om det jobbes for at beslutningene forankres, skal det fremdeles være rom for uenighet. Dersom det oppstår tilfeller med konflikt eller situasjoner som bryter med aksepterte væremåter, forsøker de administrative lederne først å løse situasjonen med desentralisert ledelse. Fungerer ikke det, kan det være nødvendig at den administrative lederen og eventuelt styret involverer seg. De fleste av de administrative lederne gjør et skille med tanke på hvordan de forholder seg til ansatte og frivillige. Her stilles det høyere krav til de ansatte, mens de frivillige møtes med takknemlighet og mindre forventninger.

## 7. Diskusjon

I dette kapitlet presenteres masteroppgavens diskusjonsdel, med det formål å besvare oppgavens hovedproblemstilling:

*Hvordan påvirker organisasjonskultur i mellomstore idrettslag, som består av både ansatte og frivillige, ledelsen som utøves fra administrative ledere?*

Hovedproblemstillingen må ses i sammenheng med de to underproblemstillingene. Diskusjonen tar utgangspunkt i besvarelsen av underproblemstillingene, det vil si funnene fra resultatkapitlet. Funnene drøftes i lys av tidligere forskning og det teoretiske rammeverket som det ble gjort rede for i teorikapitlet, det vil si normer, virkelighetsoppfatninger og rammeverket på tjenestelederatferd. Med andre ord, så er det teoretiske rammeverket et verktøy som skal hjelpe meg å belyse funnene fra underproblemstillingene. Samlet sett skal dette være med på å besvare oppgavens hovedproblemstilling.

### **7.1 Normers påvirkning på ledelse**

Det første delkapitlet i denne diskusjonsdelen tar for seg normers påvirkning på de administrative ledernes utøvelse av ledelse. Funnene forklares ved hjelp av injunktive og deskriptive normer, og hvordan disse påvirker utøvelsen av tjenestelederatferd.

#### **7.1.1 Injunktive normer i ulike former**

I resultatkapitlet ser vi at det for idrettslagene utpeker seg noen forskjeller med tanke på hva de benytter som utgangspunkt for medlemmenes oppførsel eller måter å være på, deres såkalte standarder for væremåter. Det første elementet som peker seg ut er at flere idrettslag benytter seg av et sett med definerte, nedfelte eller uttalte standarder som grunnlag for oppførsel. Visjoner, verdier, retningslinjer og skriftlige dokumenter (som kontrakter, arbeidsreglement eller klubbhåndbøker) er alle eksempler på slike standarder, som har til felles at de er formelt vedtatt og skal fortelle noe om hva slags måter det er akseptabelt å oppføre seg på i idrettslagene. I disse tilfellene har dermed idrettslagene innført noen konkrete føringer for hvordan de ønsker at medlemmene skal oppføre seg når de tar del i aktiviteter eller oppgaver i regi av idrettslagene.

Disse føringene for oppførsel kan minne om den formen for normer som viser til hva som er forventet eller akseptert oppførsel i en gruppe – injunktive normer (Chatman & O'Reilly, 2016, s. 215). Gjennom å ha etablert noen definerte standarder for oppførsel, kan det tyde på at idrettslagene legger vekt på at medlemmene skal kunne forholde seg til et moralsk handlingsgrunnlag som også er synlig eller formelt vedtatt (Cialdini et al., 1991, s. 203). Tar du del i idrettslagenes aktiviteter, enten som ansatt, utøver eller frivillig, så skal du i utgangspunktet innrette deg etter dette moralske handlingsgrunnlaget. Medlemmene i disse idrettslagene har i så måte et grunnlag som forteller dem hva slags oppførsel som anerkjennes i ulike situasjoner, og hvilke handlinger som vil bli betraktet som sosialt aksepterte (Chatman & O'Reilly, 2016, s. 215).

I andre idrettslag er det tydelig at det har vokst frem standarder for oppførsel som ikke har vært definert eller nedfelt på forhånd. For enkelte av disse idrettslagene har det likevel etablert seg ønskede væremåter, som det å ta ansvar eller støtte og heie på sine medarbeidere. Eksemplene indikerer at det har dannet seg et forventet oppførselsmønster med tydelige føringer for hva som er sosialt akseptert å foreta seg når man er en del av idrettslagene (Chatman & O'Reilly 2016, s. 215). I eksemplene fra avsnittene over er de injunktive normene direkte synlige for idrettslagenes medlemmer, mens de i eksemplene fra dette avsnittet derimot ser ut til å være synlige gjennom et handlingsgrunnlag som har etablert seg over tid. Det er en mulighet at etableringen av dette handlingsgrunnlaget kan relateres til de injunktive normenes «normativ[e] innflytelse» (Bang, 2020, s. 55). Medarbeiderne i disse idrettslagene kan ha merket seg at det å ta ansvar eller heie på medarbeidere gir positive virkninger, eller at det å la være å ta ansvar eller heie på medarbeidere gir negative virkninger. I så fall har gruppens injunktive normer, gjennom normativ innflytelse, etablert et sett med ønskede væremåter (Bang, 2020, s. 55).

De tre avsnittene over er alle eksempler på hvordan injunktive normer kan vises igjen i et idrettslag. Det er imidlertid en forskjell i normenes fremtreden i idrettslagene. De to første avsnittene viser eksempler der de injunktive normene blir gitt som et handlingsgrunnlag til medlemmene i idrettslagene, i form av definerte standarder. I det tredje avsnittet har de injunktive normene derimot innflytelse på medlemmene gjennom at de har bemerket seg hva slags oppførsel som verdsettes (Bang, 2020, s 55). For de

administrative lederne vil det trolig være lettere å gi ansvarsoppgaver til personer i idrettslag med injunktive normer av den sistnevnte typen. Her vil den normative innflytelsen ved de injunktive normene føre til at personene som blir gitt ansvarsoppgaven mottar støtte fra andre i idrettslaget, og disse vil trolig ha behov for mindre oppfølging fra de administrative lederne i utførelsen av ansvarsoppgaven.

### **7.1.2 Injunktive normer skaper grobunn for tillit og ydmykt lederskap**

En slik tilnærming som eksemplifiseres avslutningsvis i avsnittet over, med ansvarsfordeling og forholdsvis lite involvering, blir trukket frem hos de administrative lederne. De legger vekt på å gi tillit til deres medansatte og-frivillige i idrettslagene. Det å la andre få være med å bestemme blir trukket frem som viktig med tanke på ansatte og frivilliges motivasjon til å fortsatt bidra i idrettslagene, samtidig som dette gir mange muligheten til å nå sitt potensiale. For eksempel, kan det være å gi en ansatt eller frivillig ansvar for hele fotballfritidsordningen i idrettslaget. Lederne vil fremdeles involvere seg, men fokuset er på å gi støtte og veiledning. Helt konkret, kan dette være praktiske tips til hverdagslige utfordringer som de ansatte og frivillige i idrettslagene møter på i deres arbeidshverdag.

Ved å inneha denne tilnærmingen mot ansatte og frivillige, utviser de administrative lederne tegn på det andre punktet i rammeverket på tjenestelederatferd: ydmykhet (van Dierendonck, 2011, s. 1233). Punktet går utpå at lederne skal søke støtte og hjelp fra andre i organisasjonen, hvor de selv skal aktivt søke seg mot denne kunnskapen. Ved å gi fullt ansvar for et område (for eksempel fotballfritidsordningen), benytter lederne seg av andres kunnskap. Selv om de ikke eksplisitt uttaler det, så viser lederne gjennom sine handlinger at de har behov for denne kunnskapen (van Dierendonck, 2011, s. 1233). På dette viset innrømmer lederne at de trenger hjelp fra ansatte og frivillige i organisasjonen. Ydmykhet handler også om å støtte opp under det arbeidet som organisasjonens medlemmer foretar seg (van Dierendonck, 2011, s. 1233). Ved å gi veiledning og små tips underveis, får idrettslagenes ansatte og frivillige rettledning fra lederne. Denne rettledningen kan være viktig med tanke på å få frem kunnskapen de besitter på best mulig vis.

I et idrettslag kan injunktive normer dermed vise seg gjeldende på ulikt vis. De injunktive normene som idrettslagenes medlemmer selv bemerker seg ser ut til å ha

størst påvirkning på ledelsen til de administrative lederne. Dersom disse er positive, slik de viser seg å være i det eksempelet som ble trukket frem over, kan det gi de administrative lederne et godt utgangspunkt til å la andre personer i idrettslaget få utføre ansvarsoppgaver. Gjennom støtte og oppbakking fra andre personer i idrettslaget, har personen som får tildelt ansvarsoppgaven et mindre behov for veiledning fra den administrative lederen underveis. Dermed får den administrative lederen gode muligheter til å opptre ydmykt, som altså er et av punktene i rammeverket på tjenestelederatferd (van Dierendonck, 2011, s. 1233).

### **7.1.3 Frivilliges dilemma mellom deskriptive og injunktive normer**

Idrettslagene kan også vise til eksempler hvor det har etablert seg væremåter med negative konsekvenser, der det i resultatdelen fremkommer hvordan noen idrettslag har hatt utfordringer med opprettholdt pengebruk i en tid der alt er blitt dyrere. I disse tilfellene virker det å ha satt seg et sett med injunktive normer som anses som akseptable i en spesifikk del av et idrettslag, men som bryter med de injunktive normene til idrettslaget som en helhet. En mulig forklaring er at de injunktive normene har brutt med de normene som viser den faktiske oppførselen i en gruppe – de deskriptive normene (Cialdini et al., 1990, s. 1015). Chatman og O'Reilly (2016, s. 215) hevder at de injunktive normene også tar høyde for de deskriptive normene. Det vil si at hva slags væremåte en gruppe bør ha, også må ses i sammenheng med det som faktisk er gruppens dominerende oppførsel. Dersom den spesifikke delen av idrettslaget over tid har hatt et sett med deskriptive normer som avviker fra de injunktive normene som gjelder for andre deler av idrettslaget, kan det virke som om at medlemmene av den spesifikke delen av idrettslaget har handlet i tråd med de deskriptive normene.

De resultatene som fremkommer relatert til opplevelse av idrettslagene, underbygger også at ulike normer internt i idrettslagene er noe som gjelder flere. Der trekker nemlig en av de administrative lederne frem at medlemmenes første opplevelse av idrettslaget er på gruppenivå. For det er først og fremst i gruppene i idrettslagene at aktivitetene for hvert enkelt medlem skjer. Enda mer konkret, så er det i den spesifikke idretten og det nivået de blir plassert under de tar del i når de kommer inn i sin idrettsorganisasjon. Det er her enkeltindividet får se hvordan folk faktisk oppfører seg og er med hverandre. Inntrykkene de gjør seg av idrettslaget får de dermed fra de deskriptive normene og «informativ innflytelse» (Bang, 2020, s. 54). Det at inntrykkene skapes gjennom

informativ innflytelse, vil altså si at man ved å se på oppførselen og væremåten til andre medlemmer i gruppen danner seg en forståelse av hvordan det er greit å oppføre seg i lignende situasjoner (Bang, 2020, s. 54).

De to avsnittene over viser at idrettslagene kan ha forskjellige deskriptive og injunktive normer. Det er grunn til å tro at dette kan være spesielt utfordrende for nye medlemmer i idrettslagene. Nye medlemmer, til tross for at de har sett, lest eller hørt om idrettslagenes vedtatte standarder for oppførsel, kan i enkelte tilfeller havne i et dilemma med tanke på hvilke normer de skal forholde seg til. Dersom den faktiske oppførselen (deskriptive normer) på gruppenivå avviker fra den oppførselen som bør gjelde (injunktive normer) i et idrettslag, kan dette sette medlemmene i en skvis med tanke på hvordan de skal oppføre seg i idrettslaget.

Ifølge Bang (2020, s. 54) er den informative innflytelsen som finnes ved de deskriptive normene ekstra tydelig i de situasjonene hvor medlemmene ikke er sikre på hva som er passende oppførsel. I dilemmaet mellom deskriptive og injunktive normer kan medlemmene derfor påvirkes til å handle i tråd med de deskriptive normene, rett og slett fordi påvirkningen medlemmene får fra å se på andres oppførsel er sterkere enn den påvirkningen de injunktive normene har (Bang, 2020, s. 54). Dette vil trolig være ekstra gjeldende i de situasjonene der gruppen ikke blir regelmessig påminnet hva slags oppførsel som bør gjelde. For gruppemedlemmene kan det bli vanskelig å huske hva slags oppførsel som i utgangspunktet er ønsket, og det å oppføre seg slik som andre gruppemedlemmer gjør blir det mest naturlige alternativet.

#### **7.1.4 Dilemma med konsekvenser for en autentisk lederstil?**

Vi bør også stille oss undrende til hvordan dilemmaet mellom deskriptive og injunktive normer påvirker de administrative ledernes utøvelse av ledelse i idrettslagene. I funnene kan vi se at de fleste av de administrative lederne skiller mellom hvordan de håndterer frivillige og ansatte. Ansatte personer i idrettslagene blir møtt med tydelighet, samtidig som de blir viet mye oppfølging underveis. Forventningene til ansatte er også høye, begrunnet med det argument at de får betalt for den jobben de gjør. Frivillige møtes derimot med en mye større takknemlighet for den jobben de gjør, og blir stilt langt mindre krav og forventninger til. For eksempel, så får det minimale konsekvenser dersom en frivillig person ikke har gjennomført en oppgave innen planlagt tidsfrist. Om



det i det hele tatt blir gitt en konsekvens, så kan konsekvensen være at de finner noen nye som tar over arbeidsoppgaven til den frivillige. Mot de ansatte er disse konsekvensmulighetene langt større.

En ulik tilnærming til ansatte og frivillige har også vist seg gjeldende i andre studier som omhandler idrettsorganisasjoner. I Mulcahy og Kerr (2022, s. 10-12) sin studie ble de frivillige trenerne stilt mindre krav til enn de ansatte trenerne, og i tillegg møtt med en hyggeligere tone. Selv om det både i denne og min studie ser ut til å være mest vanlig å skille mellom ansatte og frivillige, er det ikke nødvendigvis en tilnærming som legger godt til rette for tjenesteledelse. Det tredje punktet i rammeverket på tjenesteledelse handler nemlig om å opptre autentisk (Burton et al., 2017, s. 231). Det vil si at det lederen uttrykker skal stemme overens med det lederen viser av handlinger. For de administrative lederne kan det bli vanskelig å opptre autentisk dersom de har en ulik tilnærming til frivillige og ansatte, hvor dilemmaet mellom injunktive og deskriptive normer nok en gang kan være en del av forklaringen.

For frivillige som havner i dilemmaet mellom injunktive og deskriptive normer, har lett for å ende opp med å følge de deskriptive normene (Bang, 2020, s. 54). Nye frivillige kan derfor ende opp med å innrette seg etter den gjeldende oppførselen til andre, og legge mindre vekt på hva slags oppførsel som bør gjelde, altså de injunktive normene (Cialdini et al., 1991, s. 203). Dersom lederen har introdusert nye frivillige for ønsket oppførsel, men de nye frivillige samtidig ser at oppførselen til andre frivillige avviker fra denne, kan de frivillige ha lett for å trekkes mot den faktiske oppførselen. Ansatte derimot, som møtes med tøffere krav og innretter seg etter disse, utsettes ikke for det samme dilemmaet mellom injunktive og deskriptive normer. Gjennom tydeligere krav og forventninger får de ansatte repetert hva som er ønsket oppførsel, og den faktiske oppførselen blant de ansatte vil trolig bære større preg av ønsket oppførsel.

Kort oppsummert, så forholder frivillige seg primært til deskriptive normer, mens ansatte primært forholder seg til injunktive normer. Det betyr at ansatte og frivillige forholder seg til to ulike normer for oppførsel. For en administrativ leder kan det bli krevende å handle i tråd med det ønskede, uttalte handlingsgrunnlaget dersom dette er forskjellig for ansatte og frivillige. En administrativ leder vil derfor måtte opptre med ulike handlingsgrunnlag basert på om det er frivillige eller ansatte lederen har med å

gjøre. Det kan by på utfordringer for lederen med tanke på å oppnå samsvar mellom ord og handling (Burton et al., 2017, s. 231). Det gjør at det blir vanskelig å fremstå autentisk for de administrative ledere som har en ulik tilnærming mot ansatte og frivillige.

Det er vanskelig å si noe om hva som er den riktige tilnærmingen for en administrativ leder mot ansatte og frivillige. Imidlertid, så tyder det på at den ledelsen som utøves fra de administrative lederne påvirkes av forskjeller i injunktive og deskriptive normer. Frivillige og ansatte forholder seg i utgangspunktet til de samme nedfelte standardene i idrettslagene, som jeg i denne sammenheng har sammenlignet med injunktive normer. For frivillige kan det likevel bli vanskelig å forholde seg til disse injunktive normene, fordi deres inntrykk av idrettslaget først og fremst skjer på gruppenivå, der de deskriptive normene er forskjellige fra de injunktive normene. I dette dilemmaet mellom injunktive og deskriptive normer, ender de ofte opp med å følge de deskriptive normene. Dette fører til forskjeller i normer mellom ansatte og frivillige, og skaper utfordringer for den administrative lederen med tanke på å opptre autentisk mot både ansatte og frivillige.

## **7.2 Virkelighetsoppfatningers påvirkning på ledelse**

I dette andre delkapittelet, undersøker jeg hvordan virkelighetsoppfatninger påvirker utøvelse av ledelse. I likhet med forrige delkapittel, rettes fokuset nok en gang mot funnene fra resultatkapittelet, men i denne delen drøftes det hvordan virkelighetsoppfatninger påvirker de administrative ledernes utøvelse av tjenesteledelse i idrettslagene.

### **7.2.1 Variert tolkning av idrettslagenes samlingsplasser**

Resultatdelen i denne studien viser at det for idrettslagene er få samlingssteder som skiller seg ut, men at det likevel er enkelte samlingsplasser som går igjen blant idrettslagene. Kaffekoppen benyttes som utgangspunkt for samling, enten ved at folk samles rundt kaffemaskinen, eller at man tar kaffekoppen med seg og så benytter seg av andre samlingssteder. For de idrettslagene med dårligere fasiliteter blir andre typer av samlingssteder nyttet, hvor ballpumpen blir trukket frem som et populært samlingssted for medlemmene. I disse tilfellene virker medlemmene å ha skapt seg et sett med

tolkninger av objekter (Bang, 2020, s. 57). Objektene i disse tilfellene er kaffemaskinen, kaffekoppen og ballpumpen.

Ifølge Bang (2020, s. 57) vil det i en organisasjon foregå tolkninger av objekter, både individuelt og kollektivt. Når medlemmene etter hvert observerer hvordan andre tolker objekter, skapes det en felles forståelse av hvordan objektene skal nyttes (Bang, 2020, s. 57). For idrettslagene kan en mulig forklaring på hvorfor nettopp disse samlingsstedene brukes være at det over tid har samlet seg mennesker på disse stedene, der flere og flere har tatt i bruk stedene på samme måte. Etter hvert har tolkningene blitt kollektivt delt, og det har utviklet seg virkelighetsoppfatninger om at det er akseptabelt å samle seg ved kaffemaskinen og ballpumpen (Bang, 2020, s. 57).

Samlingsstedene viser seg å bli benyttet på flere forskjellige måter, blant annet til diskusjoner av faglige problemstillinger. En diskusjon som har innslag av profesjonelle, jobbrelevante elementer, men samtidig kan handle om ting som ikke har noe med jobben å gjøre. For andre idrettslag blir samlingsplassene trukket frem som en arena for tilbakemeldinger til grupper i idrettslagene, hvor muligheten til å korrigere og gjøre gruppene bedre er god. Samlingsstedene blir også benyttet i forbindelse med treninger for de ulike lagene i idrettslagene. Det å sette av litt tid til å samles blir ansett som veldig viktig for det sosiale nettverket til deltagerne på treningen. Det er med andre ord tydelig at idrettslagenes samlingssteder har stor betydning for idrettslagene, men på ulik måte.

Ifølge Schein og Schein (2017, s. 19) kan det etableres seg virkelighetsoppfatninger i en gruppe ved at den forsøker å løse en situasjon der lederen av gruppen kommer med en løsning, og løsningen er overbevisende for gruppen. For idrettslagene i denne studien, kan gruppene ha tatt del i en slik prosess som Schein og Schein (2017, s. 19) beskriver. Det kan imidlertid virke som om en del grupper har kommet frem til «feil» løsning. En mulighet er at gruppene har benyttet samlingsstedet til å motta tilbakemeldinger fra sentraladministrasjonen, men at tilbakemeldingene (og i dette tilfellet løsningene) ikke har blitt oppfattet som riktig fra gruppens side. Dermed har ikke virkelighetsoppfatningen om at «samlingsstedet er et egnet sted til å få tilbakemeldinger fra ledelsen» etablert seg hos gruppen, og det blir heller ikke naturlig å oppsøke samlingsstedet for lignende tilbakemeldinger i fremtiden. Derimot, for de gruppene som

benytter seg av samlingsstedet til å få tilbakemeldinger, så kan tilbakemeldingen fra sentraladministrasjonen ha blitt oppfattet som rett løsning på deres utfordring. Etter hvert kan gruppe medlemmene ha fått så mange tilbakemeldinger på dette samlingsstedet at de har glemt hvorfor de i det hele tatt begynte å få tilbakemeldinger her (Schein & Schein, 2017, s. 19).

Den varierende bruken av samlingsstedene i idrettslagene kan derfor være relatert til hver enkelt gruppes erfaringer med bruken av samlingsstedene. For de gruppene som har respondert på en situasjon hvor løsningen har vist seg som hensiktsmessig, har det etablert seg en virkelighetsoppfatning om at dette er den måten samlingsstedet skal nyttes på. For de gruppene som har følt at løsningen på situasjonen var feil eller lite passende, så har det ikke etablert seg noen skikkelig virkelighetsoppfatning. Eventuelt kan det ha etablert seg en virkelighetsoppfatning om at samlingsstedene ikke skal nyttes slik det ble prøvd i den situasjonen. I så måte ser virkelighetsoppfatningene knyttet til bruk av samlingssteder ut til å påvirke idrettslagenes medlemmer på ulikt vis. Samlingsstedene fungerer som symboler der det, ifølge Bang (2020, s. 57), blir gjort både personlige og felles delte tolkninger av disse symbolene. Konsekvensene av den varierte tolkningen av disse symbolene ser ut til å føre til at idrettslagenes grupper benytter seg av samlingsplassene på forskjellig vis.

### **7.2.2 Forankrede beslutninger – et mål om å skape eierskap?**

De administrative lederne i denne studien legger vekt på involvering i beslutningsprosesser, og har et bevisst forhold til hvilke situasjoner man skal involvere bredt og hvilke man skal involvere smalt. Ved retningssettende temaer, det vil si temaer som omhandler store, fremtidsrettede valg for idrettslagene, forsøker man å lytte til flest mulig innspill. Samtidig ønsker de administrative lederne at flest mulig skal få si sin mening knyttet til ulike avgjørelser, og på denne måten gi avgjørelsene en sterk forankring i idrettslagene. Dette betyr ikke at alle trenger å være enig i alle avgjørelser som blir tatt, men det er viktig at de totalt sett beste argumentene for idrettslagene vinner frem.

Det å involvere bredt og forankre beslutningene hos medlemmene i idrettslagene, kan forstås som et ønske om å skape eierskap til avgjørelsene. Det at medlemmene i en organisasjon utvikler eierskap til den prosessen de er en del av, er et sentralt element i

van Dierendonck (2011, s. 1232-1233) sitt rammeverk. I rammeverkets første punkt har eierskap til prosessen en viktig rolle med tanke på å få medlemmene til å nå sitt fulle potensiale. Ved bred involvering og forankring blant medlemmene, virker det som om at de administrative lederne forsøker å skape et eierskap. Dette eierskapet er et viktig grunnlag med tanke på det å få medlemmene til å oppnå sitt potensial. Bred involvering og forankrede beslutninger kan derfor ses på som et forsøk på å styrke og utvikle idrettslagenes medlemmer (van Dierendonck, 2011, s. 1232-1233). I Dahlin og Schroeder (2022, s. 239) sin studie av en baseballtrener i amerikansk collegeidrett ble det også utvist atferd som går ut på det å styrke og utvikle andre. I likhet med min studie, vektla baseballtreneren i deres studie eierskap til prosessen. Her var imidlertid atferden rettet mot at collestudentene skulle ha eierskap til studiearbeidet i tillegg til baseballen (Dahlin & Schroeder, 2022, s. 239-240).

Om det derimot dreier seg om å implementere retningslinjer fra overordnet organisasjonsledd eller egne vedtatte strategier, så er det idrettslagene som bestemmer med mindre og smalere involvering fra idrettslagenes medlemmer. Personer med andre roller i idrettslagene (som frivillige, trenere og utøvere) må derfor innrette seg etter dette. Disse beslutningene har med andre ord bare forankring i deler av idrettslaget. Det kan virke som at flere av idrettslagene legger vekt på at det først og fremst er blant de ansatte, og gjerne sentraladministrasjonen, at avgjørelsene må være forankret. Etter at man har tatt imot innspill og besluttet en avgjørelse, må alle ansatte stå bak avgjørelsen og støtte opp under den mot resten av idrettslaget. Disse beslutningene kan derfor mangle forankring i andre deler av idrettslaget. Manglende forankring kan føre til at frivillige, trenere og utøvere mangler et eierskap til beslutningene (van Dierendonck, 2011, s. 1233). I tilfeller der idrettslagene må implementere retningslinjer fra overordnede organisasjonsledd eller der de velger å bare involvere deler av idrettslagene i forankringen av avgjørelsene, så løper de administrative lederne en risiko for at bare deler av idrettslaget har det nødvendige eierskapet.

For administrative ledere som ønsker å skape et sterkt eierskap og styrke medlemmene i organisasjonen, kan samlingsplassene utgjøre en viktig rolle. Samlingsplassene viser seg å bli brukt til flere formål, blant annet faglige diskusjoner. Det er sannsynlig at disse diskusjonene også handler om beslutninger som enten er eller skal vedtas i idrettslagene. Gruppene som deler virkelighetsoppfatninger om at samlingsplassene er

en viktig arena for tilbakemeldinger og faglige diskusjoner, vil dermed ta del i disse diskusjonene. Disse gruppene vil trolig oppleve at de har en form for medbestemmelse og påvirkning på beslutningene. Dermed vil også gruppene føle et sterkere eierskap til beslutningene. De gruppene som ikke deler virkelighetsoppfatninger om at samlingsstedet er et egnet sted for diskusjon og tilbakemeldinger, får heller ikke tatt del i diskusjonene om beslutningene. Dermed vil de heller ikke føle det samme eierskapet til beslutningene. For de administrative lederne blir det dermed betydelig lettere å styrke medlemmene av idrettslagene dersom de tar del i grupper som deler virkelighetsoppfatninger om at samlingsstedene er en egnet plass for diskusjon og tilbakemeldinger (van Dierendonck, 2011, s. 1233). For medlemmer av grupper som ikke deler denne virkelighetsoppfatningen, kan det bli langt mer krevende å oppnå det samme.

### **7.2.3 Respekt som filter for medlemmenes tolkninger**

Flere av idrettslagene er opptatt av at språket og sjargongen skal være respektfull. Kommunikasjonen, både mellom ansatte og mellom ansatte og frivillige, skal bære preg av at de har respekt for hverandres roller og oppgaver. Dette blir trukket frem som spesielt viktig for administrasjonen, hvor respekt også innebærer en forståelse for at de frivillige har sine egne, personlige erfaringer som krever ulike tilnærminger fra de ansatte i administrasjonen. Respekt synes å ha forankret seg som en vesentlig del av flere idrettslag, i hvert fall blant deres ansatte og administrasjon. Med andre ord, en virkelighetsoppfatning som går utpå at kommunikasjon skal gjøres på en respektfull måte virker å ha etablert seg.

Virkelighetsoppfatninger har den evnen at de kan diktere hvordan medlemmene i en gruppe skal reagere på en situasjon, og samtidig ha sterk innflytelse på hvilket handlingsgrunnlag gruppens medlemmer har i situasjonen (Schein & Schein, 2017, s. 22). Den forankrede sjargongen basert på respekt ser ut til å være så etablert at den gir føringer utover det som opprinnelig ligger i begrepet respekt. For idrettslagenes administrasjon blir virkelighetsoppfatningen om respekt et filter man fortolker hendelser i idrettslagene på (Bang, 2020, s. 57). Dette filteret fører til at respektfulle handlinger står sentralt for de i administrasjonen. Tar man stilling til en ny situasjon, er det å respondere på en respektfull måte det mest naturlige alternativet for de ansatte.

Filteret som idrettslagenes medlemmer fortolker hendelser gjennom kan også være så sterkt at det resulterer i nedfelte prinsipper. For noen idrettslag har valgt å benytte seg av et sett med nedfelte retningslinjer som understreker at kommunikasjonen skal foregå med respekt. Retningslinjene gir føringer som legger opp til at man skal utfordre hverandre, men minner samtidig om den respekten som skal ligge i bunn. På denne måten blir medlemmene hele tiden påminnet den respekten som gjelder for enhver kommunikasjon i idrettslaget. Virkelighetsoppfatninger er som oftest ubevisste antagelser de i gruppen tolker sin situasjon gjennom (Bang, 2020, s. 59). I dette tilfellet er imidlertid virkelighetsoppfatningen om respekt formulert eksplisitt. Det er mulig at den eksplisitte formuleringen er et tegn på at filteret for fortolkning, selv om det er ubevisst, har blitt så tydelig at det har endt i definerte prinsipper (Bang, 2020, s. 59). Det er usikkert hvorvidt dette fører til at de faktiske handlingene i større grad baseres på respekt, men i det minste blir det mer synlig for medlemmene at respektfulle handlinger og kommunikasjon er det som verdsettes.

Det blir også trukket frem hvordan ulike deler av idrettslagene har forskjellige sjargonger. For eksempel, så kan sentraladministrasjonen gjerne ha sin egen sjargong, der deres rolle med oversikt og informasjon om flere aspekter ved idrettslagene fører til at det også er lettere å forstå hverandre. Selv om det kan utvikle seg egne sjargonger for bestemte deler av idrettslagene, er det fremdeles slik at sjargongene påvirkes av andre deler av idrettslagene. Så for sentraladministrasjonen sin del, kan det å utvikle en særegen sjargong bety at man har innslag av sjargongen til både trenere og utøvere. Trenerne påvirkes av måten det snakkes på i den gruppen de trener, og deler av denne sjargongen tar de med seg videre opp til administrasjonen. På denne måten kan sjargongen til administrasjonen ha innslag av sjargongen til utøverne. På tilsvarende vis, kan utøvernes sjargong påvirkes av sjargongen som finnes i sentraladministrasjonen. Trenerne, som tar del i diskusjoner med administrasjonen, tar med seg elementer ned til sine lag. På denne måten er det mulig at sjargongen i lagene også har innslag av sentraladministrasjonens sjargong.

Dersom man ser beskrivelsen som gis av idrettslagene i avsnittet over, i sammenheng med funnene om at idrettslagenes språk og sjargong har tydelige kjennetegn, kan man belyse noen interessante aspekter ved virkelighetsoppfatningers påvirkning. Schein og Schein (2017, s. 23) forklarer at de felles delte antagelsene man har i en gruppe, i stor

grad vil forme hvordan handlinger tolkes. Dersom man deler antagelser om at andre personer i idrettslaget gjør en viktig jobb, vil man trolig tolke andres handlinger som viktige for idrettslaget. Hvorvidt hver enkelt handling er av betydning for idrettslaget, trenger ikke ha noe å si. Så lenge man deler virkelighetsoppfatningen om at handlingen er viktig, tar ikke virkelighetsoppfatningen hensyn til om den stemmer eller ikke (Bang, 2020, s. 58).

Det at andre personer i idrettslagene gjør en viktig jobb virker å ha satt seg som en virkelighetsoppfatning, som trolig er et resultat av en respektfull sjargong. Det vil si at de fleste handlinger som andre foretar seg, tolkes i lys av respekt for at den jobben de gjør for idrettslaget er viktig. Er dette gjeldende for idrettslagenes sentraladministrasjon, så er muligheten for en respektfull sjargong i andre deler av idrettslaget også til stede. Ved å ta del i samtaler og diskusjoner med de i sentraladministrasjonen, påvirkes trenerne av administrasjonens tolkninger, og fører disse med seg til sine lag. På denne måten bærer virkelighetsoppfatningene til utøverne på hvert enkelt lag også preg av respekt for andre. Så selv om man har ulik sjargong i idrettslagene, kan det tyde på at (de ubevisste) overføringene av sentrale virkelighetsoppfatninger påvirker andre medlemmer til å også sitte igjen med noen av de samme virkelighetsoppfatningene (Bang, 2020, s. 59).

Virkelighetsoppfatningene ser altså ut til å implementere seg i flere deler av idrettslaget. Cole og Martin (2018, s. 1211-1212) viste i deres studie at det å ha en kultur som inkluderer flere deler av en organisasjon kan være viktig for den kulturen som utvikles i et av lagene i den aktuelle organisasjonen. På samme måte kan virkelighetsoppfatninger i sentraladministrasjonen, som spres til andre deler av idrettslaget, være av betydning for hva slags organisasjonskultur sentraladministrasjonen ender opp med. For eksempel, hva slags virkelighetsoppfatninger trenere og utøvere har i et idrettslag, har trolig betydning for hvilke virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i sentraladministrasjonen.

#### **7.2.4 Ønskede virkelighetsoppfatninger gir forutsetninger for desentralisert ledelse**

Hva slags sjargong og virkelighetsoppfatninger som finnes i idrettslagene, kan også ha betydning for hvordan de administrative lederne håndterer utfordrende situasjoner. I



tilfeller der noen i idrettslagene bryter med felles aksepterte væremåter, er de administrative lederne i denne studien opptatt av at nærmeste leder løser situasjonen. Det innebærer at lederen for det aktuelle ansvarsområdet tar tak i situasjonen selv, uten at den administrative lederen legger seg for mye borti saken. I slike situasjoner benyttes dermed desentralisert ledelse, hvor den administrative lederen legger opp til at andre ledere i idrettslaget selv håndterer de oppståtte utfordringene. Ved mer alvorlige brudd på væremåter, blir den administrative lederen i langt større grad involvert.

Idrettslag med medlemmer som har respekt for egen og andres rolle, og som deler virkelighetsoppfatninger om at arbeid andre foreta seg er viktig, kan gjøre det lettere for de administrative lederne å oppnå aksept for at måten de velger å løse situasjonen på er den riktige. For en gruppe i idrettslaget som har dannet seg en virkelighetsoppfatning om at nærmeste leder er den beste til å håndtere saken, vil det trolig bli stilt få spørsmål om hvorfor ikke den administrative lederen håndterer saken (Schein & Schein, 2017, s. 23). Virkelighetsoppfatningen tar imidlertid ikke hensyn til hva som er riktig (Bang, 2020, s. 58). Sannsynligvis vil det i noen av disse sakene være riktig å overlate saken til den administrative lederen. Men fordi at gruppens virkelighetsoppfatning er basert på respekt, blir den administrative lederens håndtering av saken oppfattet som den mest hensiktsmessige løsningen, uavhengig av om den faktisk er det (Bang, 2020, s. 58).

En respektfull sjargong og virkelighetsoppfatning om at andres arbeid er essensielt for idrettslaget, kan også gjøre det enklere for de administrative lederne å utvise tjenestelederatferd. Ved å fokusere på desentralisert ledelse og minimal innblanding i situasjoner som kan løses av en annen leder eller ansvarsperson, viser de administrative lederne tegn på atferd som minner om det femte punktet i rammeverket på tjenestelederatferd: å gi retning til medarbeidere (Burton et al., 2017, s. 231). I tillegg til å presisere hvilke forventninger lederen har til medlemmene av organisasjonen, skal det tas høyde for medlemmenes behov (van Dierendonck, 2011, s. 1234). Desentralisert ledelse ved brudd på væremåter legger til rette for at andre ledere eller ansvarspersoner i idrettslagene får mulighet til å først løse sine saker selv. Deretter, ved behov for det, involverer de administrative lederne seg i sakene selv. På denne måten får lederne som først prøver å løse saken mulighet til å motta tilbakemeldinger, innspill og foreta seg eventuelle justeringer i håndteringen av saken. De administrative lederne bidrar derfor

til at lederne for det aktuelle området kan jobbe frem andre løsninger (Burton et al., 2017, s. 231).

Er sakene derimot for tunge, det vil si at de ikke lar seg løse av lederen for det aktuelle området, må den administrative lederen og styret avgjøre saken. Når saken når et visst alvorlighetsnivå, kan det virke som om de administrative lederne går bort fra det å legge til rette for at lederen for det aktuelle området skal kunne gjennomføre saken selv. Det er med andre ord et tydelig skille på når de administrative lederne utviser tjenestelederatferd i denne typen saker: ved mindre brudd på væremåter ser de ut til å utvise en tjenestelederatferd i tråd med punkt nummer fem, men ved mer alvorlige brudd på væremåter kreves det at den administrative lederen eller styret skjærer igjennom og tar avgjørelsen selv (Burton et al., 2017, s. 231).

### **7.3 Oppsummering**

For idrettslagene i denne studien finnes det både injunktive og deskriptive normer med påvirkning på de administrative ledernes utøvelse av ledelse. En del idrettslag har lagt vekt på å synliggjøre sine forventninger til oppførsel for deres medlemmer, og har med det et sett med injunktive normer som gir et slags moralsk handlingsgrunnlag (Cialdini et al., 1991, s. 203). Idrettslagene har også etablerte væremåter som ikke har røtter i definerte standarder, og i disse tilfellene ser de injunktive normene ut til å påvirke gjennom normativ innflytelse (Bang, 2020, s. 55). Det er også injunktive normer, nok en gang gjennom normativ innflytelse, som ser ut til å gjøre det lettest for de administrative lederne å utvise et lederskap basert på ydmykhet (van Dierendonck, 2011, s. 1233).

Flere idrettslag ser imidlertid ut til å skape et dilemma mellom deskriptive og injunktive normer for sine frivillige. Selv om flere idrettslag har synliggjort de injunktive normene for deres frivillige, er inntrykket de skaper seg av idrettslaget sterkt avhengig av de deskriptive normene. Dersom frivillige observerer en oppførsel i den gruppen de tar del i som avviker fra det nedfelte, moralske handlingsgrunnlaget idrettslaget legger til grunn, så kan det bli utfordrende for de frivillige å vite hvordan de skal oppføre seg. I slike tilfeller kan de frivillige ha lettere for å handle i tråd med de deskriptive normene, som følge av den sterke informative innflytelsen som finnes ved disse normene (Bang, 2020, s. 54). Dette kan skape utfordringer for de administrative lederne med tanke på å

utvise tjenestelederatferd, fordi det blir vanskelig å opptre autentisk mot både frivillige og ansatte (Burton et al., 2017, s. 231).

Frivillige og ansatte ser også ut til å påvirkes av kollektive virkelighetsoppfatninger knyttet til hvilke samlingssteder man skal nytte seg av. Virkelighetsoppfatninger som går ut på at samlingsstedene er gode arenaer for diskusjoner og tilbakemeldinger kan være viktig med tanke på å forankre beslutninger. Denne forankringen gir eierskap til beslutningene, som muliggjør det å styrke og utvikle idrettslagenes medlemmer (van Dierendonck, 2011, s. 1232-1233). Språket og sjargongen i idrettslagene er fylt av respekt, og dette fungerer som et filter hvor virkelighetsoppfatninger er med på å avgjøre hvordan man tolker situasjoner. Virkelighetsoppfatningen om respekt virker også å spre seg mellom forskjellige deler av idrettslagene, der spesielt trenere har en sentral rolle med tanke på det å overføre virkelighetsoppfatninger mellom administrasjon og utøvere. Virkelighetsoppfatninger som deles på tvers av ulike deler i et idrettslag kan påvirke de administrative ledernes utøvelse av ledelse ved at deres løsninger lettere aksepteres. Dermed kan avgjørelser som at saker skal avgjøres med desentralisert ledelse lettere la seg gjennomføre. Den desentraliserte ledelsen gir mulighet for at andre ansvarspersoner i idrettslaget kan løse saken selv, og de administrative lederne kan istedenfor være med på å gi retning til disse ansvarspersonene (Burton et al., 2017, s. 231).

Som jeg adresserte i kapittelet om tidligere forskning, eksisterer det noe kunnskap om hvordan ledelse påvirker organisasjonskultur (Cole & Martin, 2018; Dahlin & Schroeder, 2022; Frontiera, 2010). I tillegg har tidligere studier vist at idrettsorganisasjoner med spenninger mellom ansatte og frivillige opplever utfordringer for organisasjonskulturen (Colyer, 2000, s. 338). I mitt masterprosjekt er det ikke spenninger mellom ansatte og frivillige som utfordrer organisasjonskulturen, men det tyder på at det fins ulikheter mellom ansatte og frivilliges organisasjonskultur. Disse ulikhetene, som eksempelvis kan dreie seg om en forskjell i deskriptive og injunktive normer, fører til at administrative ledere møter på utfordringer dersom de ønsker å utvise tjenestelederatferd overfor begge gruppene. Denne masteroppgaven bidrar derfor med kunnskap om hvordan organisasjonskultur, i denne studien avgrenset til normer og virkelighetsoppfatninger, påvirker administrative lederes utøvelse av tjenestelederatferd i idrettsorganisasjoner.

## 8. Konklusjon

Denne masteroppgaven har tatt sikte på å besvare tre problemstillinger. Følgelig, legger jeg i dette kapittelet frem mine hovedfunn knyttet til problemstillingene. I tillegg legger jeg frem begrensninger ved studien, hvilke praktiske implikasjoner den har for andre idrettsorganisasjoner, samt forslag til videre forskning.

### 8.1 Hovedfunn

Den første underproblemstillingen, «*Hva kjennetegner organisasjonskultur i mellomstore idrettslag?*», viste at idrettslagene bruker nedfelte standarder som styrende for hva slags oppførsel de forventer eller ønsker seg, men at oppførselen likevel kan føres an av standarder som idrettslagene ikke har formelt vedtatt eller uttalt.

Idrettslagene oppleves først og fremst som en formell arena, men denne opplevelsen er samtidig koblet til hva slags del av et idrettslag man opplever. Et annet kjennetegn er at idrettslagenes medlemmer samles på de samlingsstedene man faktisk har i sitt idrettslag, noe som fører til møter på utradisjonelle steder, som ved ballpumpen. På samlingsstedene diskuteres faglige utfordringer, samtidig som det er en arena for manges sosiale nettverk. Idrettslagenes språk og sjargong kjennetegnes av respekt og engasjement, men også her er det ulikheter basert på hva slags del av et idrettslag man tar del i.

Hovedfunnene på den andre problemstillingen, «*Hvordan utøves ledelse fra administrative ledere på ansatte og frivillige i mellomstore idrettslag?*», viste at det for lederne er viktig at både ansatte og frivillige får ta del i beslutninger som tas. Det er viktig at avgjørelsen er forankret hos både ansatte og frivillige, men mest vesentlig er det at de ansatte står bak. Videre, utøver de administrative lederne en ledelse som vektlegger å involvere flest mulig i de tilfellene det dreier seg om saker som omhandler hva slags vei idrettslagene skal ta i avgjørelser med langsiktige konsekvenser. De administrative lederne har mindre grad av involvering i de tilfellene der kortsiktige løsninger skal implementeres, for eksempel klubbstyrte beslutninger. Funnene viste også at de administrative lederne håndterer brudd på væremåter med desentralisert ledelse der det er mulig. Her gis det ansvar til andre ledere eller ansvarspersoner i idrettslaget, og først ved mer alvorlige tilfeller involveres den administrative lederen. Et annet hovedfunn knyttet til denne problemstillingen er at de fleste administrative

lederne skiller mellom hvordan de håndterer ansatte og frivillige, hvor det settes mindre krav til de frivillige.

Masteroppgavens hovedproblemstilling, «*Hvordan påvirker organisasjonskultur i mellomstore idrettslag, som består av både ansatte og frivillige, ledelsen som utøves fra administrative ledere?*», ble derimot besvart i diskusjonskapittelet. Diskusjonen viste at idrettslagenes standarder for oppførsel fungerer som injunktive normer, hvor de gjennom normativ innflytelse overføres fra medlem til medlem (Bang, 2020, s. 55; Chatman & O'Reilly, 2016, s. 215). Dersom de «riktige» injunktive normene etablerer seg i et idrettslag, kan det gjøre det lettere for den administrative lederen å fordele tillitsoppgaver til andre personer i idrettslaget. På denne måten utviser den administrative lederen også tegn på ydmykhet i rammeverket på tjenestelederatferd (van Dierendonck, 2011, s. 1233). Diskusjonen viste også at idrettslag med forskjeller i deskriptive og injunktive normer kan påvirke utøvelse av ledelse. Det ser ut som frivillige har lett for å havne i et dilemma mellom injunktive og deskriptive normer, og den sterke påvirkningen på gruppenivå fører til at de ofte ender opp med å følge de deskriptive normene. Dette kan resultere i at ansatte og frivillige forholder seg til ulike normer, og det blir krevende for den administrative lederen å utvise autentisk tjenestelederatferd (Burton et al., 2017, s. 231).

Virkelighetsoppfatninger ser også ut til å påvirke utøvelsen av ledelse på ansatte og frivillige i idrettslagene. Samlingssteder som kaffemaskinen og ballpumpen virker å være objekter som har blitt tolket på samme måte av en rekke ansatte og frivillige, som videre har ført til virkelighetsoppfatninger om at nettopp disse stedene er passende å samles på (Bang, 2020, s. 57). Idrettslagene som benytter seg av samlingsstedene som en mulighet for diskusjon og tilbakemelding, kan også føle et sterkere eierskap til beslutningene i idrettslagene. Å skape et slikt eierskap er viktig med tanke på å utvise det første punktet i rammeverket på tjenesteledelse, som handler om å styrke organisasjonsmedlemmene (van Dierendonck, 2011, s. 1232-1233). I tillegg, har idrettslag som deler virkelighetsoppfatninger om at en respektfull kommunikasjon er viktig, betydning for hvor lett det er for en administrativ leder å fordele lederansvar til andre i sitt idrettslag. Den desentraliserte ledelsen gjør at flere ansvarspersoner i idrettslagene får sjansen til å selv utøve ledelse, og den administrative lederen kan heller fokusere på å veilede disse ansvarspersonene. Denne formen for atferd er tegn på punkt

fem i rammeverket på tjenestelederatferd, som handler om å gi retning til andre i organisasjonen (Burton et al., 2017, s. 231).

## **8.2 Begrensninger, praktiske implikasjoner og videre forskning**

Det finnes naturligvis begrensninger ved denne masteroppgaven. Som metode for oppgaven falt altså valget på intervju, men observasjon var også lenge et aktuelt alternativ. En observasjonsstudie ville gitt meg mulighet til å studere menneskene direkte, uten deres egen tolkning av situasjonen som informasjonsgrunnlag (Tjora, 2012, s. 46). Denne metoden ville gitt meg gode forutsetninger for å få et inntrykk av idrettslagenes organisasjonskultur i praksis, og de administrative lederne ville også fått vist deres ledelse i praksis. Ved hjelp av observasjon kunne jeg med egne øyne ha dannet meg et inntrykk av idrettslagenes organisasjonskultur, og det er muligheter for at disse inntrykkene ville vært annerledes enn de jeg fikk gjennom intervjuene. Jeg endte opp med å velge bort observasjon, med den begrunnelse at det ville vært svært tidkrevende å først opparbeide nødvendig tillit hos forskningsdeltakerne, for så å gjennomføre mange timer med observasjon (Thagaard, 2018, s. 74; Tjora, 2012, s. 86).

Når jeg ser tilbake på refleksjonsnotatene og de øvrige erfaringene jeg gjorde meg under gjennomføringen av den valgte metoden, nemlig intervjuene, så kunne små justeringer ha hjulpet meg i denne prosessen. En av svakhetene ved min måte å intervju på, var at jeg ikke stilte nok av de spørsmålene som tilrettelegger for at forskningsdeltakerne enklere klarer å snakke om et nytt tema, såkalte «introduksjonsspørsmål» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 147). For eksempel kunne jeg stilt spørsmålet: «Hva legger du i ordet normer?». Deretter kunne jeg stilt spørsmålet som var rettet mot normer i deres idrettslag. På denne måten kunne jeg hjulpet intervjupersonene mer i gang til å snakke om et tema, istedenfor at spørsmålene ble direkte vinklet inn mot organisasjonen de representerte.

Til tross for at det finnes aspekter ved masteroppgaven som kunne blitt justert til det bedre, tror jeg den likevel har praktiske implikasjoner som andre idrettsorganisasjoner kan dra nytte av. Av de empiriske resultatene relatert til organisasjonskultur, kan det for andre idrettslag være verdt å vite at nedfelte eller definerte standarder kan forsterke et budskap om ønsket oppførsel, men at væremåten også kan styres av ikke-nedfelte

standarder. Idrettslag som klarer å ta i bruk kunnskapen om at samlingsstedene ofte fungerer som diskusjons- og nettverksarenaer, kan selv tilrettelegge for det i sitt idrettslag. Av de empiriske resultatene som omhandler hvordan de administrative lederne utøver ledelse på ansatte og frivillige, kan andre idrettslagsledere ha nytte av å vite at desentralisert ledelse er en måte å håndtere mindre konflikter på, og at det ikke nødvendigvis behøver å være et skille i tilnærmingen de har til ansatte og frivillige.

Jeg tror likevel at de tydeligste praktiske implikasjonene fra denne oppgaven finnes når man ser de empiriske resultatene i lys av det teoretiske rammeverket. For idrettslagene og deres administrative ledere kan det være betydningsfullt å være bevisst på at organisasjonskultur ser ut til å ha påvirkning på deres utøvelse av ledelse. For idrettslag som ønsker seg ledere med tjenestelederatferd, kan det lønne seg å være klar over at normer og virkelighetsoppfatninger kan påvirke lederens mulighet til å utøve tjenestelederatferd. Et eksempel kan være et idrettslag som ofte opplever utenomsportslige utfordringer. Dersom idrettslaget ønsker seg en leder som utviser tjenestelederatferd for å hanskkes med disse utfordringene, kan det være en fordel å først vurdere om idrettslagets nåværende normer og virkelighetsoppfatninger i det hele tatt legger til rette for en som utøver tjenesteledelse. På samme måte kan det for administrative ledere være verdifullt å vite at et idrettslags organisasjonskultur ser ut til å ha innflytelse på deres sjanser til å utøve tjenestelederatferd. Hvis den administrative lederen har et innblikk i hva slags normer og virkelighetsoppfatninger som finnes i idrettslaget, vil det trolig være lettere å vurdere om en tilnærming basert på tjenesteledelse faktisk er det rette for dette idrettslaget.

Det er behov for mer forskning på hvordan organisasjonskultur påvirker ledelse. Denne studien har fokusert på mellomstore idrettslag, og det vil være interessant å rette søkelyset mot idrettslag av en annen størrelse, hvor fordelingen ansatte-frivillige ser annerledes ut. Jeg har heller ikke rettet fokuset mot en spesifikk type idrettslag, derfor vil en annen spennende mulighet være å avgrense det til enten sær-, fler- eller allianseidrettslag, og dermed se på hva slags betydning det har at et idrettslag organiserer forskjellige idretter. Det å ta for seg ulike former for organisasjonskultur, og hvordan dette igjen påvirker ledelse, er en tredje mulighet. En annen interessant vinkling vil være å undersøke det motsatte av hva jeg har gjort i denne oppgaven, og dermed ta for seg hvordan ledelse påvirker organisasjonskultur.

## Referanser

- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture* (2. utg.). SAGE.
- Arnesen, D. (2018). *Mellom organisering, politikk og forvaltning: En studie av nasjonale paraplyorganisasjoner i Norge* (Rapport 2018:1). Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.  
<https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2500936/Mellom+organisering%2C+politikk+og+forvaltning.pdf?sequence=2>
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Barbuto, J. E., Gottfredson, R. K. & Searle, T. P. (2014). An examination of emotional intelligence as an antecedent of servant leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 315-323.  
<https://doi.org/10.1177/1548051814531826>
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.  
<https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Bass, B. M. (2019). Lederskap. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 21-37). Gyldendal.
- Braun, V. & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. I H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf & K. J. Sher (Red.), *APA handbook of research in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (s. 57-71). American Psychological Association. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/13620-004>
- Braun, V. & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative interviewing*. Oxford University Press.
- Burton, L. J. & Peachey, J. W. (2009). Transactional or transformational? Leadership preferences of division III athletic administrators. *Journal of Intercollegiate Sport*, 2(2), 245-259. <https://doi.org/10.1123/jis.2.2.245>



- Burton, L. J. & Peachey, J. W. (2014). Organizational culture mediates the relationship between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Intercollegiate Sport*, 7(2), 153-174. <http://dx.doi.org/10.1123/jis.2013-0070>
- Burton, L. J., Peachey, J. W. & Wells, J. E. (2017). The role of servant leadership in developing an ethical climate in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 31(3), 229-240. <https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0047>
- Chalmers, A. F. (1995). *Hvad er videnskab? En indføring i moderne videnskabsteori*. Gyldendal.
- Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
- Cho, J. & Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative Research*, 6(3), 319-340. <https://doi.org/10.1177/1468794106065006>
- Cialdini, R. B., Kallgren, C. A. & Reno, R. R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 24, 201-234. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60330-5](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60330-5)
- Cialdini, R. B., Reno, R. R. & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015-1026. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.58.6.1015>
- Cole, J. & Martin, A. J. (2018). Developing a winning sport team culture: Organizational culture in theory and practice. *Sport in Society*, 21(8), 1204-1222. <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1442197>
- Colyer, S. (2000). Organizational culture in selected Western Australian sport organizations. *Journal of Sport Management*, 14(4), 321-341. <https://doi.org/10.1123/jsm.14.4.321>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, & mixed methods approaches* (4. utg.). SAGE.

- Dahlin, S. & Schroeder, P. (2022). The interaction between servant leadership and organizational culture: An NCAA Division III case study. *Sport, Business and Management*, 12(2), 233-249. <https://doi.org/10.1108/SBM-04-2021-0051>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora* (5. utg.). Forskningsetikk. <https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora>
- Ekeland, H., Bergh, N., Aas, O. D. & Stolt-Nielsen, H. (2017, 1. november). 75 flasker vin på én middag og en nachspielregning på flere tusen. Idrettsforbundet har brukt titusenvis av kroner på alkohol. *Aftenposten, Sport*. <https://www.aftenposten.no/sport/i/vQ361V/75-flasker-vin-paa-en-middag-og-en-nachspiel-regning-paa-flere-tusen-idrettsforbundet-har-brukt-titusenvis-av-kroner-paa-alkohol>
- Enjolras, B. & Seippel, Ø. (2001). *Norske idrettslag 2000: Struktur, økonomi og frivillig innsats* (Rapport 2001:4). Institutt for samfunnsforskning. [https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/177643/R\\_2001\\_4%20.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/177643/R_2001_4%20.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Enjolras, B., Seippel, Ø. & Waldahl, R. H. (2012). *Norsk idrett: Organisering, fellesskap og politikk* (2. utg.). Akilles.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Cappelen Damm.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fjelland, R. (1995). *Vitenskapsteori: Med spesiell vekt på naturvitenskapene* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Frontiera, J. (2010). Leadership and organizational culture transformation in professional sport. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 71-86. <https://doi.org/10.1177/1548051809345253>

- Gammelsæter, H. (2016). *Poeng, penger og politikk: Et institusjonelt perspektiv på idrettsledelse*. Cappelen Damm.
- Gilje, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Universitetsforlaget.
- Grønkjær, A. B. & Hanstad, D. V. (2021). Leading for success in Danish and Norwegian national team handball. I S. S. Andersen, P. Ø. Hansen & B. Houlihan (Red.), *Embedded multi-level leadership in elite sport* (s. 142-160). Routledge.
- Hanstad, D. V. (2019a, 7. januar). Lederskap etter sjokolade-metoden. *NIH-bloggen*. <https://www.nih.no/om-nih/aktuelt/nih-bloggen/hanstad-dag-vidar/lederskap-etter-sjokolade-metoden/>
- Hanstad, D. V. (2019b). *Organisasjon og lederskap i idretten*. Fagbokforlaget.
- Hjellen, B. (2015, 8. oktober). FIFA utestenger både Blatter og Platini. *NRK, Sport*. <https://www.nrk.no/sport/fifa-utestenger-bade-blatter-og-platini-1.12593170>
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget. \* Side 21-48, Teori og analyse.
- Kjenner, G.-M. (2018). *Idrettslaget: Håndbok for tillitsvalgte, utøvere og ansatte*. Universitetsforlaget.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J. & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313. <https://doi.org/10.1177/00131640021970420>
- Kotter, J. P. (2019). Lederens egentlige oppgave. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 55-65). Gyldendal.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitative forskningsintervju* (S.-E. Torhell, Overs.). Studentlitteratur. (Opprinnelig utgitt 1996).
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs.; 2.utg.). Gyldendal akademisk.

- Laache, A. N. (2018). *Organisasjonskultur i en krisetid* [Masteroppgave, Norges idrettshøgskole]. Brage. <https://nih.brage.unit.no/nih-xmlui/bitstream/handle/11250/2504422/LaacheAN%20v2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Levitt, H. M., Motulsky, S. L., Wertz, F. J., Morrow, S. L. & Ponterotto, J. G. (2017). Recommendations for designing and reviewing qualitative research in psychology: Promoting methodological integrity. *Qualitative Psychology*, 4(1), 2-22. <http://dx.doi.org/10.1037/qup0000082>
- Lorentzen, H. & Dugstad, L. (2011). *Den norsk dugnaden: Historie, kultur og fellesskap*. Høyskoleforlaget.
- Maitland, A., Hills, L. A. & Rhind, D. J. (2015). Organisational culture in sport – a systematic review. *Sport Management Review*, 18(4), 501-516. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.11.004>
- Mulcahy, L. & Kerr, R. (2022). The management of volunteer coaches in football clubs in New Zealand. *Managing Sport and Leisure*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/23750472.2022.2089203>
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier: Den skrivende forskeren*. Universitetsforlaget.
- Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité. (u.å.). *Organisering*. <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/organisering/>
- Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité. (2015, 6. juni). *Idrettspolitisk dokument 2015-2019*. [https://www.idrettsforbundet.no/siteassets/idrettsforbundet/om-nif/idrettspolitisk-dokument-2015-2019/57\\_15\\_nif\\_idrettspolitisk-dokument-2015-2019\\_lr\\_0909.pdf](https://www.idrettsforbundet.no/siteassets/idrettsforbundet/om-nif/idrettspolitisk-dokument-2015-2019/57_15_nif_idrettspolitisk-dokument-2015-2019_lr_0909.pdf)
- Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité. (2019, 24.-26. mai). *Idretten vil! Langtidsplan for norsk idrett 2019-2023*. [https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/8149372c5d4d439cb1b34fc1625032f0/idretten-vil\\_langtidsplan-for-norsk-idrett-2019-2023\\_lr.pdf](https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/8149372c5d4d439cb1b34fc1625032f0/idretten-vil_langtidsplan-for-norsk-idrett-2019-2023_lr.pdf)

- Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité. (2023, 1. februar). *Lov for Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité*.  
<https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/369484754eda498ba864560749691337/nifs-lov-per-010223.pdf>
- NTB nyheter. (2021, 10. februar). Kjøll om strukturell rasisme i norsk idrett: - Et ledelsesproblem. *Dagsavisen, Sport*.  
<https://www.dagsavisen.no/sport/2021/02/10/kjoll-om-strukturell-rasisme-i-norsk-idrett-et-ledelsesproblem/>
- Parris, D. L. & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics, 113*, 377-393. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Peachey, J. W. & Burton, L. (2017). Servant leadership in sport for development and peace: A way forward. *Quest, 69*(1), 125-139.  
<https://doi.org/10.1080/00336297.2016.1165123>
- Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J. & Burton, L. J. (2015). Forty years of leadership research in sport management: A review, synthesis, and conceptual framework. *Journal of Sport Management, 29*(5), 570-587.  
<http://dx.doi.org/10.1123/jsm.2014-0126>
- Pfister, G. & Radtke, S. (2009). Sport, women, and leadership: Results of a project on executives in German sports organizations. *European Journal of Sport Science, 9*(4), 229-243. <https://doi.org/10.1080/17461390902818286>
- Redaksjonen for norsk APA-stil. (2023). *Norsk APA-manual: En nasjonal standard for norskspråklig APA-stil basert på APA 7th* (Versjon 1.9). Sikt.  
<https://sikt.no/norsk-apa-referansetil>
- Regjeringen. (2020, 16. mars). *Ansvarsområder for Kultur- og likestillingsdepartementet*.  
<https://www.regjeringen.no/no/dep/kud/ansvarsomraader/id570/>
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. utg.). Wiley.

- Scott, D. K. (1997). Managing organizational culture in intercollegiate athletic organizations. *Quest*, 49(4), 403-415.  
<https://doi.org/10.1080/00336297.1997.10484257>
- Scott, D. (2014). *Contemporary leadership in sport organizations*. Human kinetics. \* Side 63-80, Building a culture of success.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap* (J.-A. Smith & J.-H. Smith, Overs). Tano Aschehoug. Opprinnelig utgitt 1957.
- Sikt. (u.å.). *Personverntjenester for forskning*.  
<https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning>
- Skille, E. A. & Chroni, S. (2018). Norwegian sports federations' organizational culture and national team success. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(2), 321-333. <https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1425733>
- Smith, B. & Sparkes, A. C. (2016). Interviews: Qualitative interviewing in the sport and exercise science. I B. Smith (Red.) & A. C. Sparkes (Red.), *Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise* (s. 103-123). Routledge.  
<https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781315762012/routledge-handbook-qualitative-research-sport-exercise-brett-smith-andrew-sparkes>
- Sparkes, A. C. & Smith, B. (2014). *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. Routledge.
- Stormoen, S.-E. (2021, 28. november). Den ekstreme forvandlingen: Gråstein til gull i Bodø/Glimt. *Eurosport, Eliteserien*.  
[https://www.eurosport.no/fotball/eliteserien/2020/den-ekstreme-forvandlingen-grastein-til-gull-i-bodo-glimt\\_sto8645212/story.shtml](https://www.eurosport.no/fotball/eliteserien/2020/den-ekstreme-forvandlingen-grastein-til-gull-i-bodo-glimt_sto8645212/story.shtml)
- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2012). Intervjuet: Samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling* (W. Hansen, Overs.) (s. 17-45). Gyldendal akademisk.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Gyldendal Akademisk.

- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Vedeler, M. (2014, 1. oktober). Heiberg: IOC-presidenten er «veldig nede». *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/oslo/i/0ElpJ/heiberg-ioc-presidenten-er-veldig-nede>
- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, present, and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149-155.  
<https://doi.org/10.1177/1548051812471559>
- Øgar, S. & Stokstad, M. (2016, 25. februar). NFF: Rundt 15 personer hever millionlønn. *Verdens gang, Sport*. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/J0j7m/nff-rundt-15-personer-hever-millionloenn>

## Tabelloversikt

Tabell 1: Tematisk analyse - sammenheng mellom problemstilling og koding/kategorisering .....	42
Tabell 2: Intervjuguide .....	102



# Vedlegg

## NSD – godkjenning

13.02.2023, 15:09

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Meldeskjema / Lederes påvirkning på organisasjonskultur i norske idrettslag / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

701387

**Vurderingstype**

Standard

**Dato**

05.11.2022

**Prosjekttittel**

Lederes påvirkning på organisasjonskultur i norske idrettslag

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges idrettshøgskole / Institutt for idrett og samfunnsvitenskap

**Prosjektansvarlig**

Anna-Maria Strittmatter

**Student**

Ola Rognebakke

**Prosjektperiode**

17.10.2022 - 31.08.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.08.2023.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

**VIKTIG INFORMASJON TIL DEG**

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER**

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

<https://meldeskjema.sikt.no/633ab161-c7d6-4589-9edd-a0546579fd5/vurdering/1/2>

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet medprosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>  
Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos oss: Lene Chr. M. Brandt Lykke til med prosjektet!

## **Informasjonsskriv og samtykkeskjema**

# **Vil du delta i forskningsprosjektet**

## ***”Ledelse og organisasjonskultur i idrettslag”?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan ledere i idrettslag påvirker organisasjonskultur. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Formålet med prosjektet er å gi et større innblikk i hvordan personer i lederroller påvirker organisasjonskulturen blant de ansatte og frivillige som bruker mye tid på idrettslagets samlingsplass. Dette vil jeg undersøke ved å intervjuere personer som innehar lederposisjoner i idrettslag om hvordan de opplever organisasjonskulturen i denne delen av idrettslaget, samt hva de gjør for å påvirke organisasjonskulturen i denne gruppen.

Prosjektet har per dags dato følgende hovedproblemstilling:

- Hvordan påvirker administrative ledere i mellomstore, norske idrettslag med en bestemt sammensetning organisasjonskultur blant sine medansatte/frivillige?

I tillegg har prosjektet to underproblemstillinger:

- Hva slags innflytelse har det på ledernes påvirkning på organisasjonskulturen at den avgrensede gruppen medansatte/-frivillige består av både ansatte og frivillige?
- Hvordan påvirkes lederskapet hos de administrative lederne av at det må forholde seg til både ansatte og frivillige?

Denne studien er en masteroppgave for studieretning Kultur og samfunn ved Norges idrettshøgskole.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Ola Rognebakke ved Norges idrettshøgskole er ansvarlig for prosjektet.

Anna-Maria Strittmatter, førsteamanuensis, og Josef Fahlén, professor, er veiledere for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får denne henvendelsen på grunn av din stilling i idrettslaget. Ditt idrettslag er utvalgt på grunnlag av antall ansatte og frivillige.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et kvalitativt semistrukturert intervju på rundt 45 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om kjerneelementer ved

organisasjonskultur, det vil si normer og virkelighetsoppfatninger, i tillegg til ulike spørsmål om din ledelse. Intervjuet kan gjennomføres fysisk på avtalt sted, eller på Zoom. Intervjuene vil tas opp ved hjelp av lydbånd, før det transkriberes og dermed blir omgjort til tekst.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er bare masterstudenten og veilederne som vil ha tilgang til opplysningene vi samler inn om deg til dette prosjektet.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lages på en egen liste adskilt fra øvrige data. Lydopptaket fra intervjuet transkriberes fortløpende, og slettes deretter. Det transkriberte datamaterialet lagres i filer på en passordbeskyttet pc.

I den endelige publikasjonen vil ikke ditt eller idrettslagets navn oppgis. Det kan likevel være vanskelig å oppnå full anonymitet på grunn av din stilling og særtrekk ved ditt idrettslags organisasjonskultur. Derfor kan det ikke utelukkes at du gjenkjennes gjennom din stilling som administrativ leder i klubben og klubbens særtrekk.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 31.08.23. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Personopplysningene anonymiseres ved at koblingsnøkkelen slettes.

**Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?** Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Idrettshøgskole har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Norges Idrettshøgskole ved

- Ola Rognebakke: Tlf.: 95085888  
E-post: olarog@nih.no
- Anna-Maria Strittmatter Tlf.: 97863856  
E-post: annamarias@nih.no
- Vårt personvernombud: Rolf Haavik E-post: personvernombud@nih.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Anna-Maria Strittmatter  
(Forsker/veileder)

Ola Rognebakke

---

-----  
-----  
-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Ledelse og organisasjonskultur i idrettslag*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg kan publiseres slik at jeg indirekte vil kunne gjenkjennes som «administrativ leder av et norsk idrettslag»

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

----- (Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Intervjuguide

Tabell 2: Intervjuguide

Del av intervjuet	Tema	Spørsmål
Introduksjon		<ul style="list-style-type: none"><li>• Informere om meg selv, prosjektet og intervjuets struktur.</li><li>• Taushetsplikt og intervjupersonens rettigheter.</li><li>• Anonymisering, transkribering og analyse.</li><li>• Lydopptak av intervjuet.</li></ul>
Innledning	Bakgrunnsinformasjon	<p>Hvilken stilling/rolle har du i ditt idrettslag?</p> <p>Er idrettslaget du er ansatt i et sær-idrettslag, fleridrettslag eller del av et allianseidrettslag?</p> <p>Hvor mange medlemmer og ansatte er det i ditt idrettslag?</p> <p>Hvordan ser din arbeidshverdag ut?</p> <p><i>Oppfølgingsspørsmål:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvilke oppgaver har du i det daglige arbeidet?</li></ul> <p>Hva vil du beskrive som den delen av idrettslaget du har mest kontakt med i det daglige?</p> <p><i>Oppfølgingsspørsmål:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Er dette personer som du jevnlig møter fysisk?</li><li>• Hvilke ledd i idrettslaget (f.eks. styre, ansatte, frivillige, trenere, utøvere) vil du si finnes i denne delen av idrettslaget?</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan du fortelle litt generelt om hvordan dere jobber sammen i hverdagen?</li> </ul>
Hoveddel	Organisasjonskultur (normer)	<p>Har idrettslaget noen satte regler eller standarder for hvordan man bør oppføre seg når man er en del av idrettslaget?</p> <p><i>Oppfølgingsspørsmål:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dersom dette finnes: Hva går hovedtrekkene ved disse ut på?</li> <li>• Dersom dette ikke finnes: Hvordan tror du det ville påvirket idrettslaget dersom det fantes?</li> </ul> <p>Har dere noen mer uformelle standarder du vil si kjennetegner deres måte å være på i idrettslaget?</p> <p><i>Oppfølgingsspørsmål:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan er disse i den delen av idrettslaget du har mest kontakt med i det daglige?</li> <li>• Er det forskjeller mellom idrettslaget som helhet og den delen av idrettslaget du har mest kontakt med i det daglige på dette området?</li> </ul> <p>Med utgangspunkt i den delen av idrettslaget du har mest kontakt med i det daglige: Hvordan tror du at deres måte å være på oppleves for nye medlemmer av gruppen eller utenforstående? (F.eks. positivt/negativt, tydelig/utydelig, formelt/uformelt)</p> <p><i>Oppfølgingsspørsmål:</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan spiller gruppens sammensetning med ulike roller (styre, frivillige, ansatte, etc.) inn på deres måte å være på?</li> <li>• Hvordan påvirkes deres måte å være på dersom nye personer kommer inn i gruppen?</li> </ul>
	<p>Ledelse (Tjenesteledelse)</p>	<p>Hvordan tror du at dine medarbeidere/-frivillige opplever deg som leder i idrettslaget?</p> <p><i>Oppfølgingsspørsmål:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tror du at ansatte og frivillige opplever at du har samme ledelses-tilnærming overfor dem?</li> <li>• Tror du at du oppfattes som en som leder i tråd med de holdningene og verdiene du står for som person? Opplevs dette utfordrende?</li> </ul> <p>Hvordan håndterer dere situasjoner der noen i den delen av idrettslaget du har mest kontakt med i det daglige bryter med felles aksepterte måter å være på?</p> <p><i>Oppfølgingsspørsmål:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan tar man stilling til personer med ulike roller (f.eks. frivillige, ansatte, deltid/heltid)? Behandles disse likt?</li> </ul> <p>Hvordan involverer dere andre medarbeidere i beslutninger som tas i idrettslaget?</p> <p><i>Oppfølgingsspørsmål:</i></p>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tror du at medarbeiderne opplever at de får være med på å påvirke utfallet i viktige avgjørelser i idrettslaget?</li> <li>• Hvordan håndteres situasjoner der noen medarbeidere i idrettslaget er uenige i de avgjørelsene som tas?</li> </ul>
	<p>Organisasjonskultur (virkelighetsoppfatninger)</p>	<p>Hva vil du si er de mest typiske områdene (som tilhører idrettslaget) å oppholde seg for idrettslagets medlemmer? (f.eks. kantine, kaffemaskin, kontorer, idrettsarenaer)</p> <p><i>Oppfølgingsspørsmål:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan benyttes disse områdene?</li> <li>• Hvilke områder er mest typiske for den delen av idrettslaget du har mest kontakt med i det daglige? Hvordan benyttes disse?</li> </ul> <p>Kan du gi noen eksempler på typiske situasjoner som den delen av idrettslaget du har mest kontakt med i det daglige tar stilling til? (F.eks. konflikter, møter, arrangementer, kriser)</p> <p><i>Oppfølgingsspørsmål:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan håndterer gruppen slike situasjoner?</li> <li>• Er det f.eks. forskjeller mellom ansatte og frivillige i noen situasjoner?</li> </ul> <p>I den delen av idrettslaget du har mest kontakt med i det daglige: Hva vil du si kjennetegner</p>

		<p>tonen i sjargongen og måten dere snakker til hverandre på?</p> <p><i>Oppfølgingsspørsmål:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har dere et eget språk og sjargong som skiller seg fra resten av idrettslaget? I så fall, på hvilken måte?</li> <li>• Hvordan opplever du måten dere snakker med og om hverandre (både internt i gruppen og ut mot resten av idrettslaget)?</li> <li>• Har du lagt merke til at gruppens sjargong og måte å snakke til hverandre på har endret seg som følge av nye personer i gruppen?</li> </ul>
Avslutning		<p>Er det noe du ønsker å legge til før vi avslutter?</p> <p>Takk for intervjuet!</p>