



Universitetet
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM: Reiselivsledelse

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
FAGOMRÅDE: Ex. Phil og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL: Forholdet mellom Leder og Frivilig i en norsk fotballklubb

ENGELSK TITTEL: The relationship and dynamic between a leader and a volunteer in a norwegian football club

FORFATTER(E)(NB! maks tre studenter pr oppgave):			VEILEDER:
Kandidatnummer:	Studentnummer:	Navn:	
5544	256059	Jamie Elliott Grant Cowling	
			Bjørn Olav Roaldseth

Dette er en kvalitativ studie om ledere og frivillige i en Norsk fotballklubb.

Forholdet mellom Leder og Frivillig i en norsk fotballklubb

Kandidat nr: 5544

Sammendrag

Dette er en bachelor oppgave i studiet reiselivsledelse, men skrevet innenfor fagområdene *filosofi og ledelse*. Denne bachelor oppgaven unngår flere av de tradisjonelle metodene for oppgaveskriving, og lener seg helt på individets kraft til å tenke selv. I denne oppgaven vil du lære kort om hvordan norsk fotball drives, og hvem som gjør det mulig at «fotballen» aktiveres som den gjør. Du vil lære om noen lederskaps teorier og lese om filosofen Martin Buber, filosofen som spesialiserte seg på dialogfilosofi. Til slutt vil forfatteren av denne oppgaven sette teorien ut i praksis og avrunde oppgaven med en oppsummering.

1. Innledning

I denne oppgaven ønsker jeg å presentere for dere to emner som er interessante, to emner som i Norge er viktige, men som i lag gjerne ikke er diskutert og snakket så mye om. Det ene er ledelse og det andre er frivillighet.

Leder og ansatt hører man mye om, konflikter på arbeidsplass, dårlige arbeidsmiljø og den slags. Men hvor ofte har man hørt noen diskutere leder og frivillig?

Frivilligheten i Norge hører man ofte er en av grunnpilarene i idretten. Og det stemmer nok på mange måter. De aller fleste idretter i Norge i dag styres mest mulig av frivilligheten. Men oppi alt dette så må det vel være en leder, noen som bestemmer?

Det er det jeg synes er interessant. Forholdet mellom leder og frivillig. I de fleste tilfeller så er lederen en lønnet person som skal bestemme og de andre som er til stede er enten ansatte med lønn eller mennesker som hjelper til på dugnad. Med andre ord frivillig. Hvordan fungerer den dynamikken? Hva slags leder ønsker vi da? Og skal vi forvente noe av den frivillige?

Norsk idrett er bygget på dugnad og frivillighet. Det er selve bærebjelken i idrettshistorien vår. De aller fleste klubber og organisasjoner er bygget opp slik og hadde aldri funnet sted uten frivilligheten. I de fleste idretter er det ennå dugnaden som herjer, i idretter som ikke er store nok eller interessante nok for media, slik at det aldri kommer penger utenfra inn i klubbene.

Fotball er, heldigvis for oss som liker det, ikke helt der. Fotball er den største idretten i verden og ja, den største også i Norge. Og da skulle man tro at som størst så har man penger til å drive lag, klubber og organisasjoner uten dugnad. Ikke i Norge. I Norge er dugnaden og frivilligheten bærebjelken i idretten. Selv om man er Molde, Rosenborg, Brann eller Viking, så er man avhengig av frivilligheten.

I de to øverste nivåene i Norsk fotball drives det som kan kalles for profesjonell fotball, hvor spillerne i stort sett alle klubber lever av å spille fotball, og hvor de fleste klubbene har en administrasjon med flere ansatte. Men som skrevet over så finner man frivilligheten selv i de største klubber.

For å arrangere en fotballkamp på for eksempel SR Bank Arena (Viking Stadion) i et normalt år, uten pandemi, så kreves det vakter for å skille hjemme og borte supportere, vakter i slusene for å sjekke billetter ved alle inngangene. Folk til å stå i billettluke, kiosker, VIP områder, folk til å styre lys, reklameskilt, musikk og speakertjeneste. Mer eller mindre alle oppgaver som må utføres på en kampdag, drives av frivillige. Alt som ikke utføres i hverdagen, eller på treningsfeltet hver dag.

Og dette er på det øverste nivået.

Går man ned noen divisjoner så finner man fort at administrasjonene minker og klubbene er mer og mer avhengig av dugnadsarbeid. I en normal bydelsklubb i Rogaland, gjerne på nivå 5 (4.divisjon) har man som regel kun en daglig leder ansatt og det er det. Alle trenere og lagledere i barne- og ungdomslagene får kanskje et gavekort med en symbolsk sum i slutten av hvert år. Og i de fleste tilfellene er det foreldre som er trenere. På senior nivå finner man kanskje en deltidsstilling til treneren, som betaler en tiendedel av normal gjennomsnittslønn.

Med denne presentasjonen har dere fått et lite innblikk i hvordan norsk idrett og norsk fotball drives. Og ikke minst hvor viktig de frivillige er.

Min problemstilling lyder slik: *Hvordan er forholdet mellom leder og frivillig i en Norsk fotballklubb? Eller hvordan bør den være?*

I denne bacheloren skal vi se på om vi ikke klarer å løse problemstillingen min og finne ut hva som er en god leder i en Norsk fotballklubb, og sist, men ikke minst hva slags leder vi ønsker når man skal lede over frivillige. Vi må også se nærmere på hva som forventes av de frivillige. Dere vil få presentert noen teorier om lederskap, og vi kommer til å lese om dialog og kommunikasjon, som viser seg å være utrolige viktige elementer i denne oppgaven. Avslutningsvis kommer jeg til å drøfte om dette og se om vi ikke ender opp med en konklusjon. Selv har jeg 8 år bak meg som frivillig i tre lokale klubber, alle på forskjellige nivåer. I disse klubbene har jeg vært lagleder for A-lag på femte, fjerde og tredje nivå. Dessuten har jeg også vært frivillig på kampdager for en klubb på nivå to. Med denne bakgrunn kommer jeg til å vektlegge min egen erfaring når jeg til slutt skal drøfte og lande på en konklusjon.

2. Rollebeskrivelser

I innledninger ovenfor skriver jeg om hva oppgaven dreier seg om, litt om hvordan Norske fotballklubber drives og eksempler på hvor stor del av fotballen, frivilligheten er. Videre skal jeg forklare de forskjellige rollene en Norsk fotballklubb har. Vi skiller mellom frivillige roller og lønnede roller.

2.1 Frivillig rolle

Vi kan starte med å skille mellom to frivillighetstyper. Den ene er en voksen eller myndig person som jobber med barn og ungdom, enten som trener eller lagleder. Da er man direkte involvert med barn og ungdom, som vil naturligvis kreve mer ansvar av den frivillige, i form av å være en god rolle modell for barna med gode holdninger, samtidig som man er en voksen figur i en annen arena enn skole og hjemme. Disse holdningene må man også vise til klubben og menneskene rundt seg (foreldre), slik at man fortjener den rollen man har. Fra klubben og lederen sin side må man klare å stole på de ulike frivillige som søker om å være trener. I de fleste tilfeller når det gjelder barnefotballen (*¹NFF klassifiserer barnefotball fra 6-12 år), er det foreldre som er trenere, selv om dette i nyere tider er blitt litt mindre vanlig, eller ungdommer/A-lagspillere som ønsker å være trenere og ta den utdanningen. Er man under 18 år derimot kan man ikke være trener for barn alene, så da er ofte foreldre involvert uansett. Lederen bør være såpass integrert i klubben at han kan lene seg på miljøet i barneavdelingen, slik at hvis noen ønsker å være trener så kan lederen stole på foreldre rundt laget eller andre frivillige i klubben når de går god for den personen. Det er mye tillit fra klubben og lederen sin side til de frivillige som jobber med barn og ungdom. Selvfølgelig skal man jobbe med barn under 18 år i Norge, uansett om det er lønnet stilling eller som frivillig, så må man ha politiattest. Men denne tillitten går begge veier, for selv om det å få være trener for et lag fullt av barn krever tillit fra foreldre og klubb, så har man også som frivillig tatt på seg et enormt ansvar, hvor man 1-2 ganger i uken er den voksne i livet til disse barna. Gjerne 2-3 timer i uken. I løpet av disse timene, dagene, ukene, månedene og årene er man med å oppdra barn. Det ansvaret denne personen påtar seg, skal klubben, lederen og alle foreldre rundt være enormt takknemlig for. Det kan i noen tilfeller som nevnt over være slik at det er ungdommer eller unge voksne, som ønsker veldig å være trener, og utdanne seg som trener på sikt, da må man kanskje være trener for et barne- og ungdomslag i starten. Da har man et indre ønske selv og vil gjøre mer for å få

¹ *Norges Fotballforbund

ansvaret og beholde ansvaret. Men tradisjonelt sett og i klubber lenger nede i divisjonene, så er det helst foreldrene som er trenerne. Og poenget mitt da er at foreldre ønsker ikke alltid denne ekstra jobben på kveldstid, de vil ikke ha ekstra ansvar. De har ofte nok med sitt eget barn. Når da en forelder for eksempel tar på seg det ansvaret og er trener, så kreves det takknemlighet fra klubben og alle rundt.

Den andre frivillighetstypen er den som ikke er direkte involvert med barn og ungdom, men heller stiller som frivillig i andre roller i en fotballklubb. Det kan være den har tatt ansvar for kiosken, eller melder seg alltid på som ansvarlig når det er turneringer, kanskje en som holder orden på utstyret til klubben, eller en som alltid stiller opp på dugnader klubben steller i stand. For eksempel når grønt områder rundt idrettsanlegget må klippes og ordnes, benker skal bygges eller vegger skal males. Det finnes så klart mange flere oppgaver i en fotballklubb, og flere roller som skal fordeles, men det er ofte avhengig av størrelsen på klubben, antall medlemmer som ofte bestemmes av hvor klubben hører hjemme. Er det Kvitsøy IL vi taler om som befinner seg på Kvitsøy, hvor det bor 357 mennesker ifølge *statistisk sentralbyrå*², så er det naturlig å trekke konklusjonen at i denne klubben trengs det mindre frivillige til de ulike rollene enn i en større klubb. Oppgavene kan være de samme, men behovet for like mange mennesker til å delta vil være mindre. Forventningene må være annerledes her fra klubb og leder, fordi disse menneskene stiller ikke opp hver dag, oppgavene de tar på seg er gjerne ikke direkte involvert til barna deres eller barnebarna. De stiller gjerne kun opp for å hjelpe klubben. Det er denne frivillighetstypen som ikke ønsker ekstra ansvar, de vil gjerne hjelpe til hvis klubben spør, men ønsker ikke et ansvar. For eksempel så kan de fint stå i kiosken og selge, eller bake kaker til kiosken, men de vil ikke ha ansvaret for kiosken. Denne type frivillig er de som er vanskelig for klubb og leder og forholde seg til. De gjør en innsats, de hjelper til, de bruker sin fritid til klubben, men samtidig så gjør de kanskje kun det minste man kan forvente.

En annen måte å skille på disse er at den førstnevnte godtar et verv over tid som forplikter han/hun til en oppgave over tid. Den andre stiller kun opp på nevnte oppgaver ved spesial tilfeller.

Og før jeg går videre. så må det nevnes at A-laget i en klubb er ofte i en spesiell situasjon, først og fremst fordi hvilket nivå A-laget spiller på er ofte avhengig av klubbens størrelse, interessen fra lokalmiljøet og klubbens egen ambisjon til å drive et A-lag. Avhengig av hvilken klubb vi

² <https://www.ssb.no/befolkning/folketall/statistikk/tettsteders-befolkning-og-areal>

taler om og hvilket nivå A-laget spiller på, så vil rollene og menneskene rundt et A-lag endres. I en fotballklubb som Brodd FK som holder til på Midtjord i Stavanger, er det store ambisjoner rundt A-lag og ungdom. A-laget spiller i 3.divisjon, som nå er det øverste nivået man kan fremdeles kalle amatørnivå, men det er i all seriøsitet nærmere det profesjonelle nivået i 2.divisjon enn amatørnivået i 4.divisjon. Hos Brodd er treneren til A-laget i 100% ansettelse, hvor hovedrollen hans er å trene laget, men for å fylle tiden i arbeidsdagen så er han også ansatt i Fotballfritidsordningen. Med seg har han en assistenttrener og en keepertrener som også får lønn. Disse har selvfølgelig full jobb utenom. Men den viktigste rollen på laget er laglederen, oppmannen eller materialforvalteren. Vi kan kalle han hva vi vil, men jeg liker best laglederen. Det er han som er først i garderoben og går sist, det er han som rydder og vasker etter spillerne, det er han som holder kontroll på utstyret til A-laget og bestiller hele tiden inn nytt. Det er han som vasker klær og drakter, han er ball henter på treningsfeltet, setter opp øvelser for trenerne, er kompis med spillerne og sparringspartner med trenerne. Han gjør alt A-laget trenger og ønsker, setter laget foran seg selv, og han får ikke lønn. Dette er ofte en person som er i klubben fordi han elsker det han driver med og elsker å være en del av et fotballmiljø. Han brenner for A-laget han er en del av.

2.2 Lønnet rolle

Den lønnede rollen i en Norsk fotballklubb er administrasjonen og lederen. I innledningen av oppgaven så fikk du et innblikk i hva det sportslige nivået gjør med klubbens størrelse og administrasjon. Det vil si at når jeg taler mest om klubber som er lengre nede i divisjonene, så betyr det at klubben gjerne kun har en lønnet rolle: Daglig leder. Rollen til en daglig leder i en Norsk fotballklubb er å sørge for at klubben går rundt. Hans første og viktigste rolle er å skaffe sponsorer til klubben, inntekter slik at man kan drive en klubb. Medlemsavgiften er i grunn eneste inntektskilde for en klubb utenom sponsorinntekter. En enkel regel bør være at lederen bør skaffe sponsorinntekter lik sin egen årslønn, slik at klubben hvert fall ikke går i minus på å ansette en daglig leder. Han/hun har selvfølgelig andre roller også slik at det ikke kun bærer på hvor mye penger som kommer inn som teller. En klubb er åpen 365 dager i året og det betyr at det aldri slutter å komme inn regninger og diverse papirarbeid, dette er neste prioritet på lista til en daglig leder. Tiden til overs for lederen må brukes på alle de frivillige i klubben. Han/hun må ha en flytende dialog med styret, må ha en oversikt over alle lag og bør være klar over hvor skoen presser som mest til enhver tid. En lønnet rolle i en Norsk fotballklubb er ikke lik andre

arbeidsplasser. Man kan ikke forvente en åtte til fire arbeidsdag og man må også forvente arbeid i helgene.

3.1 Teorier

Hvilke teorier om lederskap og lederstil vil passe inn i et slikt system man snakker om her.

Vi skal utforske sammen noen forskjellige varianter og se om vi ikke klarer å lande på den som passer oss best. En Norsk fotballklubb er til for folket, for fansen, for lokalmiljøet, for lokalnæringslivet. Hva slags leder krever det? Og når Norske fotballklubber er avhengig av frivillighet, hva slags leder krever det? Skal alle de ansatte og frivillige i klubben tjene lederen eller skal alle, sammen med lederen, tjene klubben?

Vi går nå gjennom tre forskjellige teorier om lederskap og ser hvilken som kan passe oss best, og om ikke vi kan finne noe i alle tre som kan fungere godt til det vi ønsker.

3.2 Tjenende Lederskap

Robert K. Greenleaf skrev i 1970 et essay *The Servant as Leader*³ hvor begrepet tjenende lederskap først ble brukt. Teorien går ut på at her er lederen også en tjener, som ikke setter seg selv i fokus, men heller de han tjener og de som tjener han. «*The servant-leader is servant first*»⁴ Et sitat fra *Greenleaf*, som viser kort til hva tanken går ut på.

Tjenende lederskap er en utradisjonell lederskapsfilosofi, som i praksis setter søkelys på et tankesett hvor fokuset er på velværet til de rundt deg. Dette tankesettet skal drives av en indre tanke hvor man selv har lyst til å tjene andre, eller tjene noe. Det indre målet med å tjene noen, er for å hjelpe dem til å vokse som mennesker og hjelpe dem til å en dag bli en tjener først.

Tjenende lederskap handler om det å ha en leder som setter alle sammen foran seg selv først, som opptrer altruistisk, autentisk og etisk. Som vil det beste for sine følger (som for oss vil være ansatte og frivillige).

En slik leder vil skape positiv vekst hos sine ansatte og frivillige som igjen vil hjelpe organisasjonen eller klubben til å vokse. Dette er med på å bygge opp en antagelse om at tjenende lederskap er positivt for resultatene til organisasjonen eller klubben over lengre tid.

³ Robert K. Greenleaf the Servant as Leader

⁴ Robert K. Greenleaf the Servant as Leader

Dette vil være en leder som setter de etiske prinsippene foran resultatene, og hans altruistiske etikk begrenses ikke til klubben selv.

3.3 Adaptiv ledelse

Dr. Ronald Heifetz introduserte adaptiv ledelse som en teori når han så at i en moderne verden så kan ikke lenger kun én leder styre butikken, men det trengs heller en adaptiv ledelse. Det betyr en ledelse som er i endring med tiden; en ledelse som kan forutse alle problemer og utfordringer som kan oppstå til enhver tid.

Adaptiv ledelse er en ledelsesteori hvor ledere aktivt samarbeider med sine medarbeidere, og der problemløsning, læring og utvikling står sentralt, for at en organisasjon eller en arbeidsplass skal tilpasse seg endrede omgivelser og nye utfordringer.

Ordet adapt kommer fra det engelske språket og betyr direkte oversatt til norsk; tilpasse. Det er nettopp det som er mye av kjernen i denne ledelsesteorien, hele tiden å tilpasse seg det nye som skjer i en moderne verden og på en moderne arbeidsplass.

Med adaptiv ledelse menes det også at ledere må hele tiden kunne bevege seg mellom handling og refleksjon. Med det menes det hele tiden å kunne reflektere over hva som trengs, hva som mangler. Når man må handle, er man alltid beredt og klar til å gjøre endringer, og å ta de valg man må. Dette gjelder både vanskelige og mindre vanskelige valg.

Teorien er en praksis som mobiliserer mennesker til å håndtere vanskelige utfordringer og blomstre.

*Adaptive leadership is specifically about change that enables the capacity to thrive. New environments and new dreams demand new strategies and abilities, as well as the leadership to mobilize them. As in evolution, these new combinations and variations help organizations thrive under challenging circumstances rather than perish, regress or contract. Leadership, then, must wrestle with normative questions of value, purpose, and process.*⁵

Heifetz bruker ordet *blomstre* (thrive) og låner idéen bak ordet fra biologien, hvor han sammenligner det å blomstre som menneske og virksomhet med DNA-ets suksessfulle tilpasning som har 3 karakteristikk:

1. Det tar vare på det DNA som er essensielt for at arten skal overleve.
2. Det fjerner eller omrokerer det DNA som ikke lenger trengs.
3. Det skaper nye DNA formasjoner som gir arten de egenskapene den trenger til å blomstre på nye måter i mer utfordrende omgivelse.

⁵ Ronald A. Heifetz (2009), The practice of Adaptive Leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world S. 14-15

I en virksomhet vil vi kunne bruke ordet blomstre til å beskrive positive endringer over tid, for eksempel verdien på virksomheten, hvor fornøyde kunder er med virksomheten og hvor fornøyde ansatte er. Heifetz analogi tilsier derfor at ved en adaptiv leder vil man få positive resultater.

3.4 Spirituell Ledelse

Spirituell ledelse har sin opprinnelse fra USA på 80-tallet og kan betraktes som en form for verdibasert ledelse, en ledelses teori hvor verdiene til menneskene og organisasjonen ofte er i sentrum og preger kulturen og miljøet. Det er lett å tenke seg at en slik ledelsesform hører hjemme i religiøse settinger, men i realiteten så handler spiritualitet om søken etter et høyere mål. Spirituell ledelse handler mindre om maktposisjoner og mer om menneskene. Man ønsker ikke at alle er like og blir kontrollert av en ukjent leder på toppen. Det man ønsker er mangfold og samarbeid. Man ønsker de samme verdiene og følelsen av at man tilkoblet sammen. Det trenger ikke å være religiøst, men kan brukes i en bedrift eller en organisasjon, hvor de ansatte sammen med lederen kjenner på den samme drivkraften mot et høyere mål. Spiritualitet blir dermed et middel for å nå et mål, og hvis det hadde vært tilfelle blir det spirituelle redusert til lederens manipulerende strategi eller lederens evne til å få folk med seg.

Manipulasjon er et negativt ladet ord som ofte blir omtalt om en person som ikke vil det beste for andre enn seg selv. I denne ledelsesteorien bruker vi manipulasjon som en måte å beskrive en leder som er flink til å få massene med seg på en positiv og samlende måte. De som argumenterer for spirituell ledelse, viser heller til den dygdsetiske tradisjonen som de mener legger mer vekt på etikk som karakterdannelse. Det er i et slikt perspektiv en lederteori som har et kunnskapssyn og menneskesyn som er mer i tråd med aristotelisk filosofi.

Det som taler negativt for spirituell ledelse er at man kan ikke måle spiritualitet hos noen. Det blir regelrett feil å si med hundre prosent sikkerhet at en slik ledelses form kan gi positive resultater, hvis hele premisset skal være at lederen er spirituell.

3.5 Hvilken teori passer til en Norsk klubbs ledelse?

Nå har vi sett gjennom tre teorier som alle har gode punkter når det kommer til lederskap i en fotballklubb. Men det er spesielt en som passer bedre enn de to andre. Men vi starter med Adaptiv ledelse som fungerer bra til et moderne samfunn og en moderne arbeidsplass. Den handler også mye om det å samarbeide mellom ledelse og ansatte. Dette er spesielt viktig i en fotballklubb, og spesielt der man har mange frivillige. Det er viktig i en fotballklubb hvor hverdagene er langt i fra de samme, og livet ikke er helt A4; at man har en ledelse som er flink til å se hvilke endringer som raskt må gjøres og være i stand til å gjennomføre raske endringer.

I spirituell ledelse er det tanken om et felles mål som er drivkraften. En samlende kraft som bygger klubb og samhold. Dette målet kan i en fotballklubb være ambisjonen om å være best, både på og utenfor banen. Ofte er slike enkle tankesett – hvor et felles mål fører alle sammen – det beste for organisasjoner. Med alle på lag i samme retning blir hver utfordring enklere å gjennomføre. En ledelse som klarer å skape et slikt mål, og ha en samlende drivkraft bak seg om dette, vil skape en positiv og samlende klubb.

Men til syvende og sist så er det den *tjenende leder* som passer best for oss. Den er jo i overensstemmelse med oppgavens tittel: *at man har en leder som tjener de andre*. Lederen tjener klubben og alle de ansatte og frivillige. Han/hun er veldig u-egoistisk, altruistisk og etisk, noe som ville vært perfekt for en fotballklubb. En leder som setter klubben og menneskene foran seg selv. I teorien leser vi også at man vil ha en leder som ønsker å hjelpe alle menneskene rundt seg – til å vokse og til å leve mer lik seg selv.

4. Kommunikasjon

Kommunikasjon er det å formidle tanker og dele ideer og informasjon for eksempel ved hjelp av språk. Menneskelig kommunikasjon kan defineres som det å dele tanker med andre individer, på en overlagt og uforbeholden måte. I praksis kan man si at hvis en person ønsker å kommunisere noe, eller har noe en vil formidle, så gjør man dette ved å produsere ord eller handlinger, eller en kombinasjon av dette. Målet er at den man kommuniserer med skal best mulig forstå meningsinnholdet. For eksempel hvis man forklarer veien til noen, så bruker man hendene til å peke i retningen man snakker om. Menneskelig kommunikasjon er ikke kun gjennom tale og ord, men også ved bruk av fakter og lyder. For eksempel så kan man kommunisere skuffelse gjennom å sukke.

Man kan si at å kommunisere er noe man gjør enten man vil heller ei, det er noe som skjer både fysisk gjennom verbale eller ikke-verbale handlinger fra menneske til menneske(r), men er også noe som skjer hele tiden gjennom handlingene vi foretar oss og kroppsspråket vi viser. Det kan være så enkelt som at en person på et kontor sitter med en holdning som viser at han er stresset og har mye arbeid å gjøre. Da kommuniserer han til omverden med kroppen sin at han ikke ønsker å bli forstyrret. Eller en mann som går mot en dør og tar nøkler ut av lommen sin, alle som ser han leser kommunikasjon og forstår at han skal låse opp døren.

Denne type kommunikasjon hvor vi kan slutte en oppfatning, stammer først og fremst fra filosofen Paul Grice (1913-1988) som mener at menneskelig kommunikasjon forutsetter evnen til å gjøre slutninger.

Det blir ofte sagt når man jobber med barn og ungdom at det er viktig med tydelig beskjeder eller kommunikasjon, slik at barnet og ungdommen ikke har mulighet til å misforstå. I den konteksten kan man da gjerne si at det er viktig å kommunisere ved hjelp av alle hjelpemidler man har, slik at barnet eller ungdommen best mulig forstår beskjeden man sender. Den samme tydelige kommunikasjon er viktig på en arbeidsplass og spesielt i en fotballklubb hvor beskjedene kommer fra en ansatt til flere frivillige. Jeg taler mer om dette senere i oppgaven.

5. Dialog

Begrepet dialog forbinder vi i første omgang med filosofen Platon (427-347 f.Kr.) og hans lærer Sokrates (470-399 f.Kr.) Men alt vi har om Sokrates er skrevet ned av Platon. I likhet med Jesus så skrev ikke Sokrates noe. Men Sokrates viet sitt liv til nettopp dialog, rett og slett å gå i samtale med enkeltmennesker på gater og streder. Det er nettopp de skrevne tekster av Platon som så å si alle er skrevet i dialogform, som først og fremst gjør oss oppmerksom på dialogens verdi.

Dialog er en samtale – en verbal utveksling – mellom to eller flere mennesker, og slik jeg ser det – kan dialog gå inn under paraplyen kommunikasjon. Dette fordi at dialog er en form for kommunikasjon. Dialog kan vi også si er en slags personlig kontakt med to eller flere personer hvor de begge gjennom samtalene «gir noe» til hverandre; det vil si at man påvirker hverandre. Dialog kommer fra det greske ordet *dia* – som betyr: *gjennom*, og *logos* – som vi vanligvis oversetter med *ordet*, selv om det har flere betydninger. Følgelig kan vi si: *gjennom ordet* – det som skapes gjennom ordet, gjennom samtalen.

Personlig ble dialogen og viktigheten av den først klart for meg, da jeg «møtte Martin Buber» i hans lille, men samtidig innholdsrike bok *JEG OG DU* i Ex Phil ved UiS. Kort biografisk var Martin Buber en tysk-israelitisk religions- og sosialfilosof født i Wien i 1878 og døde i Jerusalem i 1965.

Boken *JEG OG DU* handler nettopp om disse to begrepene. Det er grunnbegrepene i hans filosofi. Det han taler om, er de sosiale båndene mellom mennesker som oppstår ved hvert møte. Vi kjenner alle til hvordan den sosiale kontakten mellom medmennesker fungerer. Man må gjerne komme litt under huden på den man møter, før man blir komfortabel til å åpne seg opp. Dette er det Buber presenterer i sin filosofi på forskjellige måter. Når man først møter noen så har man mest sannsynlig et *Jeg-Det* forhold. *Jeg-Det* forhold kan beskrives som et forhold man har til mennesker man nettopp har møtt, bekjente og gjerne til noen kollegaer.

Men et *Jeg-Det* forhold kan også være noe som skaper avstand, noe som kan være grunnlag for maktutøvelse fra den ene siden. Men et *Jeg-Det* forhold kan gjennom dialog og samtaler gå over i et *Jeg-Du* forhold. Et forhold som er bygget på gjensidig respekt; et forhold som skaper nærvær og likeverdighet.

Hovedfokuset til Buber er følgelig det menneskelige forholdet *Jeg og Du*. Det er livet med menneskene som er det viktige. Buber mener at det er i møtet med en annen at det kan skapes

ny innsikt, vekst og nærhet. Og i dette møtet, sier Buber, spiller språket en sentral rolle, da det skaper sammenheng både gjennom tiltale og gjensvar. Ordene som sies, møter sitt svar, og Jeg-et og Du-et blir stående i et forhold som skaper en konkret forbindelse. Buber forteller oss her at dialogen – der språket er det fundamentale hjelpemiddelet mellom et jeg og et du – «er møte» mellom likeverdige parter hvor der er gjensidighet i relasjonene. I Jeg- og Du- forholdet er det følgelig symmetri, altså samsvar – det er likeforhold. Først da legges grunnlaget for at man har noe å gi – noe å lære – noe å tilføre hverandre uansett hvem man går i dialog med. I det ekte møtet vil man i all sin forskjellighet på denne måten komme beriket ut⁶.

⁶ Gjennomgangen av *dialog* og filosofen *Martin Buber* bygger på læreboken *Filosofisk tenkning gjennom dialog* skrevet av min Ex Phil. lærer og nå veileder Bjørn Olav Roaldseth.

6. Kvalitativ og Kvantitativ metode

Kvalitativ og kvantitativ metode er forskningsmetoder som brukes til å forske på kvalitative og kvantitative data. Hvilke typer data man innhenter, avgjør om det er kvalitativt eller kvantitativt. Det er også slik at de to forskningsmetodene kan brukes sammen. I flere tilfeller vil man få data som er både kvalitative og kvantitative.

Kvalitative data er lett forklart til kvalitets data. Data man gjerne får fra én person, én organisasjon, mye data om én ting. Man går i dybden, for å få kvalitet i svaret.

Kvantitative data er som ordet sier, kvantitet, er mengder. I metode er det tall eller andre typer mengdedata. I motsetning til kvalitative data, så får man lite data om hver ting.

Det blir påstått at kvalitative og kvantitative metoder utgjør et kontinuum, det vil si at metodene ikke er klart forskjellige. Forskeren Sigmund Grønmo forklarer forskjellen i dette sitatet:

Distinksjonen mellom kvalitativ og kvantitativ samfunnsforskning er ikke en ren dikotomi, men utgjør ytterpunktene på en skala. I praksis vil mange kvalitative forskningsopplegg også ha innslag av kvantitative elementer. Omvendt vil kvantitative analyser også berøre kvalitative i større eller mindre grad⁷.

Videre ser vi at kvalitative analyseresultater kan bidra til forståelse av kvantitative.

Summerende kan vi si at de to metodene prinsipielt utfyller hverandre, og at de med fordel kan supplere hverandre. Kvalitative studier kan brukes til å forstå de generelle resultatene av de kvantitative analysene.

I denne bachelor oppgaven har jeg valgt å legge til rette for min egen erfaring som grunnlag for empirien, i stedet for en undersøkelse eller intervju. Oppgaven er derfor en kvalitativ studie hvor jeg selv ser på kvaliteten av det jeg har å komme med, i motsetning til noen mengder av svar fra en undersøkelse.

Grunnen til at jeg har valgt å skrive bachelor oppgaven min på denne måten, er fordi man lærer best når man tenker selv og får brukt for den erfaringen man besitter. Innen emnet jeg skriver om så har jeg verdifull erfaring som er fint å få ned på papir. Min erfaring er ikke den beste og langt i fra den lengste, men den er fremdeles unik og noe eget. Mine tanker om dette feltet er

⁷ Sigmund Grønmo 1996 *Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnæringer i samfunnsforskningen*

utviklet gjennom åtte år med daglig innsats i 3 forskjellige fotballklubber. Tankene og idéene som har kommet fra den erfaringen om dette emnet er verdt å skrive om.

Følgelig er dette en kvalitativ studie.

7. Teorien i praksis

Å være leder innebærer å ha et ansvar. Man må ha kontroll på de som jobber direkte under deg eller alle ansatte i en mindre bedrift. Man må være tydelig med informasjon og ha en god dialog med sine ansatte. En leder skal se alle, slik at hver og én ansatt føler seg hørt og sett. Noe jeg har lært gjennom Martin Buber.

Som jeg har gjort oppmerksom på tidligere i oppgaven, så bør det være innlysende at i en norsk fotballklubb så vil alle kvalitetene som forventes av en leder forsterkes når man jobber med frivillige mennesker.

Kommunikasjon er et nøkkelord for at en bedrift eller en organisasjon skal fungere godt. Som leder må man alltid være tilgjengelig og åpen for diskusjon. For at en diskusjon på en arbeidsplass ikke skal eskalere, er det viktig at man har etablert en god kommunikasjon med sine underordnede, slik at diskusjonen kan føre til gode dialoger. Fokus på god kommunikasjon vil øke trivsel og samhold, samt kan ofte føre til gode løsninger videre. I fotball er kommunikasjon et ekstra viktig element som leder. Enten om man er leder for en klubb, ei gruppe eller et lag.

Tidligere i oppgaven har jeg forklart hva kommunikasjon er, og de forskjellige kommunikasjonsformene vi har. Å være tydelig både verbalt og ikke-verbalt er ekstremt viktig når man driver en klubb med frivillige. God kommunikasjon kan forhindre misforståelser hos enkelte; dette har ofte med forventninger å gjøre. Ulike forventninger fra en til en annen kan skape misforståelser som fører til misnøye. Her vil tydelig kommunikasjon spille en viktig rolle. Som jeg talte om i rollen til lederen så er det viktig at denne personen er klar over hvor viktig de frivillige i klubben er. Det å være tilgjengelig er et nøkkelord. Normal arbeidsdag er gjerne 08:00 – 16:00 og fri i helgene, men en daglig leder i en Norsk fotballklubb må regne med telefoner på kveldstid og i helger og han/hun bør legge til rette for kvelder i uken, hvor man kan møte administrasjonen. Å være tilgjengelig utenom sin arbeidsdag, gir et signal om at lederen i klubben ikke føler seg større eller viktigere enn de frivillige, og viser at også han/hun ofrer sin fritid til klubben. Å vise seg på treninger til ulike lag eller møte opp på diverse turneringer, gir positive utslag i lederens favør.

Når vi taler om dialog så er det som allerede nevnt først og fremst en samtale mellom to eller flere personer, hvor alle har sitt å komme med. Det er ofte at man tror man har en dialog, men egentlig så er det mer en monolog, hvor det kun er den ene personen som snakker, mens den

andre kun sitter og hører på. Eventuelt kun får høre det. Det er litt sånn et forhold mellom en leder og en underordnede kan være. At det kun er lederen som har ordet, at det kun er lederen som liker å ha ordet og gjerne at det kun er lederen som skal ha ordet. I et bærekraftig og produktivt miljø er dialogen enormt viktig, slik at gjennom dialog, samtaler, diskusjoner kan man sammen jobbe seg gjennom problemer og utfordringer.

Bare likeverdige kan delta i en virkelig dialog er en setning fra Martin Buber som beskriver hvordan dynamikken mellom to mennesker skal være. For å ha en virkelig dialog må alle parter være likeverdige. På denne måten vil alle i dialogen føle at de har like mye å komme med, og gjerne viktigst at det de har å komme med betyr noe for alle parter. Slik kan de frivillige føle at de betyr noe i klubben de er med i, og at lederen hører og ser alle. Det er ofte slik når det gjelder dugnad og frivillighet at det er lett å føle seg utnyttet eller å utnytte noen. Dette er en følge av at det ofte de samme som stiller seg til rådighet. Når det gjelder ekstra oppgaver som må gjøres og ekstra aktiviteter som skal gjennomføres. Da er det veldig ofte de samme ansiktene som dukker opp eller sier ja på forhånd til å stille. Dette fører til at det er lett for en leder å hele tiden ta kontakt med de samme på forhånd, for å spørre om hjelp, og det er også lett for de som sier ja hele tiden å føle seg utnyttet. Bare likeverdige kan delta i en virkelig dialog får meg da til å tenke, hvor ofte er man virkelige helt likeverdige i en slik setting? I en Norsk fotballklubb så vil det alltid være noen som gjør mer enn andre, og det kan ofte være at de som trår til mest er de som får minst igjen i form av penger.

På *frivillig.no* skriver de dette: *Selv om man ikke får betalt for å være frivillig, stilles det likevel krav. Du må møte opp når du sier at du skal møte opp, og gjøre det du sier at du skal gjøre. Hvis noe dukker opp må du sørge for å gi beskjed slik at organisasjonen får en mulighet til å legge om planen*⁸.

Det stilles krav selv om man er frivillig og det må det selvfølgelig gjøres, og det som står over er mer generelle krav som man bør kunne forvente i alle slags omstendigheter. Alt det underliggende bør være klart fra starten av. Sier man ja til et verv eller til å møte opp til et bestemt tidspunkt, da gjør man det man har sagt. Så er det selvfølgelig lettere for en person å gi beskjed om at det ikke passer allikevel når det kun er snakk om å være med på én spesifikk dugnad. Har man blitt enige om et verv som innebærer å være trener for et lag i minst 1 år om gangen, så er det selvfølgelig vanskelig å trekke seg uten en veldig god grunn. Det har enkelt

⁸ <https://om.frivillig.no/faq-om-frivillighet-og-frivilligno#:~:text=Hva%20forventes%20av%20meg%20som,til%20%C3%A5%20legge%20om%20planen.>

og greit kun med god folkeskikk å gjøre. Man stiller opp på det man sier ja til og man gjennomfører det til beste evne. Det er dynamikken til de rundt deg, og spesielt til lederen vi er interessert i. Den vil variere enormt fra person til person. Hvis vi skal forvente at lederen i vår klubb er altruistisk, etisk korrekt og tenker klubb og mennesker foran seg selv, som er den utopiske lederen vi taler om i teoriene, så må vi ha en høy standard når det kommer til de frivillige også.

Det er selvfølgelig en avstand mellom leder og frivillig, både i posisjonene de har i klubben, men også at lederen fremdeles har en lønnet rolle. Det er naturlig at vi derfor kan ha høyere krav til lederen enn til alle frivillige.

En annen ting som kan gjøre det vanskelig å sette krav til frivillige, er at det kan være et slit å få noen til å først melde seg. Barne- og ungdomslag ordner seg som regel ganske naturlig, fordi foreldre vil som regel til slutt ta et ansvar, hvis ingen melder seg – som tidligere nevnt under rollebeskrivelse. Men andre roller i klubben som nevnt kan være enormt frustrerende å finne folk som ønsker å stille, og da blir dilemmaet at når man først får noen til å møte opp, så er man fornøyd bare med det. Har man en lang liste med krav til personen som møter opp, så snur de kanskje i døren, og hvis de kravene kommer samtidig som forespørselen over sosiale medier, SMS eller telefonen, så svarer de kanskje nei.

Det er altså et stort skille i hva man kan forvente så vel som rollen mellom de som takker ja til et langvarig verv, og de som kanskje godtar å stille i noen timer én dag. Utgangspunktet vårt i første omgang får være de som har takket ja til et langvarig verv. Man har inngått en avtale med klubben, med lederen og gjerne med noen rundt laget du skal trene eller være rundt. Det er en forpliktelse om å være til stedet når avtalen sier det, om å gjøre det man har forpliktet seg til og å gjøre det til beste evne.

Som nevnt tidligere så spiller først og fremst folkeskikk inn her. Man ønsker å fremstå på en positiv måte, ha respekt for klubben og folkene i og rundt klubben og vise hensyn generelt. Man må møte opp og gjennomføre rollen sin til beste evne med godt humør så langt det lar seg gjøre. Dette er essensielt, for å skape et trivelig miljø for menneskene rundt seg. Man skal ikke nødvendigvis tenke at dette er en jobb, og her er det viktig å være profesjonell. Men man må imidlertid vise hensyn til andre, ved å ikke bruke deres tid til annet enn formålet, være klar over at alle andre her bruker også sin fritid på dette. Med dette tankesettet blir rollen lettere å forholde seg til og mer gøy for alle. Det betyr at man kan ha et godt miljø med latter og moro, så lenge man også er bevisst på rollen sin. Lederen bør være tilgjengelig til andre tider enn bare normal arbeidsdag, som nevnt, men de frivillige må også ha en innstilling hvor de er klar over at lederen

er ansatt i en stilling. Det betyr at den frivillige må klare å skille mellom alle som har påtatt seg et ansvar i klubben for gøy, fremfor lederen som er ansatt med lønn. Han/hun er der i de fleste tilfeller av helt andre grunner enn de frivillige.

En leder vil finne det vanskelig å tvinge frivillige til å møte opp til ekstra begivenheter, slik som en leder på en vanlig arbeidsplass kan gjøre. Det han/hun vil lære over tid er å kjenne hvem som er mottakelige for å bidra ekstra utover sitt eget verv.

8. Summa Summarum

Nå har dere lest om hvordan en typisk Norsk fotballklubb som ikke er på de to øverste nivåene generelt opererer. Dere har fått et innblikk i noen ulike roller innen frivilligheten og hvordan en typisk leder vil være. Videre har vi sett på noen lederskap teorier, og teori om dialog, samt informasjon om kommunikasjon. Som avslutning har jeg vist teorien i praksis, hvordan jeg mener en leder bør være, samt hvordan en frivillig bør være, i en Norsk fotballklubb. Og nå for å avrunde så tar vi en gjennomgang.

I denne oppgaven har jeg generelt talt om en Norsk fotballklubb på et litt lavere nivå, hvor det kun er ansatt én person i en lønnet rolle: den daglige lederen. Det er han som tar seg av økonomien i klubben, samarbeider med sponsorer og sørger for at klubben går rundt. Han er også administrasjonen i klubben, hvor han må ta seg av alt papirarbeid, samt henvendelser, fra utenforstående og fra medlemmene i klubben selv. Dette er ikke nødvendigvis en person som bor i lokalområdet til klubben og han/hun har nok så sikkert ikke noe lokal forankring her. Det betyr at for denne personen er dette kun en jobb. Ideelt sett ønsker vi en leder som beskrevet i den tjenende lederteorien jeg har presentert; en leder som tjener klubben og menneskene i klubben før seg selv, og som er med til å bidra at klubben og menneskene vokser. Det beste for klubben og alle medlemmene er at lederen er kjent med for eksempel tanker som jeg i denne oppgaven har presentert fra Martin Bubers dialogfilosofi. Hvor jeg mener man kan lære at det er kun gjennom et jeg-du forhold man kan ha en ekte dialog, selvsagt ville det være en fordel om medlemmene også hadde blitt kjent med dette jeg-du og jeg-det forholdet som er hovedfokuset hos Buber.

Dialog er en samtale mellom to eller flere parter, som betyr at hvis et leder-frivillig forhold skal være perfekt, så må alle delta i dialogen og helst ha gjort seg noen tanker om hva dialog virkelig er. Kommunikasjon må ikke forveksles med dialog, men er viktig for å holde kontakt, gi beskjeder og ikke minst være tydelig verbalt, og ikke-verbalt, slik at man ikke misforstår hverandres forventninger og meninger.

For den frivillige er holdningen og innstillingen til vervet og oppgaven – slik jeg ser – det viktigste å huske på:

- 1.være bevisst på sin egen rolle
- 2.være bevisst på at alle andre også er der frivillig
- 3.være bevisst på at lederen er ansatt.

Som allerede nevnt noen ganger, er det viktigste lederen kan gjøre for å skape gode bånd med sine medlemmer, være tilgjengelig. Det betyr å sørge for å ha litt kontortid på ettermiddager, vise seg på treningsfeltet og omgås med de frivillige.

Bibliografi

- Allott, N. (2019). *snl.no*. Hentet fra <https://snl.no/kommunikasjon>
- Barnett, T. (u.d.). <https://www.referenceforbusiness.com/>. Hentet fra <https://www.referenceforbusiness.com/management/Sc-Str/Spirituality-in-Leadership.html#:~:text=Spiritual%20leadership%20involves%20the%20application,person%2C%20not%20just%20the%20employee.>
- Greenleaf, R. (1977. 2002). *Servant Leadership: A Journey into the nature of Legitimate power and Greatness*. New Jersey: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1970, 1973). *The Servant as Leader*. Boston: Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Groth, B. (2020). *snl.no*. Hentet fra https://snl.no/Martin_Buber
- Grønmo, S. (1996). *Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- <https://frivillig.no/>. (u.d.). <https://frivillig.no/>. Hentet fra <https://om.frivillig.no/faq-om-frivillighet-og-frivilligno#:~:text=Hva%20forventes%20av%20meg%20som,til%20%C3%A5%20legge%20om%20planen.>
- <https://www.fotball.no>. (u.d.). <https://www.fotball.no/barn-og-ungdom/>. Hentet fra <https://www.fotball.no/barn-og-ungdom/>
- <https://www.greenleaf.org>. (u.d.). <https://www.greenleaf.org>. Hentet fra <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>
- <https://www.ssb.no>. (2021). Hentet fra <https://www.ssb.no/befolkning/folketall/statistikk/tettsteders-befolkning-og-areal>
- Ronald Heifetz, A. G. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- wikipedia.org. (u.d.). [wikipedia.org](https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_K._Greenleaf). Hentet fra https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_K._Greenleaf