

Elverum

14

## Bacheloroppgave

Hva kjennetegner en idrettsorganisasjon med  
kontinuerlig utvikling?

High Performance Management and Leadership in Elite Sport

B1IDT

2017

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA  NEI

---

# Innholdsfortegnelse

<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>3</b>
<b>NORSK SAMMENDRAG .....</b>	<b>6</b>
<b>ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT) .....</b>	<b>7</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>8</b>
1.1 BAKGRUNN OG HENSIKT .....	8
1.2 PROBLEMSTILLING .....	9
1.3 AVGRENSNINGER OG OPPGAVENS TEORETISKE RAMME .....	9
1.4 BEGREPSAVKLARINGER .....	10
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR .....	10
<b>2. TEORI .....</b>	<b>12</b>
2.1 INTRODUKSJON .....	12
2.2 VISJON .....	13
2.3 ORGANISASJONER ER ET VERDIUNIVERS .....	14
2.4 LÆRING I ORGANISASJONER .....	15
2.5 ORGANISASJONSKULTUR .....	16
2.5.1 <i>Prestasjonskultur</i> .....	17
2.6 LEDELSE .....	17
2.6.1 <i>Prestasjonsledelse (High performance leadership and management)</i> .....	18
2.6.2 <i>Transforasjonsledelse og verdibasert ledelse</i> .....	18
<b>3. METODE .....</b>	<b>20</b>
3.1 KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE .....	20
3.2 LITTERATURSTUDIE .....	21
3.3 KILDEKRITIKK .....	22

---

3.4	INKLUSJONS- OG EKSLUSJONSKRITERIER.....	23
3.5	LITTERATURSØK .....	24
3.6	TIDLIGERE FORSKNING.....	24
<b>4.</b>	<b>RESULTATER .....</b>	<b>26</b>
4.1	A QUALITATIVE STUDY OF PERFORMANCE LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN ELITE SPORT.....	26
4.1.1	<i>Forfatter og kontekst</i> .....	26
4.1.2	<i>Hensikt</i> .....	26
4.1.3	<i>Metode</i> .....	26
4.1.4	<i>Resultater</i> .....	27
4.2	PERFORMANCE LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN ELITE SPORT RECOMMENDATIONS ADVICE AND SUGGESTIONS FROM NATIONAL PERFORMANCE DIRECTORS .....	30
4.2.1	<i>Forfatter og kontekst</i> .....	30
4.2.2	<i>Hensikt</i> .....	30
4.2.3	<i>Metode</i> .....	30
4.2.4	<i>Resultater</i> .....	30
4.3	A COMPARATIVE ANALYSIS OF SPORT AND BUSINESS ORGANIZATIONS FACTORS PERCEIVED CRITICAL FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS .....	32
4.3.1	<i>Forfatter og kontekst</i> .....	32
4.3.2	<i>Hensikt</i> .....	33
4.3.3	<i>Metode</i> .....	33
4.3.4	<i>Resultater</i> .....	33
4.4	A CASE STUDY OF ORGANIZATIONAL CAPACITY IN NONPROFIT COMMUNITY SPORT .....	33
4.4.1	<i>Forfatter og kontekst</i> .....	33
4.4.2	<i>Hensikt</i> .....	33
4.4.3	<i>Metode</i> .....	34

---

4.4.4	<i>Resultater</i> .....	34
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON</b> .....	<b>36</b>
5.1	HVORDAN ER DETTE OVERFØRBART TIL NORSK GOLFKLUBB?.....	39
5.1.1	<i>En norsk golfklubb</i> .....	39
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>40</b>
	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>42</b>

## Norsk sammendrag

Ledelse er en nødvendig funksjon for at en organisasjon skal fungere og eksistere. Kvaliteten på ledelsesprosessen er knyttet til evnen den har til å skape resultater til organisasjonens og den interessenter (Busch, 2014).

Hensikten med denne bacheloroppgaven er derfor å få innsikt hva som fremmer utvikling i idrettsorganisasjoner i lys av ledelse, verdier og organisasjons- og prestasjonskultur med fokus i toppidretten. Det ville også være interessant å se på om det finnes faktorer innenfor ledelse av prestasjonskulturer innen toppidrett, som kan ha overføringsverdi for organisering og ledelse av en norske golfklubber.

*Hva kjennetegner en idrettsorganisasjon med kontinuerlig utvikling? Og hvordan kan dette overføres til en norsk golfklubb?*

---

## **Engelsk sammendrag (abstract)**

# 1. Innledning

Ved å se nærmere på organisasjoner og miljøer innen elite- og toppidrett, så kan en trekke frem at prestasjonskultur er en form for kultur hvor prestasjoner står i fokus, verdsettes og etterstrebes. Dette impliserer at gjeldende verdier, visjoner, normer, handlinger og regler er av den art at de skaper premisser for utvikling, ønsket forbedring og oppnåelse av det en ser på som prestasjon og dermed gode resultater. De fleste organisasjoner innen næringsliv eller idrett ønsker å utvikle seg og de ønsker å prestere.

Ledelse påvirker evnen til å skape en kontinuerlig utvikling både på organisasjons og individnivå. I tillegg spiller organisasjon og ledelse en vesentlig rolle gjennom etablering av en struktur i organisasjonen som fremmer en ønsket organisasjonskultur. Ledelse er en nødvendig funksjon for at en organisasjon skal fungere og eksistere. Kvaliteten på ledelsesprosessen er knyttet til evnen den har til å skape resultater til organisasjonens og den interessenter (Busch, 2014).

Golf en idrett som bygger og drifter sine egne anlegg selv i stor grad. Det er også slik at golfen ofte har splittet driften i flere organisatoriske enheter – som klubb, baneselskap/driftsselskap, provirksomhet (trenervirksomhet) og kafe/restaurant. Alt dette utgjør hele golfvirksomheten og de ulike områdene gjør at interessene blir mange og ikke minst sprikende. Dette stiller krav til ledelse og ofte blir det viktigste og det aller mest grunnleggende av organisatoriske spørsmål glemt. Hva er organisasjonen eller golfvirksomhetens mål, formål og verdier? Hvorfor eksisterer denne golfvirksomheten som skal ledes og utvikles? (Norges Golf forbund, 2012-2013.) Ingen organisasjoner eller samfunn kan fungere uten felles verdier. Verdier danner grunnlaget for organisasjonskulturen og skaper selve rammeverket som påvirker all aktivitet og vurdering av resultater innenfor organisasjonen (Busch, 2014).

## 1.1 Bakgrunn og hensikt

I tillegg til å jobbe som golftrener har jeg siste tre årene jobb med sportslig ledelse. Med bakgrunn innen prosjektledelse innen IT, så har det å jobbe i en frivillig medlemsorganisasjon og golfklubb gitt meg en del overraskelser med tanke på hvordan organisasjoner ledes. Samtidig har dette gitt meg en økende interesse for organisasjons- og klubb utvikling, samt utviklingsarbeid og hvordan man skape kan fremme verdiskapning i en golfklubb. Hensikten med denne bacheloroppgaven er derfor å få innsikt hva som fremmer utvikling i



---

idrettsorganisasjoner i lys av ledelse, verdier og organisasjons- og prestasjonskultur med fokus i toppidretten. Det ville også være interessant å se på om det finnes faktorer innenfor ledelse og organisering av prestasjonskulturer innen elitesport, som kan ha verdi for organisering og ledelse av en norsk golfklubb.

## 1.2 Problemstilling

En prestasjonskultur er en form for kultur hvor prestasjoner står i fokus, verdsettes og etterstrebes. Som jeg nevnte innledningsvis så impliserer dette at gjeldende verdier, visjoner og blant annet handlinger, er av den art at de skaper grunnlag for utvikling, forbedring og oppnå resultater. De fleste organisasjoner innen næringsliv eller idrett ønsker å utvikle seg og de ønsker å prestere. Hva som er en god prestasjon vil variere fra organisasjon til organisasjon. Sigurd Vik skriver blant annet at «Enhver virksomhet, om det er innen idrett, næringsliv eller offentlige virksomheter, må selv foreta en avklaring om hva som er prestasjon for den» (Vik, 2007 s. 91). Det er med andre ord vesentlig at idrettsorganisasjoner avklarer hva som er prestasjoner for de og at de står i et samsvar med mål og visjoner. I lys av dette og hva som kjennetegner en idrettsorganisasjon med utvikling, tar jeg sikte på å undersøke hvilke faktorer som ligger til grunn for hvordan idrettsorganisasjoner kan skape kontinuerlig utvikling og suksess. I tillegg vil jeg ha som et diskusjonstema om dette har noen overførbarhetsverdi til en norsk golfklubb.

Problemstillingen blir derfor som følger:

*Hva kjennetegner en idrettsorganisasjon med kontinuerlig utvikling? Og hvordan kan dette overføres til en norsk golfklubb?*

## 1.3 Avgrensninger og oppgavens teoretiske ramme

Det teoretiske grunnlaget som presenteres i denne oppgaven, tar sikte på å danne en ramme rundt de senere analyser som vil bli presentert. For å kunne se nærmere på hva som kjennetegner en idrettsorganisasjon med kontinuerlig utvikling så er det nødvendig med et teoretisk fundament som kan avklare og sette en form for standard for diskusjonen. Det er også avgjørende at det blir gitt en utredning og forklaring av de ulike begrepene som vil bli diskutert. Med dette vil det derfor i større eller mindre grad bli gjennomgått og presentert teori

og forskning som omhandler utvikling av organisasjoner som arbeid med verdier, visjon, kultur og ledelse. Denne oppgaven vil ikke ta for seg omfattende ledelses- eller læringsteorier

I diskusjonsdelen så forsøker jeg å belyse om «best practice» innen ledelse av toppidrettsorganisasjoner er overførbart til en norsk golfklubb. Norske golfklubber er frivillige organisasjoner. Jeg kommer ikke å utdype temaet frivillige eller «non-profit» organisasjoner i stor grad, men i lys av problemstillingen så vil jeg si noe om utfordringene golfklubber (og andre idretter) står ovenfor i en virkelig og hverdag som krever mer og mer profesjonalitet.

## 1.4 Begrepsavklaringer

Skillet mellom administrasjon- og ledelsesoppgaver er at administrasjon vektlegger; planlegging, ansvarsfordeling, skape balanse og lydighet, maktkonsentrasjon, kontrakter, rasjonalitet, avstand til andre og gjøre ting riktig. Ledelse vektlegger visjon/misjon, kommunisere visjon, motivasjon/inspirasjon, innovasjon/endring, maktspredning, skape engasjement og ekstra ytelse, intuisjon, empati/innlevelse, samt «gjøre de riktige tingene» (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Jeg kommer til å bruke ledelse som begrep gjennom hele avhandlingen.

I de ulike studiene blir det brukt ulike titler på lederroller innen idrett og toppidrett, blant manager, leader, «high performance manager» og «National Performance Director». Jeg kommer for enkelhets skyld ikke til å skille på disse begrepene da jeg ikke anser det som relevant for denne oppgaven. Jeg kommer derfor til å benytte toppidrettsleder

Studiene og faglitteraturen benytter begreper som «high performance sport»/»high performance elite sport», «high performance climate/culture» «performance management» og «high performance management and leadership». Jeg vil i mangel av noen bedre norske ord omtale disse begrepene som toppidrett, toppidrettskultur/prestasjonskultur og toppidrettsledelse.

## 1.5 Oppgavens struktur

Kapittel 2 vil ta for seg den teoretiske tilnærmingen og de teoretiske rammene for videre analyse og diskusjon. I kapittel 3 blir den metodiske tilnærmingen, valg av metode og datautvalg presentert og gjort rede for. I kapittel 4 kommer det en kort presentasjon av de

artiklene som ligger til grunn for analysen og diskusjonen, samt deres resultater som jeg har ansett som mest interessante i forhold til oppgavens forskningsspørsmål. Videre i kapittel 5 blir resultatene analysert i forhold til de teoretiske rammene. Her vil jeg også diskutere hvorvidt funn og resultater har overførbarhet til ledelse og utvikling av norske golfklubber. Jeg vil også gi noen forslag til videre forskning. I avsluttende kapittel, kapittel 7, vil analyse og diskusjon oppsummeres, og det trekkes eventuelle linjer og konklusjoner.

## 2. Teori

Utvikling er både viktig og nødvendig da organisasjoner hele tiden må forholde seg til krav om bedre kvalitet, bedre effektivitet, forbedring/nye rutiner, endring i økonomiske forutsetninger, behov for personlig utvikling og ny kompetanse hos ansatte (Kirkhaug, u.å). Dette antas å gjelde både organisasjoner innenfor næringsliv og idrett.

Verktøy for å arbeide med utvikling i organisasjon er blant annet verdier og visjon, mål og læring (Kirkhaug, u.å). Jeg skal nå gå nærmere inn på hva verdier og visjon er, hvorfor de er viktig og hvorfor fokus på dette er viktig for utvikling av organisasjoner. Jeg kommer også til å utrede begrepet kultur, samt si noe om hva ledelse er og betydningen av læring i organisasjoner. Jeg kommer ikke til å utdype ulike ledelses- eller læringsteorier i denne studien.

### 2.1 Introduksjon

Jon Helge Lesjø karakteriserer idrettsorganisasjoner følgende:

«Idrettslagene og idrettens organisasjoner kan betraktes som formelle organisasjoner med mange likhetstrekk med andre typer virksomheter i samfunnet. De kan dermed analyseres ved hjelp av moderne organisasjonsteori (Slack & Parent, 2006; sitert av Lesjø). Vi ser at de har en formell struktur med en mer eller mindre byråkratisk oppbygning i avdelinger og virksomhetsområder, de opererer med mål for organisasjonens virksomhet, en forsøker å bruke ressursene mest mulig effektivt, idrettslagene og klubbene har ledere med mandat til å operere på organisasjonens vegne, og det utvikles strategier for å realisere organisasjonens mål. Over tid kan det gjerne også utvikles en bestemt organisasjonskultur knyttet til den idretten eller de idrettene lagene eller klubbene driver» (Lesjø 2008, s.58).

Det finnes i forskningslitteraturen argumenter som både taler for imot Lesjø sin påstand om at en idrettsorganisasjon kan analyseres ved bruk av generell organisasjonsteori. I lys av tidligere forskning og faglitteratur og på bakgrunn av denne bacheloroppgavens tema, så velger jeg å ta utgangspunkt i at det finnes mer likheter enn ulikheter i hvordan organisasjon og ledelse oppfattes innenfor næringsliv og idrett (Weinberg & McDermott, 2002).

---

En organisasjon, innen idrett eller næringslivet, kjennetegnes av at den består av en gruppe mennesker. I fellesskap arbeider disse menneskene mot mål som organisasjonen har satt seg (Busch, 2014). Slik kan vi si at det er de menneskelige ressursene og deres prestasjoner som ofte er kjernen i virksomheten. Dette støttes også i tidligere forskning. Menneskelige ressurser og deres kapasitet er oppfattet som den mest kritiske faktoren som påvirker måloppnåelse (Misener & Doherty, 2009). Dimensjonen menneskelig kapasitet omfatter her blant annet gruppedynamikk, felles verdier, ferdigheter og kunnskap.

Det er en gjennomgående interesse for de fleste organisasjoner å prestere godt innenfor sitt felt. Det var ikke før på 1980-tallet at organisasjonskultur og menneskelige ressurser ble fokusområder som påvirkningsfaktorer for en organisasjons suksess. (Vik, 2007). Blant annet Peter og Waterman med sin bok *In Search of Excellence* hevder at nøkkelen til organisasjoners suksess ligger i dens interne kultur og i de ansattes motivasjon og arbeidsinnsats. Det i tillegg å omgi seg med de rette menneskene som besitter rett kunnskap og kompetanse er helt essensielt for vekst og fremgang. En organisasjons verdier og kultur, samt ledelsesstrategier spiller da en stor rolle for organisasjonens virksomhet og for hvordan de menneskelige ressursene behandles, benyttes og utvikles. Det som ofte viser seg i praksis, er at det synes ikke være god nok kunnskap om de menneskelige faktorene blant ledelsen i organisasjonen, samt hvordan ledelse utføres best mulig for å oppnå utvikling, prestasjoner og herunder resultater (Kuvaas & Dysvik, 2012).

## 2.2 Visjon

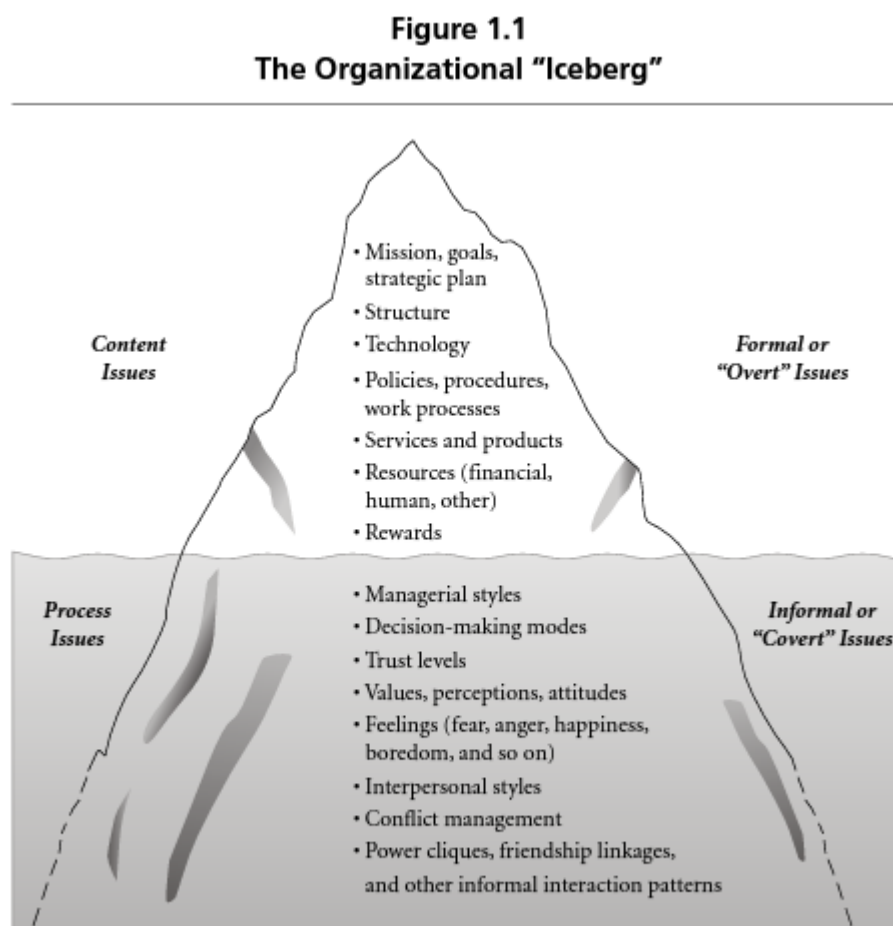
Felles visjon skaper holdninger som gir retning og fokus til læring (Andersen, 2009). Visjoner kobles sammen med verdigrunnlaget til organisasjonen og som en integrert helhet. Slik formidler man også handlingsregler for måloppnåelse (Busch, 2015). En stor utfordring med visjoner er at de blir tomme ord som ingen bryr seg om eller kanskje ikke en gang kjenner til. De blir luftslott som henger i «løse luften». Akkurat som verdier så gjelder det samme for visjoner – de må skape følelser, forpliktelse og motivasjon. Altså må verdier og visjoner brukes aktivt for å forhindre dette.

Kjernen i målprosesser er visjoner. Først og fremst er det viktig å ha som utgangspunkt at visjonen og hovedmålet styrer alle prioriteringer og handlinger. Gjennom å styre etter visjon og hovedmål sikrer vi at alle jobber i riktig og felles retning og ikke minst er enige om

ambisjonsnivå. En god visjon sier noe om hvorfor vi er til og hva vi skal oppnå og i dette ligger det mye energi og motivasjon (Kaas, Kaggestad & Kristiansen, 2007).

## 2.3 Organisasjoner er et verdiunivers

Ingen organisasjoner eller samfunn kan fungerer uten felles verdier. Verdier er selve grunnlaget for en organisasjonskultur og skaper rammene som vil påvirker menneskelig handling, holdninger, samt individers vurdering av aktiviteter og resultater. Målsettinger som ikke har en sterk verdimesig forankring, vil ikke bli arbeidet imot. Organisasjonskulturen har stor betydning for organisasjon og ledelse (Busch, 2014), som igjen vil påvirke en organisasjons utvikling.



Source: Adapted from French and Bell, 1978

Bilde hentet fra Teegarden, Rothman & Hinden (2011).

---

Allerede i 1951 definerte Kluckohn (sitert av Busch, 2014) verdibegrepet som tre dimensjoner. En kognitiv, en motivasjonell og en emosjonell dimensjon. De to sistnevnte dimensjonene er spesielt sentrale. Verdier bør implisitt skape motivasjon hos et individ, men det er også viktig at en verdi har en følelsesmessig side, da følelser har stor betydning for de energiene som skapes i en organisasjon og herunder bidrar til engasjement (positivt og negativt).

Organisasjoner lager ofte et formelt dokumenter verdigrunnlag for å synliggjøre viktige verdier. Dette kan bidra til å jobbe bevisst med verdiutvikling. Argyris & Schön (1978; sitert av Busch, 2014) hevder at det kan være en stor forskjell på uttrykte verdier og bruksverdier – bruksverdier er de verdiene vi faktisk har, i forhold til de vi sier at vi har. Selv om vi uttrykker at vi lever etter visse verdier, så er det ikke sikkert at vi faktisk gjør det i praksis. Verdier vil gjøre handlingsrommet mindre og dermed hjelpe oss til å ta beslutninger. Beslutninger i tråd med organisasjonens verdier (Busch, 2014).

En organisasjon kan betraktes som et verdiunivers og verdier er avbildet i organisasjonen på flere måter, blant i organisasjonsstrukturen. Mintzberg (1983; sitert i Busch 2014) beskriver hovedsakelig organisasjonsstrukturen til å omhandle: rollebeskrivelser/design av stilling, gruppering av stillingene i større enheter, koordinering og styring av aktiviteter og fordeling av beslutningsmyndighet. Schein (2010; sitert av Busch, 2014) hevder at disse strukturelementene danner uttrykket for kulturen i en organisasjon og dermed symboliserer de også viktige verdier. Studier av organisasjonskultur er mye brukt for å forstå hvordan organisasjoner lærer av erfaring og de ser nærmere på hvordan varig vellykkethet påvirkes gjennom organisasjonskultur som fremmer kontinuerlig utvikling. Det norske systemet for toppidrett, Olympiatoppen, har en organisasjonsstruktur og kultur som er kontekst for læring. Strukturen bidrar til koblinger på tvers av idretter og gir rom for utnyttelse og deling av informasjon og ideer (Andersen, 2009). På denne måten så kan vi si at organisering og ledelse spiller en sentral rolle gjennom å etablere en struktur som fremmer den ønskelige organisasjonskulturen.

## 2.4 Læring i organisasjoner

Organisatorisk læring er utvikling av ny kompetanse og innsikt som har potensiale til å påvirke handling og atferd (Senge, 1990). Senge (1990) hevder at læring gir endret atferd som igjen

leder til utvikling og forbedret prestasjon og ytelse. Alle virksomheter som konkurrerer i dynamiske miljøer må ha fokus læring, endring av atferd forbedring av prestasjoner (Slater & Narver, 1995).

«A learning organization is where people continually expand their capacity to create results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together» (Senge, 1990, s. 3).

## 2.5 Organisasjonskultur

Det finnes ingen universell og felles definisjon av begrepet organisasjonskultur, men man kan legge noe ulike meninger i begrepet (Busch, 2014). Kultur kan gjennom et antropologisk blikk beskrives som de verdier, regler og normer et menneske overtar fra foregående generasjon, og som man forsøker å bringe videre til neste generasjon (Busch, 2014). Definisjonen av begrepet sier noe om at verdier, regler og normer er betingelser for atferd og handling. Det er ofte disse faktorene som man finner igjen i beskrivelser av organisasjonskultur. Sigurd Vik (2007) hevder at en kultur dannes når en gruppe mennesker er samlet over en viss tid og hvor det skapes forventninger, uskrevne regler og normer for oppførsel, sannheter og rett og galt. På denne måten så kan organisasjonskultur oppfattes som et abstrakt fenomen som går ut på tanker og holdninger som «slik gjør vi det her hos oss». Nye deltagere som kommer inn i organisasjonen vil ofte dermed læres opp til å bli en del av denne kulturen og ta inn over seg de samme tankene og handlingsmønstrene. Med andre ord er det et felles fundament som består av verdier, normer og oppfatninger som en handler ut ifra. Slik sett vil det kunne dannes særskilte handlingsmønstre som deltagere i organisasjonen utfører både bevisst og ubevisst. Kulturelle forhold blir derfor viktig på organisasjonsnivå og noen betrakter også organisasjonskulturen som et virkemiddel for å skape både utvikling og bedre organisasjoner (Busch, 2014).



---

## 2.5.1 Prestasjonskultur

Prestasjonskultur er et begrep som man finner igjen i både idrettsverden og i næringslivet. Hva man definerer som en god prestasjon vil variere i ulike organisasjoner. «Enhver virksomhet, om det er innen idrett, næringsliv eller offentlige virksomheter, må selv foreta en avklaring om hva som er prestasjon for den» (Vik, 2007 s. 91). En annen definisjon er hentet ifra European Employee Index (2013, s.7) rapporten:

«En prestasjonskultur er en kultur hvor medarbeidere på tvers av virksomheten og på alle nivå deler tro, verdier, handlinger og mål i et gjensidig fellesskap som er preget av et sterkt ønske om å gjennomføre avtalte tiltak og oppnå fastsatte mål.»

Ledere har et overordnet ansvar for å forankre og fremme den ønskelige organisasjonskultur (Jakobsen, 2010).

## 2.6 Ledelse

Ledelse handler om mennesker ledelse påvirker evnen til å skape kontinuerlig utvikling (Busch, 2014). Arnold, Fletcher og Molymex (2012) hevder i sin studie at for å skape bedre resultater innen toppidrett så må ledere øke forståelsen sin av hvordan struktur kan sørge for eller forhindre positive resultater. Sammenhengen mellom prosess og resultat er ledelse. Videre hevder Daniel Souice (1994) at ledelse av menneske og dets ressurser er det aller viktigste ansvaret da alt er avhengig av det. Derfor er også ferdigheter som leder en viktig påvirkningsfaktor i for resultat og utvikling av idrettsorganisasjoner.

Innen organisasjonsteorien finnes det sterke bevis på at når ledelse og ledelsesprosesser fungerer bra (Fletcher & Arnold, 2011), så oppnår organisasjonen mest sannsynlig sine mål og suksess. Fletcher og Wagstaff (2009) underbygger dette i sitt studie der de påpeker viktigheten av å forstå hvordan idrettsorganisasjoner er ledet kan påvirke sportslig fremgang og suksess. Fletcher og Wagstaff (2009) konkluderer blant annet sitt studie med: «The way individuals are led and managed will become an increasingly important factor in determining the National Sporting Organizations success in Olympic competition» (Fletcher & Wagstaff,

2009). Man kan derfor argumentere for at det samme gjelder for ledere innen organisering av eliteidrett og deres rolle i å bidra til sportslig suksess og toppprestasjoner.

### **2.6.1 Prestasjonsledelse (High performance leadership and management)**

Dette er et området innen ledelse og ledelsesprosesser som ligger til grunn for toppidrett. Disse prosessene impliserer hvordan ledelse utøves i prestasjonskulturer og miljøer for å sikre en positiv og god kultur, teamwork og suksess. Det er en internasjonal trend at nasjoner blir mer og mer strategiske i måten de utvikler toppidrettssystemer på. En konsekvens av dette er at toppidrettsorganisasjoner ser at det er konkurransemessige fordeler i effektiv utøvelse av ledelsesprosesser, organisering og styresett (Boyle & Robinson, 2007). Jones et al (2008; sitert av Sotiriadou, 2013) hevder at denne utviklingen setter krav til administrative ferdigheter hos de som jobber i profesjonelle prestasjonsmiljøer innenfor toppidrett. Områder innenfor sport management har blitt beskrevet i litteraturen i lang tid, men toppidrettsledelse («high performance sport management») er et forholdsvis nytt felt og dens karakteristikker er langt fra tydelig og ensbetydende. Denne mangelen på kunnskap begrenser slik sett hvorvidt vi kan påstå at toppidrettsledelse bidrar til utvikling eliteutøvere, samt øvrig suksess i toppidrettsorganisasjoner mener Sotiriadou (2013).

### **2.6.2 Transformasjonsledelse og verdibasert ledelse**

Transformasjonsledelse er en beslektet teori til og en variant av verdibasert ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2007), og påpeker viktigheten av å fokusere på visjoner og overordnede mål. Transformasjonsledelse er dermed knyttet til lederens evne til å uttrykke en verdibasert visjon som skaper motivasjon (House, 1996; sitert av Bass, 2008), samt at den bør skape en emosjonell dimensjon (Bass, 2008). En transformasjonsleder er blant annet en leder som øker bevisstheten blant sine medarbeidere omkring viktigheten av verdiene ved bestemte mål og måter å nå disse på, samt får medarbeiderne til å tilside sette deres egne interesser til fordel for laget eller organisasjonen (Bass, 2008)

Prinsippene innenfor transformasjonsledelse er som følger. Den første er idealisert innflytelse, det vil si at lederen går frem som eksempel, slik at medlemmene respekterer, beundrer og

ønsker å identifisere seg med lederen. Lederen bruker verdier som rettferdighet, ansvarlighet og frivillighet i visjoner for å knytte et moralsk bånd. Det neste er å gi inspirerende motivasjon, noe som går mye på kommunikasjon. Det er derfor viktig å få klart frem de resultater som forventes via motivasjon og inspirasjon av medlemmene. Dette gjøres gjerne ved bruk av visjoner, inkludering av medlemmene i beslutninger og å være entusiastisk og optimistisk om fremtiden. Det er utførelse av dette prinsippet som skal få medlemmene til å yte noe ekstra. Intellektuell stimulering går ikke bare ut på å lære noe nytt, men også på hvordan en leder legger til rette for kunnskapsutvikling. Individuelle hensyn er det siste den siste dimensjonen for transformasjonsledelse og omhandler i stor grad lederens evne til «overvåke» individenes mestringsbehov og vekst (Bass 2008).

### 3. Metode

«Begrepet problemstilling brukes om et spørsmål som blir stilt med et bestemt formål og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av metode» (Dalland, 2012). Det er derfor viktig å finne en konkret problemstilling som lar seg besvare ved hjelp av den metoden man benytter. Metode blir beskrevet som noe vi bruker for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap. Metoden skal følge en fastsatt vei mot et mål, slik at problemstillingen besvares. Ulike metoder kan benyttes i prosessen for å besvare problemstillingen (Dalland, 2012). I den samfunnsvitenskapelige metodelæren, er kvantitative og kvalitative metoder, de to hovedtypene innenfor metode (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). De kvantitative metodene har den fordel at de gir data i form av målbare enheter, mens de kvalitative metodene har som hensikt å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle (Dalland, 2012).

#### 3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

De kvalitative metodene handler ifølge Dalland (2012) om å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle. Formålet med en kvalitativ metode er å få frem best mulig gjengivelse av den kvalitative variasjonen. Den går mer i dybden enn kvantitative metoder. Det er mye informasjon og opplysninger om få undersøkelsesenheter og det blir sentralt å frem det som er spesielt, skiller seg ut eller avviker i undersøkelsen. Dataene i kvalitativ metode søker få fram en sammenheng og helhet og datainnsamlingen skjer dermed ofte i direkte kontakt med selve feltet (Dalland, 2012).

Kvantitativ metode resulterer i data i form av målbare enheter og får fram mest mulig nøyaktig avspeiling av den kvantitative variasjonen. Datainnsamlingen er ofte objektiv, nøytral og uten direkte kontakt med feltet. Denne type metode går mer i bredden enn i dybden, slik som de kvalitative metodene gjør. Datainnsamlingen får fram det gjennomsnittlige og undersøkelsene er systematiske, med faste skjemaer og svar (Dalland, 2012).

---

## 3.2 Litteraturstudie

I en bacheloroppgave kan ulike metoder og fremgangsmåter benyttes for å komme frem til et sluttresultat og denne bacheloroppgaven er skrevet som en litteraturstudie. Hovedårsaken til at denne bacheloroppgaven er skrevet som en litteraturstudie, er fordi det er pålagt at det brukes litteraturstudie av Høgskolen i Innlandet.

I et litteraturstudie må man søke seg frem til forskningsartikler og studier som allerede er skrevet og bruke disse for å tilegne seg kunnskap og informasjon om det man forsker på. Den informasjonen og kunnskapen man tilegner seg brukes til å drøfte rundt problemstillingen i det man ønsker å forske på (Dalland, 2012).

En litteraturstudie skiller mellom to typer - tradisjonelle og systematiske litteraturstudier (Jesson, Matheson & Lacey, 2011). Et tradisjonelt litteraturstudie tar for seg et tema der hensikten er å skaffe seg forståelse og oversikt over dette temaet, men det er ingen definert prosess i forhold til fremgangsmåten (Jesson et al., 2011). I systematiske litteraturstudier er fokuset smalere og det er viktig med en spiss og konkret problemstilling. Prosessen for hvordan man når målet skal beskrives og forklares (Jesson et al., 2011). Ut ifra disse forskjellene, så vil dette litteraturstudie være forsøkt utformet som systematisk litteraturstudie hvor fremgangsmåte blir grundig beskrevet og begrunnet.

I en litteraturstudie er det viktig å utvikle egenskaper som å søke, tilegne seg og vurdere kunnskap på et vitenskapelig nivå. En litteraturstudie innebærer ikke bare det å søke ny kunnskap i forhold til forskningsspørsmål, men man skal også utvikle sin egen profesjonalitet i forhold til den virksomheten som man jobber i nå eller skal jobbe i senere (Axelsson, 2012). Dette stod sentralt når jeg valgte problemstilling og forskningsspørsmål, da jeg diskuterer overførbarhetsverdier av funn til norske golfklubber.

En litteraturstudie har både fordeler og ulemper. Fordelene er at mengden data som er tilgjengelig er stor (Jesson et al., 2011). På grunn av denne store mengden data som er tilgjengelig, er det store muligheter stor for å finne flere ulike studier over det aktuelle problemområdet en skriver om eller forsker på. Det er en fordel å sette seg godt inn i fagområdet på forhånd, slik at man får kunnskap om hvilke søkeord man bør benytte for å finne fram til de aktuelle studiene og forskningsartiklene (Jesson et al., 2011). Ulempen med litteraturstudie er at man ikke kan gå ut å observere hvordan virkeligheten ser i en golfklubb og intervju sentrale personer for å søke svar på problemstilling og andre forskningsspørsmål.

I og med at man må forholde seg til den litteraturen og forskningen som finnes så kan det oppleves vanskelig å vinkle problemstillingen innen et særskilt område og tema, dit man ønsker den (Jesson et al., 2011).

### 3.3 Kildekritikk

Når man skriver en bacheloroppgave med litteraturstudie som metode, er det viktig å være kritisk til den litteraturen og forskningen man finner og om den faktisk er relevant for oppgaven, temaet og problemstillingen (Dalland, 2012). Kildekritikk skal vise at man er i stand til å se kritisk på det kildematerialet man benytter i oppgaven, hvilke kriterier man har satt og benyttet seg av under utvelgelsen av kildene (Dalland, 2012). Reliabilitet betyr pålitelighet innen forskning (Johannesen et al., 2010) og den sier noe om nøyaktigheten av undersøkelsesnes data, hvilke data som brukes, måten dataene samles på og hvordan dataene til slutt bearbeides (Johannesen et al., 2010). Reliabilitet er dermed viktig i forhold til den forskningslitteraturen man har tenkt til å bruke og om den er pålitelig og kan benyttes i studien.

Validiteten sier noe om dataens relevans. Validitet er et uttrykk som ofte blir brukt og det finnes både intern validitet og ekstern validitet. Et annet ord for intern validitet er troverdighet. Troverdighet omhandler at funnene i undersøkelsen reflekterer formålet med studien på en riktig måte og er en god representasjon av virkeligheten (Johansen, Tufte & Christoffersen, 2010). Artikler og forskningslitteratur som er skrevet på engelsk har blitt lest grundig og mange ganger, slik at jeg ikke skulle overse viktig funn eller misforstå faglig betydning eller hensikt. Forskningsartiklene er også fagfellesvurderte. Det vil si at de er vurdert og godkjent av eksperter på sitt respektive fagområde (Dalland, 2012).

Ekstern validitet eller overførbarhet handler om at det man forsker på kan overføres til andre undersøkelser eller forskningsprosesser som har likhetstrekk til det du undersøker. Hvis resultatene av en undersøkelsen kan sammenliknes med andre resultater fra liknende undersøkelser, er overførbarheten god (Johansen, Tufte & Christoffersen, 2010).

Bekreftbarhet skal sikre kvaliteten i en studie slik at resultatene i forskningen ikke er resultat av forskerens subjektive holdning. Dette innebærer at resultatene i forskningen kan bekreftes av andre forskere som har gjort liknende undersøkelser (Johansen, Tufte & Christoffersen, 2010). Fagfellesvurderte artikler kan dermed kan sies å ha god bekreftbarhet.

---

Alle disse begrepene er sentrale når jeg skal samle inn data til min oppgave og det er viktig at denne dataen er troverdig, bekreftbar og har en overførbarhet. Dette kommer fram under neste punkt om inklusjon- og eksklusjonskriterier.

### 3.4 Inklusjons- og eksklusjonskriterier

Inklusjon- og eksklusjonskriterier er de rammene som settes når man skal sette krav til det man søker etter. Slik det ble nevnt i foregående delkapittel så er det derfor viktig at artiklene mine er troverdige og bekreftbare. For å sikre meg at artiklene er troverdige har jeg brukt mye tid på å opparbeide meg kunnskap om organisasjonsutvikling, prestasjonskultur, organisasjonskultur og struktur, samt ledelse. Jeg synes likevel det har vært vanskelig å finne «gode» og relevante nok artikler. Årsaken til dette er nok at jeg hele tiden har hatt golfklubber, frivillighet og deres utfordringer med organisering i bakhodet.

Artiklenes bekreftbarhet forsøkte jeg å sikre ved at de er blitt publisert i anerkjente tidsskrift hvor ikke forfatterens subjektive holdninger ligger til grunn. I tillegg leste jeg artikler med anerkjente forfattere innenfor fagfeltet eller liknende fagområde. Et inklusjonskriterie er derfor at alle mine artikler er fagfelleverderte. For at det ikke skulle bli gjort feiltolkninger av innholdet i artiklene så avgrenset jeg språket til norsk, engelsk og svensk som en del av inklusjonskriteriene. Søkeordene jeg har valgt som inklusjonskriterier er: Sport management, high performance leadership, learning organizations (in elite sport), performance management, effective leadership, organization capacity. Jeg søkte også på tilsvarende norske søkeord. For at artiklene skal være relevante i forhold til min problemstilling var det viktig å finne artikler som helt eller delvis omhandlet utviklingsfaktorer som ledelse, verdier, mål og læring. Så med disse søkeordene fant jeg gode relevante artikler som blir nærmere beskrevet i resultatdelen. Disse artiklene har jeg lest nøye gjennom og deretter tolket og analysert, slik at jeg kan diskutere de opp mot min problemstilling.

Eksklusjonskriterier som jeg hadde intensjon å bruke var om artiklene ikke omhandlet golf. Dette kriteriet måtte jeg som tidligere nevnt forkaste da det innen golf ikke var gjort noen studier som liknet på det temaet min problemstilling var innenfor. Jeg gikk derfor over til toppidrett som fokus.

Jeg vil gjerne nevne at jeg bevisst tok med en artikkel som omhandlet en frivillig eller en såkalt «non-profit» organisasjon, selv om frivillighet ikke direkte inngår i problemstillingen og i forskningsspørsmålet. Årsaken til dette var at studiens innhold og hensikt var svært virkelighetsnært til den oppfatningen, jeg personlig har, av en norske golfklubber, deres organisering og styreset.

### 3.5 Litteratursøk

Søkeprosessen bestod av flere faser. Litteratursøket ble først gjort elektronisk på Oria og jeg benyttet også Google Scholar. Deretter ble artiklene lest og plukket ut ifra problemstillingen slik at jeg kunne benytte artikler for å finne enda flere artikler eller studier, innenfor tilsvarende eller beslektet tema, ved å undersøke «Beslektede artikler» under artikkelen i Google Scholar eller ved å forfølge referanser i referanselisten. På denne måten ble oversikten over artikler bedre og antall artikler om mitt tema økte, og det ble også enklere å velge ut de artiklene som passet til min problemstilling.

### 3.6 Tidligere forskning

I studiet «Stor suksess gjennom små, intelligente feil. Erfaringsbasert kunnskapsutvikling i toppidretten», tar Andersen (2009) for seg Olympiatoppen og hvordan lederskap og organisering av toppidretten i Norge, har påvirket suksessen i norsk idrett, ved bruk av teorien om påpasselig organisasjoner.

Artikkelen er skrevet av Svein S. Andersen og ble publisert i 2009. Studien ble gjennomført i Norge i perioden 2007–2009 og omhandler det norske toppidrettssystemet. Hensikten med studien er å vise Olympiatoppens og det norske toppidrettssystemets rolle i læringsutviklingsprosesser og herunder dets betydningen for Norges samlede resultater og suksess. Problemstillingen er hvordan Olympiatoppens ledelse og organisasjon understøtter en modell for pålitelig erfaringsbasert læring.

Studien trekker på tre hovedtyper av data som bidrar til beskrivelse og analyse på ulike måter. *Skriftlige kilder* (dokumenter, aviser og foreliggende studier) dannet utgangspunktet for beskrivelse og kategorisering av Olympiatoppen. *Den offisielle medaljestatistikken* fra OL gav dokumentasjon av resultatforbedringer etter at Olympiatoppen og det nye toppidrettssystemet ble etablert.



Hovedfunnet er at Olympiatoppen spiller og har spilt en vesentlig rolle for resultatutviklingen i norsk toppidrett. I tillegg bidrar studien til en utvidet forståelse av påpasselige organisasjoner. Studien konkluderer med at en vellykket utvikling og bruk av praktisk testet kunnskap over tid kan knyttes til en læringsstrategi som utnytter små feil på en intelligent måte. Dette styrker evnen til selvkritisk læring gjennom erfaring (Andersen, 2009).

Det er gjort mye forskning innen golf når det gjelder biomekanikk, svingteknikk, putting og de strategiske og mentale dimensjonene i golfspillet. Det er også mye forskningslitteratur på trener-utøver relasjoner. Det er derimot mindre artikler og forskning på innflytelsen idrettsorganisasjoner har på idrettsprestasjon og sportslig fremgang.

## **4. Resultater**

Her vil resultatene av artiklene presenteres. Dette er etter litteratursøk og søkeprosessen, og inklusjons- og eksklusjonsprosessen. Hver artikkel blir presentert hver for seg og gått igjennom i form av hensikt, metode og forskernes funn.

### **4.1 A Qualitative Study of Performance Leadership and Management in Elite Sport**

#### **4.1.1 Forfatter og kontekst**

Forfattere av denne studien er David Fletcher og Rachel Arnold og ble publisert i 2011. Undersøkelsen fant sted i USA og tema er management og ledelse innen toppidrett i Olympiske idretter.

#### **4.1.2 Hensikt**

Hensikten med studiet var å undersøke området management og ledelse innen toppidrett og utforske oppfatninger om «best practice» når det gjelder å lede og administrere ulike lag, i sine forberedelser til de Olympiske Leker. Formålet er at forskningsdataene innen dette området skal gi retningslinjer og støtte til ulike ledelse- og administrasjonsroller innen internasjonal eliteidrett.

#### **4.1.3 Metode**

Studien ble basert på kvalitative metoder da det fantes lite tidligere forskning innenfor området ledelse av eliteidrett. Respondentene ble valgt ut etter hensikten og formålet med studiet og ble ansett som de med best mulig kompetanse og erfaring innen prestasjonsledelse og management innen toppidrett. Utvalget av respondentene bestod av 13 nåværende toppidrettsledere innen en Olympisk sport. De var 11 menn og 2 kvinner og alderen varierte fra 42 til 54 år. Respondentene hadde arbeidet med toppidrett alt ifra 4 til 35 år og i en toppidrettslederrolle ifra 0,5 til 13 år. De representerte idrettene stod for 24 medaljer under OL i Beijing.

---

Studien ble gjennomført gjennom intervjuer med varighet fra 32 til 103 minutter og ble deretter transkribert. Resultatene fra dataanalysen representerer deltakernes svar. Dataene fra intervjuene ble organisert i kategorier bestående av 12 overordnet tema og 43 underkategorier.

#### 4.1.4 Resultater

Fire hovedfunn ble identifisert i undersøkelsen. Sitater fra intervjuene ble analysert og tolket og gruppert inn i temaer og undergrupper før de enda en gang ble kombinert sammen og katalogisert inn i hovedkategorier. Hovedkategoriene ble sammensatt til passende dimensjoner som formet en felles forståelse for respondentenes felles erfaringer. De viktigste funnene når det gjelder ledelse av toppidrettsutøvere og lag involverte det å utvikle en visjon, administrere «operations», ledelse av mennesker og utvikle kultur.

Visjon bestod videre av tre hovedkategorier: utvikling av visjon, påvirkninger på visjonen og deling av visjonen. Disse kategoriene hadde igjen temaer knyttet til seg og de temaene som gikk mest igjen blant respondentene var det å forsikre seg om at visjonen var fokusert og tydelig, samt at den hadde eierskap i gruppen. Følgende sitat fra studien viser dette:

«The vision for the organization needs to be clear, and specific to what you want to achieve, where you want to go ...it's got to be stretched, though at the same time remain realistic and achievable ...and, I think, ultimately targets and goals need to be owned by everyone who is working towards that vision ...that way, people will buy into what you are trying to do. » (Participant 10).

Begrepet operations ble definert som administrasjonen av logistikk som sørget for prestasjon. Begrepet mennesker dreide seg om lederskap av individer som bidro til laget eller organisasjonens funksjoner. Kultur ble definert som felles tro og forventninger til prestasjoner og resultater innad i laget. Kategoriene og deres underkategorier ble skjematisk fremstilt på denne måten:

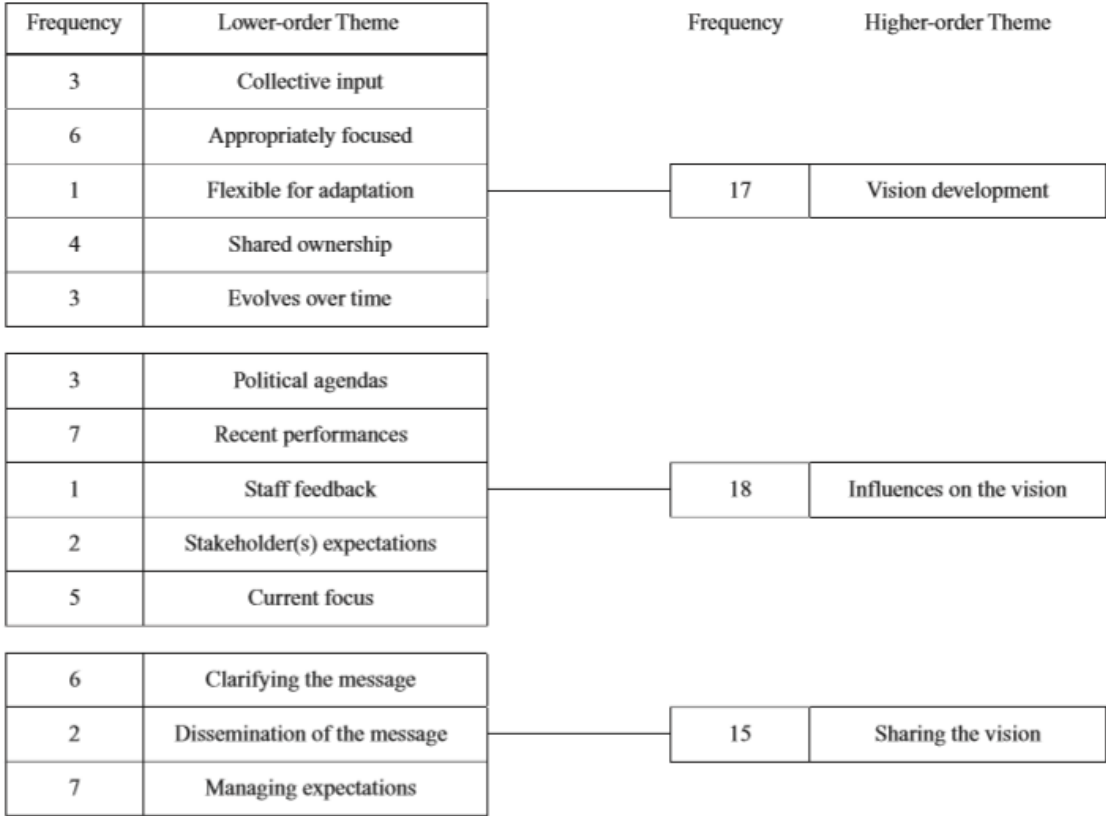


Figure 1. Performance Leadership and Management in Elite Sport: Vision.

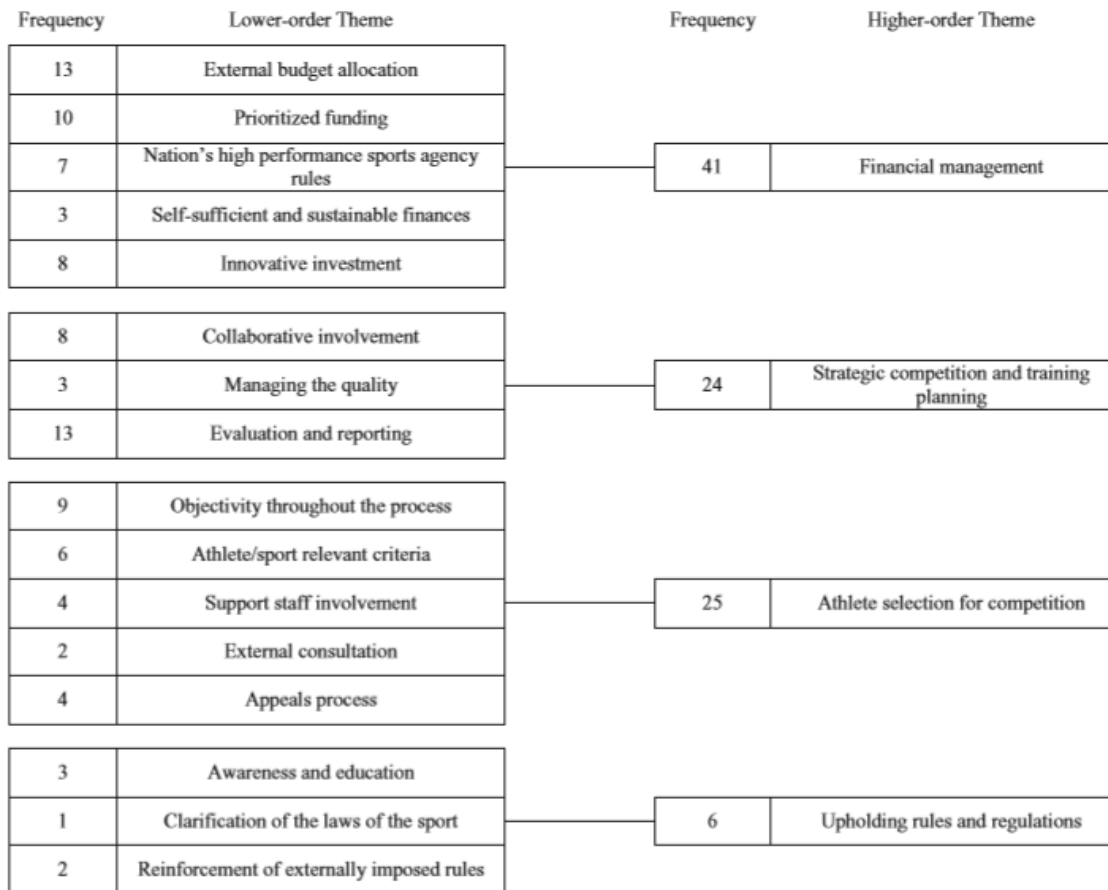


Figure 2. Performance Leadership and Management in Elite Sport: Operations.

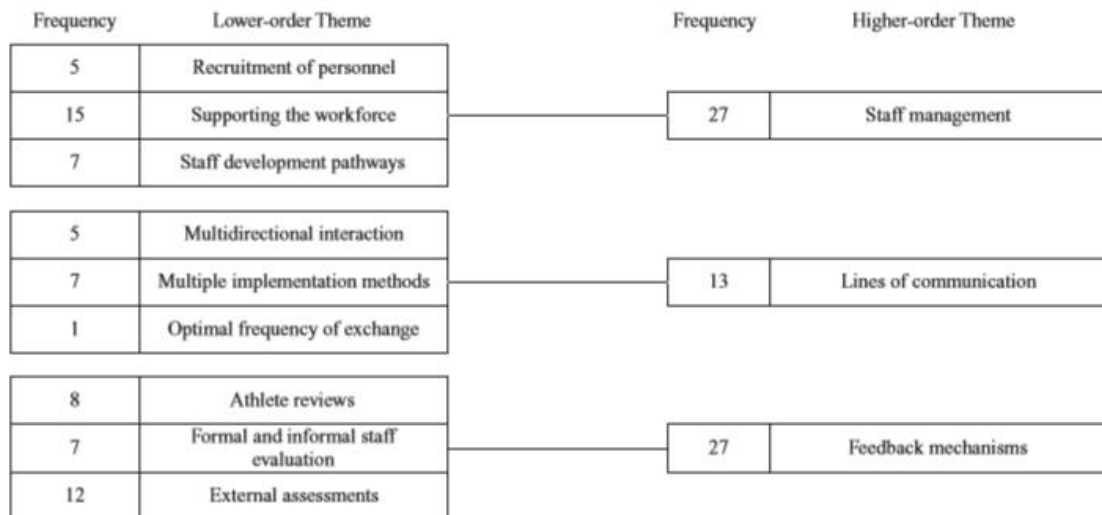


Figure 3. Performance Leadership and Management in Elite Sport: People.

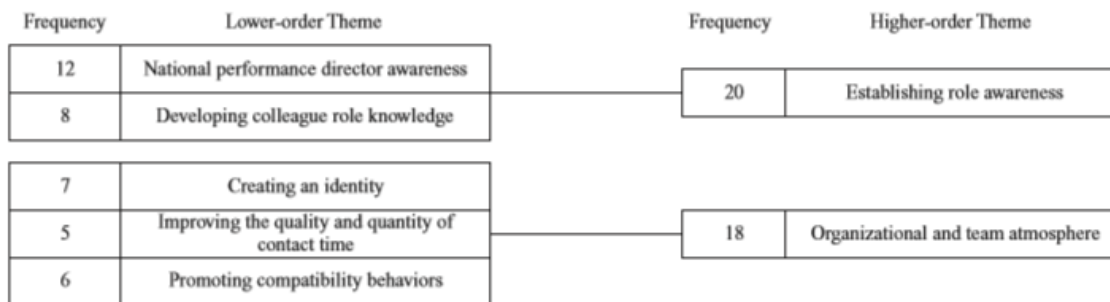


Figure 4. Performance Leadership and Management in Elite Sport: Culture.

## 4.2 Performance leadership and management in elite sport recommendations advice and suggestions from national performance directors

### 4.2.1 Forfatter og kontekst

Rachel Arnold, David Fletcher & Lindsay Molyneux, 2012 er forfattere av denne studien. Undersøkelsen fant sted i England og temaet er råd og anbefalt management og ledelse innen toppidrett og nasjonal elitesport.

### 4.2.2 Hensikt

Hensikten med dette studiet var å få frem forslag, råd og anbefalinger som kan bli benyttet for å heve kompetansen inne toppidrettsledelse og administrasjon av eliteidrett.

### 4.2.3 Metode

Dette er et kvalitativt studie der 13 toppidrettsledere (national performance directors) ble intervjuet vedrørende anbefalinger, råd og forslag de har til ledere innen toppidrett og nasjonale landslag i den sporten de utøver. Intervjuene var semistrukturerte. Det eneste kriteriet til utvalget av respondenter var at de måtte være en nåværende leder innenfor en Olympisk idrett.

### 4.2.4 Resultater

Studien ble gjennomført gjennom intervjuer med varighet fra 30 til 74 minutter og ble deretter transkribert. Resultatene fra dataanalysen representerer deltakernes svar. Det ble gruppert i

fem hovedkategorier for toppidrettsledere og nasjonale landslagstrenerne og det ble også fem hovedkategorier for råd og anbefalinger som toppidrettsledere hadde for selve idrettsorganisasjonen i seg selv. Kategorier og tema vises i skjematisert under.

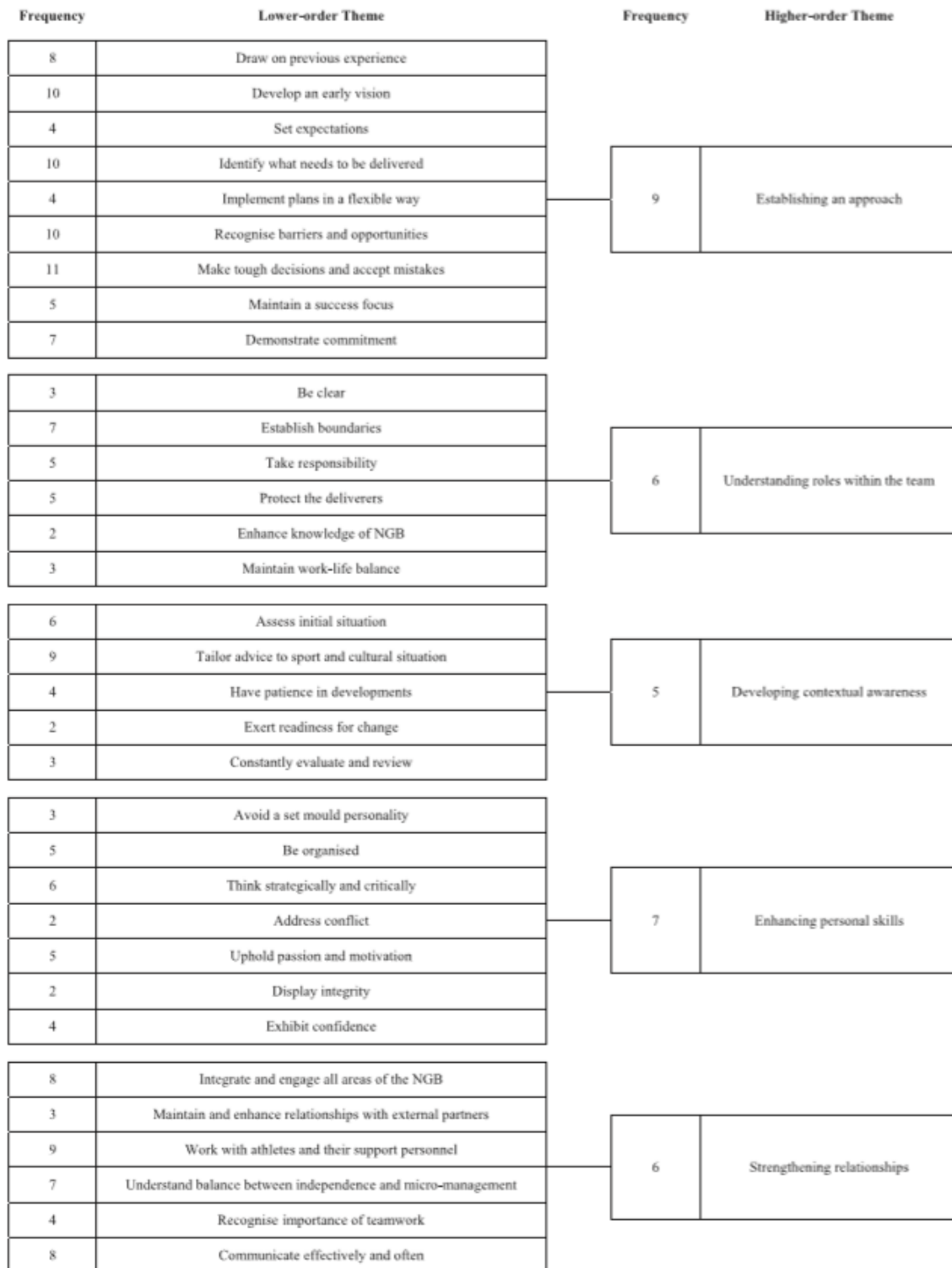


Figure 1. Recommendations, advice, and suggestions from NPDs for leaders and managers of national sports teams.

Frequency	Lower-order Theme	Frequency	Higher-order Theme
3	Be clear on the leader requirements	4	Employing the most appropriate individual
1	Ensure candidate fully understands role		
4	Encourage reflection on past experience		
3	Assess personal, leadership, and managerial skills		
5	Remain positive and ambitious	4	Creating the optimal environment
14	Minimise any interferences		
4	Make decisions quickly		
2	Determine accountability		
6	Ensure appropriate funding and salaries	5	Implementing systems and structures
5	Develop sustainable policies		
6	Minimize administration		
2	Establish coach provision		
9	Provide opportunities for development		
9	Integrate team and enhance ethos	5	Developing an inclusive culture
6	Formalise links to encourage knowledge sharing		
3	Develop role awareness		
5	Listen and communicate		
4	Demonstrate respect and value for employees		
4	Understand the temporal nature of achieving success	6	Providing appropriate support
3	Continue assistance post Olympics		
6	Ensure support is of optimal balance		
5	Be sensitive		
6	Confirm that Chairman/CEO has aligned understanding		
2	Offer mentors		

Figure 2. Recommendations, advice, and suggestions from NPDs for the sport organisation in which leaders and managers operate.

## 4.3 A Comparative Analysis of Sport and Business Organizations Factors Perceived Critical for Organizational Success

### 4.3.1 Forfatter og kontekst

Denne undersøkelsen er skrevet av Robert Weinberg & Matthew McDermott, 2002 og den fant sted i USA. Studiens tema er kontraster, likheter og ulikheter, mellom næringslivsledere og idrettsledere, samt deres oppfatning av hva som forårsaker suksess i en organisasjon.



### **4.3.2 Hensikt**

Studiens tema er kontraster, likheter og ulikheter, mellom næringslivsledere og idrettsledere, samt deres oppfatning av hva som forårsaker suksess i en organisasjon. 20 ledere innen idrett og næringslivet ble intervjuet og spurt om deres oppfatninger av en organisasjons effektivitet I lys området som gruppedynamikk. Fokusområdene var ledelse, gruppekohesjon og kommunikasjon.

### **4.3.3 Metode**

Undersøkelsen benyttet kvalitativ metode med semistrukturerte intervjuer. Utvalget hadde visse forhåndsbestemte kriterier for å være deltakende i undersøkelsen.

### **4.3.4 Resultater**

Resultatene avslørte mer likheter enn ulikheter. Slik at et funn i denne undersøkelsen var enigheten blant lederne fra de ulike sektorene, om at det er den del felles faktorer som spiller inn for organisasjoners suksess. Noen av de mest synlige forskjellene var at ledere innen næringslivet la mer vekt på ærlighet og det å være en god lytter, fremfor idrettslederen som la mest vekt på samhandling med andre og gi positiv feedback og positiv dialog.

## **4.4 A Case Study of Organizational Capacity in Nonprofit Community Sport**

### **4.4.1 Forfatter og kontekst**

Forfattere av denne studien er Katie Misener and Alison Doherty, 2009. Undersøkelsen er gjort i en frivilling turnklubb i Canada. Nivået går fra bredde til elite. Og aldersgruppen er fra 5-17 år. Det er totalt 33 utvøere i klubben.

### **4.4.2 Hensikt**

Undersøke den organisatoriske kapasiteten i en frivilling idrettsorganisasjon.

### 4.4.3 Metode

Metoden som ble benyttet var en instrumentell casestudie som pågikk mellom juli 2006 og februar 2007. Datainnsamlingen som ble benyttet var semistrukturerte intervjuer og opptak av intervjuer. Alle de personene som hadde en slags involvering med klubben, ble intervjuet, inkludert styremedlemmene. En tilegnet forsker tok del i møter og styrevirksomhet i klubben for å observere. Observasjonsdataene ble analysert samtidig som intervjuene.

### 4.4.4 Resultater

Nøkkelelementer i forhold til hver enkelt dimensjon ble presentert som styrker eller utfordringer for organisasjonen. Overordnet påvirkning av hver dimensjon på måloppnåelse ble kategoriene ble presentert som resultat i undersøkelsen.

Styrker som ble funnet var relatert til menneskelig kapasitet, slik som gruppedynamikk, felles verdier og ferdigheter, kunnskap og holdninger. Dette var en sterk og positiv organisasjonskultur. Sitater fra undersøkelsen underbygger dette funnet.

«I would say that they are very resourceful in terms of related knowledge to what we're doing. Knowledge of the sport, knowledge of other support resources in the community, they have quite a few skills. To run something like this, you need computer skills, all the organizational skills, so that would be it» (s. 469)

«It's competitive but also a fairly friendly atmosphere between each other . . . they'll all help each other out, they care about each other. That's a very important thing to foster. Whereas if they were in hockey or some other sport, I find it's not necessarily the same» (s. 474)

Selvom kunnskapen var høy i organisasjonen så hadde de behov for flere frivillige slik at hver enkelt medlem ikke ble presset på. Styremedlemmene følte de allerede hadde for mye å gjøre. Den menneskelige kapasiteten ble regnet som den største styrken i lys av måloppnåelse i klubben.

Et annet sentralt funn av var at klubben hadde behov for mer formaliserte prosesser i form av styringsdokumenter, strategi- og handlingsplaner. Klubben var enige om dette var viktig for utvikling og vekst. Sitater fra styremedlemmer viser dette:

«We need to plan for the future of the club—the growth of the club. What’s supposed to happen in the club and what do we want for the club? Do we want to increase recreational or are we looking at having a high class competitive team? And then we need the framework to put that all into place.»

«[Planning] just makes us more prepared to deal with anything. And if we want the club to last at all . . . it’s going to last if we plan. If not, it will just fall apart.»

## 5. Diskusjon

Verdier og visjoner har vært et sentralt tema og var et sentralt funn i denne litteraturstudien. Ulike lederroller innenfor idretten i studiene som er analysert hevder at de investerer betydelig med tid på å utvikle og utforme en visjon (Arnold & Fletcher, 2011). Videre påpekes det at det ikke holder å etablere og uttrykke ambisjoner, men at man etterleve de og holdninger må gjenspeile visjonen. I sin studie viser Arnold & Fletcher (2011) også at idrettslederne poengterer at ledelsen i tillegg bør tilegne tid til å inspirere omgivelsene sine, til å etterleve visjonen. Dette er helt i tråd med faglitteratur innenfor organisasjon og ledelse. Det å være følelsesmessig dedikert til din organisasjons mål og ambisjoner øker sannsynligheten for samstemthet og dermed realisering av visjonen (Arnold & Fletcher, 2011).

Faglitteratur innen sportspsykologi har kommet med føringer om at organisasjoner bør legge mer fokus på prestasjonsledelse og management i toppidrettssystemer, for å maksimere sannsynligheten for suksess (Fletcher & Wagstaff, 2009). Funnene til Fletcher og Arnold (2011) gir videre støtte til dette ved at de setter lys på de ulike dimensjonene det innebærer å orkestre ledelsesprosesser innen toppidrett – utvikle en visjon, administrering av funksjoner/operasjoner, ledelse av mennesker og bygge kultur.

Et vesentlig funn i Arnold og Fletcher (2011) var at NPD'n investerte betraktelig mye tid i å identifisere og artikulere en visjon. Det er viktig at toppidrettsledere ikke bare etablerer en visjon på papiret, men de må etterleve den i sitt ledersett og være en rollemodell for visjonens mening og betydelse. Dette innebærer å inspirere sine omgivelser og skape forankring og eierskap til visjonen. Forpliktelse til felles ambisjoner, samt det å være følelsesmessig dedikert til din organisasjons eller gruppes mål, vil med stor sannsynlighet øke fellesskapsfølelse og samstemthet og dermed gi større mulighet for å realisere visjonen. Arbeid med verdier og visjoner er et viktig aspekt ved prestasjonsledelse og management (Arnold & Fletcher, 2011). Følgende sitat fra undersøkelsen poengterer viktigheten av en klar forankret visjon:

«The vision for the organization needs to be clear, and specific to what you want to achieve, where you want to go ...it's got to be stretched, though at the same time remain realistic and achievable ...and, I think, ultimately targets and goals need to be owned by everyone who is working towards that vision ...that way, people will buy into what you are trying to do».

---

Arnold, Fletcher & Molyneux (2012) støtter Arnold & Fletchers (2011) funn som hevder at en leder må evne å være en rollemodell for visjoner og dermed inspirere omgivelsene sine. Dette setter visse krav til trekk ved personligheten for toppidrettsledelse. Det nevnes blant annet personlige egenskaper som høy selvtillit, integritet, strategisk tenkning, konflikthåndtering, lidenskap og evne til å motivere. Et sitat hentet fra studiet indikerer dette (Arnold, Fletcher & Molyneux (2012):

«I think it's your passion and your commitment to excellence that are pretty crucial...If people don't think that the person at the top really believes that you can, or is not realistic and focused on what's important, or motivated in their job and passionate in achieving the outcomes, then you'll lose the support from below»

Blant resultatene til Arnold og Fletcher (2011) var det også enighet om at det er viktig med kollektiv input i utarbeidelse av en visjon. Det å inkludere sentrale nøkkelpersoner i organisasjonen ved utvikling av en visjon er viktig i forhold til dens forankring og investering i visjonen. Ifølge teori innenfor transformasjonsledelse, så har ledere evnen til å skape forpliktelse og tilknytning til organisasjonen som overgår individets egne interesser til fordel for organisasjon eller omgivelsene (Bass, 1989). Innen sport management hevdet Ulrich (1987; sitert av Souice, 1994) blant annet at det å artikulere en visjon, skape forpliktelse og eierskap og institusjonalisere visjonen var sentrale aspekter innen ledelse og transformasjonsledelsesteorien. På lik linje hevdet Jackson (1995; sitert av Weinberg & McDermott, 2002) at verdibasert ledelse skaper felleskap og samstemthet rundt verdier gjennom inkludering og deltakelse (Weinberg & McDermott, 2002).

Misener og Doherty (2009) bekrefter den organisatoriske styrken i delte verdier og når det gjelder organisasjonens ytelse og resultat.

Visjoner kobles sammen med verdigrunnlaget til organisasjonen som en integrert helhet. Slik formidler man også handlingsregler for måloppnåelse (Busch, 2015). En stor utfordring med visjoner er at de blir tomme ord som ingen bryr seg om eller kanskje ikke en gang kjenner til. De blir luftslott som henger i «løse luften». Akkurat som verdier så gjelder det samme for visjoner – de må skape følelser, forpliktelse og motivasjon. Altså må verdier og visjoner brukes aktivt for å forhindre dette. I forhold til disse studiene så kommer det ikke frem hvorvidt individene eller medlemmene i laget/organisasjonen opplever denne klarheten og tydeligheten

til ledelsen når det gjelder det å etterleve visjon og felles ambisjon. Og en ting er hva ledelsen selv sier de gjør eller hva de mener er viktig, men undersøkelsen sier ikke noe om de lykkes med selve implementeringen og om de faktisk gjør det de sier, om det blir bruks- eller nytteverdier (Busch, 2014)

Deltakerne i Arnold & Fletchers studie la også vekt på at en klar og tydelig visjon må underbygges av prestasjons- og prosessmål, både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Altså visjonen må komme til uttrykk i ulike deler av organisasjonen, både på utøver- og organisasjonsnivå. Dette er i tråd med faglitteraturen og blant annet Busch (2014) sine synspunkter.

Det kommer også frem av resultatene at struktur og systemer som blir implementert, bør være kongruent med det lederne faktisk forsøker å oppnå i forhold til mål. Det bør med andre være kort vei fra ord til handling (Kaas et al, 2007).

I Arnold, Fletcher og Molyneux (2012) finner ut i sin studie at personlig vekst og læring er viktig og at toppidrettslederne bør få mulighet til å utvikle sin egen kompetanse. En måte organisasjonen kan bidra til dette på er felles læringsarenaer der fellesskap med andre ledere og nøkkelpersoner bidrar til økt utvikling. Dette samsvarer også med faglitteraturen, teorier om læringsteori og lærende organisasjoner (Senge, 1990).

Rolleforståelse, design av stillingsbeskrivelser og ansette riktig kompetanse i idrettsorganisasjonen kommer frem som et sentralt funn i studiene Arnold, Fletcher og Molyneux (2012). Dette er strukturelementer i en organisasjon som gir uttrykk for kultur. På denne måten er verdiene avbildet i organisasjonen (Busch, 2014). Spesialisering og formalisering av har innvirkning på hvem som jobber sammen i organisasjonen og dermed påvirke sosiale relasjoner som igjen gir ringvirkninger når det kommer til læring, kohesjon og organisasjonskultur (Busch, 2014). Både de formelle og uformelle strukturene kan ha positiv påvirkning på kunnskapsdeling og læring (Busch, 2014). Disse funnene støttes i forskningslitteraturen (Chelladurai, 2006; Reid, Stewart, & Thorne, 2004) ved at det hevdes at definerte roller og ansvarsområder innen toppidrett kan bidra til bedre lagfølelse og gruppedynamikk, samt produktivitet og prestasjon. Samtidig påpeker de at dersom roller ikke blir effektivt ledet, så kan medlemmene i organisasjonen oppleve stress, misnøye og det kan oppstå kommunikasjonsutfordringer (Mullins, 2004).

---

## 5.1 Hvordan er dette overførbart til en norsk golfklubb?

### 5.1.1 En norsk golfklubb

Golfklubber er som annen norsk idrett tuftet på frivillighet. De er avhengig av frivillighet og det engasjementet den skaper. Medlemmers frivillige innsats er avgjørende for å skape aktivitet og for å kunne drive og utvikle klubbens aktiviteter og utvikling videre. Golfklubbene styres/ledes av et styre som er demokratisk valgt blant medlemmene i klubben. Det å påta seg et tillitsverv om det er på styrenivå, som medlem av en komite, etc. betyr at man må gi av sin egen (fri)tid og bidra med kompetanse til klubben og ta del i aktiviteten (NGF, u.å).

Profesjonaliseringen i idretten og i golfklubbene påvirker også forventningene fra medlemmene og det frivillige arbeidet. Man erkjenner blant medlemmene at det fortsatt er behov for frivillighet, men det forventes derimot også at den profesjonelle part (ansatte) bistår, tilrettelegger og følger opp den frivillige innsatsen slik at den både blir enklere og av en slik kvalitet klubben ønsker. Kort fortalt kan man si at denne profesjonaliseringen gjør at man forventer å bli behandlet profesjonelt både som medlem og frivillig. Den profesjonelle skal ikke være «istedenfor» det frivillige arbeidet men i tillegg til. Klubbens ledelse skal legge til rette for og gjøre det enklere å være frivillig, samt skaffe flere hender for å løse klubbens oppgaver! I dag forventer folk langt oftere at de skal bli møtt av noen ansatte fra kl. 9-17 og at hjelp og bistand skal være tilgjengelig også som frivillig (NGF, u.å).

Ofte ser man klubbens sentrale ledelsespersoner for eksempel klubbens styreleder eller dagligleder gjøre de hverdagslige oppgavene som kjøre ballplukkemaskinen på rangen, står i kafeteriaen eller utfører annen sentrale oppgave for klubben. Dette er ikke feil hvis lederen i tillegg faktisk også har tid til å utføre ledelsesoppgavene på det å lede klubben, legge til rette for frivillighet samt tenke strategier for de fremtidige utfordringene og veivalg en golfklubb står ovenfor. Det er blitt langt viktigere å bruke de menneskelige frivillige ressursene på en smartere måte enn tidligere. Man må ha rett person på rett plass, man må få flere til å gjøre litt, enn at få skal gjøre mye eller alt. De riktige menneskelige ressursene må settes inn på de riktige stedene! God utnyttelse av frivillige krever god og planlagt organisering (NGF, u.å).

## 6. Konklusjon

Ledere i idretten står overfor mange utfordringer. De må lede organisasjonen innad, hvor de må sørge for balanse organisasjonens økonomi. De skal også tilrettelegge for et godt idrettslig innhold samt lede ansatte og frivillige i organisasjonen. Ledere i idretten må også forhold seg til omgivelsene. Hvordan skal man finansiere idrettstilbudet og ikke minst hvordan skaffer man seg en solid finansiering av egen idrett gjennom å være attraktiv for et medlemmer og sponsorer/samarbeidspartnere. Alt dette er et vesentlig tema.

«Ledelse med utgangspunkt i verdier er relevant for ledelsen av frivillige medarbeidere når idealisme er en viktig drivkraft bak deres engasjement» (Elstad 2010, 193).

Verdier danner grunnlaget for organisasjonskulturen og skaper selve rammeverket som påvirker all aktivitet og vurdering av resultater innenfor organisasjonen (Busch, 2014).

Prinsipper for styring, koordinering og ledelse kan også knyttes til verdigrunnlaget. Særlig verdier som har med selvstendighet og potensiale for læring i arbeidet. Det samme gjelder målstyring. Den vil også kunne representere verdier som tilknyttes verdiskapningen i organisasjonen.

Organisasjonskulturen er relativt stabil over tid. Dette er noe som kan være et bidrag til å begrense (strategisk) utvikling. Dette innebærer at utforming av verdier og visjoner bør starte med en kartlegging av organisasjonens kultur. Dette vil føre til bevisstgjøring av verdier samtidig gi et bedre bilde av kulturen. Et forbedret samspill mellom identitet og kultur gir organisasjonen et bedre utgangspunkt for å arbeide aktivt med verdiutvikling. (Busch, 2014).

Det å ha fokus på arbeid med verdier og visjoner, samt mål og læring – det gir et godt grunnlag for utviklingsarbeid (Kirkhaug, u.å) i idrettsorganisasjoner. Og som med alle utviklingsprosesser så må de ledes. Og ledelse? Ja, ledelse krever god ledelse (EEI, 2016).

Ut ifra denne litteraturstudien og på bakgrunn av økt innsikt i faglitteraturen, så mener jeg at prinsippene og kjennetegn for utvikling i toppidrettsorganisasjoner som har kommet frem i denne analysen har delvis god overførbarhet til utviklingsarbeid innen norske golfklubber. Jeg mener også at litt «byråkrati» i idrettsorganisering er hensiktsmessig, men kulturen må bygges



og det må være en tanke bak struktur og retningslinjer slik at visjon, felles mål og læring kan blomstre.

Gode analyser knyttet til hvilken verdi vår idrett og vår idrettsorganisasjon kan tilføre våre medlemmer samt våre samarbeidspartnere, i tillegg til kompetanse knyttet til markedsføring av eget idrettsprodukt overfor omgivelsene, er ofte helt utslagsgivende for en idrettsorganisasjon mulighet til videre virksomhet og fremfor alt utvikling.

## Litteraturliste

Andersen, S. S. (2009). Stor suksess gjennom små, intelligente feil. Erfaringsbasert kunnskapsutvikling i toppidretten. TIDSSKRIFT FOR SAMFUNNSFORSKNING NR 4.

Andersen, S. S. & Sæther, Ø. (2008). Kompetansemobilisering for prestasjonsutvikling. I: Magma. Nr. 1/2008

Andersen, S. S & Sæther, Ø. (2002). Prestasjonskultur i kunnskapsadhokratier. Motivasjon, koordinering og effektivitet i moderne kunnskapsvirksomheter. Forskningsrapport 15/2002. Handelshøyskolen BI. Institutt for ledelse og organisasjon

Arnold, R., Fletcher, D. & Molyneux, L. (2012) Performance leadership and management in elite sport: recommendations, advice and suggestions from national performance directors. European Sport Management Quarterly, 12:4, 317-336. Hentet fra: <http://dx.doi.org/10.1080/16184742.2012.693115>

Axelsson, Å. (2012). Litteraturstudie. M. Granskär & B. Höglund-Nielsen (Red.), Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård. (2. utg., s. 203-220). Lund: Studentlitteratur AB.

Bass, B. M. (2008). The bass handbook of leadership, theory, research & managerial applications. 4th edition. New York: Free Press.

Bayle, E. & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. European Sport Management Quarterly, 7(3), 249–268.

Busch, T. (2014). Ledelse, kultur og verdier - i et integrert perspektiv. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Dalland, O. (2012). Metode og oppgaveskriving (5.utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Elstad, B. (2010). Ledelse og styring av frivillig arbeidskraft i: Ladegård & Vabo (redaktør), Ledelse og styring. Bergen: Fagbokforlaget.

European Employee Index. (2013). Hentet 23.04.2017 fra [http://no.ennova.com/media/246786/eei\\_no\\_2013\\_web.pdf](http://no.ennova.com/media/246786/eei_no_2013_web.pdf)

---

European Employee Index. (2016). Hentet 23.04.2017 fra <http://no.ennova.com/>

Fletcher, D. & Arnold, R. (2011). A Qualitative Study of Performance Leadership and Management in Elite Sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23: 223–242,

Fletcher, D., & Wagstaff, C. R. (2009). Organizational psychology in elite sport: Its emergence, application and future. *Psychology of Sport and Exercise*, 10(4), 427–434.

Jakobsen, C. F. (2010). Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur. Hentet fra: <https://www.magma.no/suksesskriterier-for-etablering-av-sterk-laeringskultur>

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jesson, J. K., Matheson, L. & Lacey, F. M. (2011). *Doing your literature review: traditional and systematic techniques*. London: Sage.

Johannesen, A., Tufte P. A. & Christoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Kaas, D., Kaggestad, J. & Kristiansen, H. T. (2015). *Fra ord til handling Om prestasjonsutvikling i praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Kirkhaug, R. (u.å). Hentet fra:

<http://www.norsafety.no/content/download/337/1867/version/1/file/%C3%85+lykkes+med+utviklingsarbeid+-+Rudi+Kirkhaug.pdf>

Kontoghiorghes, C., Awbrey, S.M & Feurig, P.M. (2005). Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, vol. 16, no. 2.

Kuvaas, B & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Evidensbasert HRM. Bergen: Fagbokforlaget

Lesjø, J.H. (2008). *Idrettssosiologi, sportens ekspansjon i det moderne samfunn*. Oslo: Abstrakt forlag.

Miesner, K & Doherty, A. (2009). .A Case Study of Organizational Capacity in Nonprofit Community Sport. *Journal of Sport Management*, 2009, 23, 457-482

Mintzberg, H.: *The Structuring of Organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1979.

Norges Golfforbunds administrasjon. (u.å). NGF Klubbveilederen

Norges Golfforbunds administrasjon. (2012-2013). *Sportslig plan for golf-Norge*. Oslo

Senge, P. M. (1999). *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforlag.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 63–74.

Sotiriadou, P. (2013). The roles of high performance directors within national sporting organizations. I Sotiriadou, P. & Bosscher, V. D. *Managing high performance sport* (s.1 – 14). New York: Routledge.

Souice, D. (1994). Effective Managerial Leadership in Sport Organizations. *Journal of Sport Management*. 1994. 8. 1-13.

Teegarden, P. H., Rothman, D. & Hinden, P. S. (2011). *The Nonprofit Organizational Culture Guide REVEALING THE HIDDEN TRUTHS THAT IMPACT PERFORMANCE*. San Francisco: Jossey-Bass.

Vik, S. (2007): *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Weinberg, R. & McDermott, M. (2002). A Comparative Analysis of Sport and Business Organizations: Factors Perceived Critical for Organizational Success, *Journal of Applied Sport Psychology*, 14:4, 282-298, DOI: 10.1080/10413200290103563. Hentet fra: <http://dx.doi.org/10.1080/10413200290103563>