

Organisation og ledelse i AaB

Forfattet af:
Jens Ole Kaae Jensen

4. Semester Kandidat Organisation og Strategi.

Aalborg Universitet
Det Samfundsvidenskabelige Fakultet
Projektgruppe: nr. 22
Vejleder: Ole Friis
Omfang: 65 sider



AALBORG UNIVERSITET

Jens Ole Kaae Jensen

Abstract

This thesis seeks to build a new model for leadership structures in Danish volunteer organisations. This is done in the context of the Danish sports organisation, Aab (Aalborg boldklub). Specifically, it uses a positivistic objective research design combined with deductive focused methods to understand the current leadership issues and through a discussion of modern leadership theories and human behavior ideas there is built a new leadership model and a revised organisational design.

This thesis finds that a specific model for leadership in a voluntary organization with employees can be an effective tool for the board. It will ultimately help to create a positive environment and in extension of that increase the number of members in the organization. The thesis also finds that a matrix design approach will help board members and offer several benefits to voluntary organizations with employees.

The study should be the first part of a process to utilize leadership in danish volunteer organisations, the next phase is to test the results in AaB and then revisit the model and hopefully use it in a broader perspective.

Abstract	0
Indledning	4
Problemfelt	4
Udviklingen i AaB	4
Ledelse og organisering af frivillige	5
Organisatorisk problemstilling	6
Problemformulering	6
Afgrænsning	7
Metode	7
Paradigme	7
Ontologi	9
Epistemologi	10
Realisme	11
Undersøgellesdesign	12
Empiri indsamling	13
Litteratur indsamling	14
Fremgangsmåde	14
Reliabilitet	16
Replikation	16
Målingsvaliditet	17
Operationalisering	17
Foreningen AaB	19
AaB's strategi og vision	20
Grundsten og mål	20
Strukturen	21
Ressourcer	22
AaBs organisation	22
Udviklingen af medlemstal	23
Generisk ledelsesmodel	26
Teoriudvikling	26
Frivilligt arbejde	26
Ledelsesmodel	27
Managementfilosofi	29
Mc Gregor X-Y	29
Maslows behovspyramide	30
Ledelsesstil	31
Lederen	32
Socialt klima	32

Ledelsesteknikker	34
Ledelse gennem målstyring	35
Ledelse gennem delegering	37
Introduktion af ledelsesmodel	38
Teoriudvikling - Frivillige	39
Motivationsfaktorer	39
Motivation af frivillige	42
De fire arketyper	42
Ledelse af frivillige	44
Det tredobbelte fokus	45
Samlet ledelsesmodel	48
Ledelse gennem målstyring	50
Ledelse gennem delegering	51
Opsamling	51
Organisationsdesign	51
Organisationsudvikling	52
Det frivillige organisation design	54
Matrix organisation	54
Organisation og ledelsesmodel i AaB	55
Test hos AaB	56
Efterprøvning	57
Diskussion	58
Metodisk	58
Teoretisk	59
Ledelsesmodellen	59
Matrixorganisation	61
Konklusion	62
Perspektivering	63
Litteraturliste	63
Bilag	66
Bilag 1	66

Indledning

Frivillighed er et stort emne i Danmark og store dele af vores samfund er baseret på vores individuelle lyst til at bidrage og hjælpe til i lokalsamfundet. Der er lavet mange undersøgelser i Danmark igennem de sidste 20 år af det frivillige arbejde, da konceptet omkring frivillighed konstant fortsætter med at udvikle sig og tilpasse sig vor tids samfundsmæssige udfordringer. Et af de steder hvor vi yder den største indsats er inden for de sportslige organisationer, hvor en undersøgelse af foreningsidrætten i 2015 viste at hele 70% var drevet udelukkende af frivillig arbejdskraft. De sidste 30% er en blanding af frivillig arbejdskraft og betalt arbejdskraft, og denne kombination af frivillige organisationer som både benytter sig af betalt arbejdskraft og frivillige som opgaven vil arbejde i dybden med (Elmose-Østerlund, K. et al. 2017)

Feltet indenfor organisation- og ledelsesteori er enormt og meningene er mange på området. Det er et spændende felt at undersøge, og jagten på den perfekte løsning er endnu uafklaret. Der er mange fornuftige teorier og analyseformer som kan bruges i forskellige typer af organisationer, men de fleste fokuserer udelukkende på hvordan en profitorienteret virksomhed kan opnå de bedste resultater gennem den rigtige organisation og ledelse. Denne type af teori gør sig i et vist omfang også gældende i frivillige organisationer, men dog under nogle andre forudsætninger.

Denne opgave vil redegøre og undersøge udvalgt teori inden for organisation, ledelse og frivillighed. Der vil blive brugt forskellige elementer for at skabe en forståelse af hvilke udfordringer en forening som består af både frivillig og betalt arbejdskraft kan møde. Dette har til formål at danne indsigt i hvilke elementer der er de væsentligste indenfor feltet, og dermed kunne udarbejde en ledelsesmodel til udviklingen af foreningen AaB.

Problemfelt

Udviklingen i AaB

AaB er en sportsforening som blev dannet i 1885 med fokus udelukkende på fodbold. I dag har AaB udviklet sig til en bred forening der danner rammerne for mange forskellige sportsgrene heriblandt fodbold, tennis, floorball, amerikansk fodbold og e-sport. AaB er delt op i to

forskellige dele; en professionel del og en foreningsbaseret del. Denne opgave kommer udelukkende til at omhandle den foreningsbaserede del af AaB. Foreningen som rummer cirka 1600 medlemmer, er primært drevet af en frivillig bestyrelse med otte medlemmer (hvoraf sekretæren i bestyrelsen er ansat i AaB), som hver har et bestemt fokus- og ansvarsområde. Under bestyrelsen er der forskellige frivillige i de enkelte foreninger, samt deres ledere. Udover de frivillige er organisationen drevet af otte ansatte, som primært står for driften af AaB's anlæg. Det er derfor en kombineret organisation bestående både af frivillige og lønnede ansatte. Både de frivillige og de ansatte har begge ledelsesansvar i foreningen og giver derfor en speciel konstruktion af organisation.

Formanden for bestyrelsen, Claus Fallingborg, beskriver i sin beretningen fra 2019, at deres fokus i år 2019 har ligget på at vende den negative udvikling i medlemstallene, især i ungdomsrækkerne, hvor flere i dropper foreningslivet ifølge Fallingborg. (AaB årbogen, 2019). Derfor vil bestyrelsen i AaB i år 2020 og fremadrettet holde fokus på at få flere, især unge medlemmer til foreningen. For at undersøge problemstillingen som Fallingborg beskriver nærmere, vil opgaven gennem Danmarks statistik undersøge udviklingen medlemstallene i Aalborg. Disse statistikker bruger ikke unikke medlemmer og derfor kan et medlem godt figurere i flere sportsgrene inden for foreningerne. Det betyder at der ikke kan sætte lighedstegn mellem antal medlemmer inden for de forskellige sportsgrenene og den reelle mængde af unge mennesker som er aktive.

Statistikkerne viser et tab af unge mennesker i aldersgruppen 0-18 år mellem år 2014 og 2018 i Aalborg. Selvom de samlede tal for Aalborg viser en fremgang af medlemmer i foreningerne, er den fremgang udelukkende at finde i aldersgruppen over 18 år. Statistikkerne som danner baggrund for denne trend vil blive behandlet senere i opgaven. Denne udvikling er et problem for AaB, som gerne vil skabe vækst i deres ungdomsafdeling, og have det som en af sine bærende elementer i deres forening

Ledelse og organisering af frivillige

For at behandle denne udsigt til vækst hos foreningen, har AaB et fornyet fokus på deres ledelse og organisation af frivillige med henblik på at udvikle vilkårene for deres medlemmer. Denne udfordring med henblik på ledelsen af den frivillige arbejdskraft i en frivillig sportsorganisation er spændende, og har skabt en undren om hvordan en ledelsesmodel med baggrund i de traditionelle ledelsesformer kan modificeres og anvendes i en frivillig organisation.

Organisatorisk problemstilling

Bestyrelsen har valgt at lægge deres strategi for vækst i medlemmer baseret på DIFs vision 25-50-75. DIF forklarer i en artikel om visionen således:

“Visionen går ud på, at der i 2025 er 50 pct. af den danske befolkning, der dyrker idræt i en forening, og 75 pct. af den danske befolkning er idrætsaktiv.” (DIF | Vision 25-50-75).

Hvis denne strategi skal realiseres, skal AaB have en vækst på 900 medlemmer, altså en vækst på 56% i forhold til AaBs medlemstal fra 1600 til 2500 - denne vækst skal komme på tværs af hele foreningen. En sådan vækst vil sætte krav til udviklingen af ledelsen og organisation i AaB, som fremover skal være i stand til at understøtte de nye medlemstal. Denne primære udfordring har skabt en undren omkring hvordan en frivillig organisation kan forberede sig på at håndtere en så stor vækst af medlemmer.

Problemformulering

Denne opgave kommer til at handle om AaBs specielle organisationstype og hvordan de kan forberede sig på at realisere DIFs mål for 2025 i forhold til medlemstal. Der vil være fokus på hvilke udviklingskrav AaBs udvikling vil stille til både ledelsen og organisationen i AaB. Her vil opgaven både arbejde med den udvikling, og udforske hvilke udfordringer der kan opstå i forbindelse med AaB byen. Den kommer til at udmønte sig i en ledelsesmodel som bestyrelsen i AaB kan bruge fremover, til at lede og udvikle deres forening.

Det giver grundlag for følgende problemformulering;

- Hvordan kan en ledelsesmodel skabes til en organisation bestående både af ansatte og frivillige?
 - Hvordan kan ledelses- og motivationsteori anvendes i forhold til frivillige for at skabe gode forhold?
 - Hvordan kan et organisationsdesign udarbejdes i AaB med henblik på at understøtte organisationen?

Undersøgelsen tager udgangspunkt i et positivtisk objektiv undersøgelsesdesign med deduktiv tilgang. Der vil blive anvendt sekundær empiri i forhold til de frivillige i AaB og modellen vil blive efterprøvet.

Denne originale plan med opgaven var at undersøge de specifikke forhold i AaB gennem indsamling af primær empiri. Den plan blev dog forhindret af COVID-19 pandemien, som

har resulteret i at undersøgelsen er blevet baseret på sekundær empiri med udgangspunkt i problemstillingen hos AaB. Dette kommer til at give et mere generisk udgangspunkt i forhold til det den originale plan.

Frivillighed og ledelsesmodel bliver defineret senere i opgaven på henholdsvis s. 28 og s. 29.

Afgrænsning

Specialet har først og fremmest fokus på selve udarbejdelsen af en ledelsesmodel og et organisationsdesign til AaB. Disse to elementer bliver dannet hver for sig, og bliver ikke direkte kombineret, som en ledelsesmodel ellers typisk ville lægge op til. Specialet er afgrænset fra at arbejde med flere forskellige dimensioner af ledelse som f.eks. magt og situationel ledelse. En undersøgelse af magtbalance i de frivillige organisationer kunne have givet et input til både ledelsesmodel og organisationsdesign.

Der er blevet afgrænset fra at undersøge andre cases og lignende situationer til sammenligning af empiri. Der bliver ikke undersøgt hvilke specielle forhold der gør sig gældende for ansatte i en frivillig organisation, i forhold til ledelse og motivation. Der bliver ligeledes ikke taget hensyn til de individuelle aktører i AaB, og hvordan de reagerer i forhold til modellen og designet. Dette er gjort i henhold til metoden.

Metode

Videnskabelig metode

Dette afsnit vil redegøre for, og diskutere den metodiske tilgang til problemstillingen om AaB. Formålet med undersøgelsen vil være at opnå en dybdegående forståelse for hvordan en organisation baseret på frivillighed fungerer og påvirker deres lokalsamfund. Denne forståelse skal udlede en analyse af hvilke værktøjer AaB skal arbejde med i fremtiden for at sikre deres overlevelse. De næste afsnit vil klarlægge hvordan undersøgeren ser sin egen rolle i undersøgelsen og hvordan der vil blive taget højde for dette perspektiv i undersøgelsen.

Paradigme

Det paradigme som opgaven kommer til at arbejde med, er valgt på baggrund af Burrell and Morgans (1979) reflektioner om deres fire paradigmer. Burrell and Morgan (1979) foreslår

at hvert paradigme skal forstås gennem et sæt antagelser som kan være enten objektivistiske eller subjektivistiske. Den objektivistiske antagelse beskrives således af Bryman & Bell (2011):

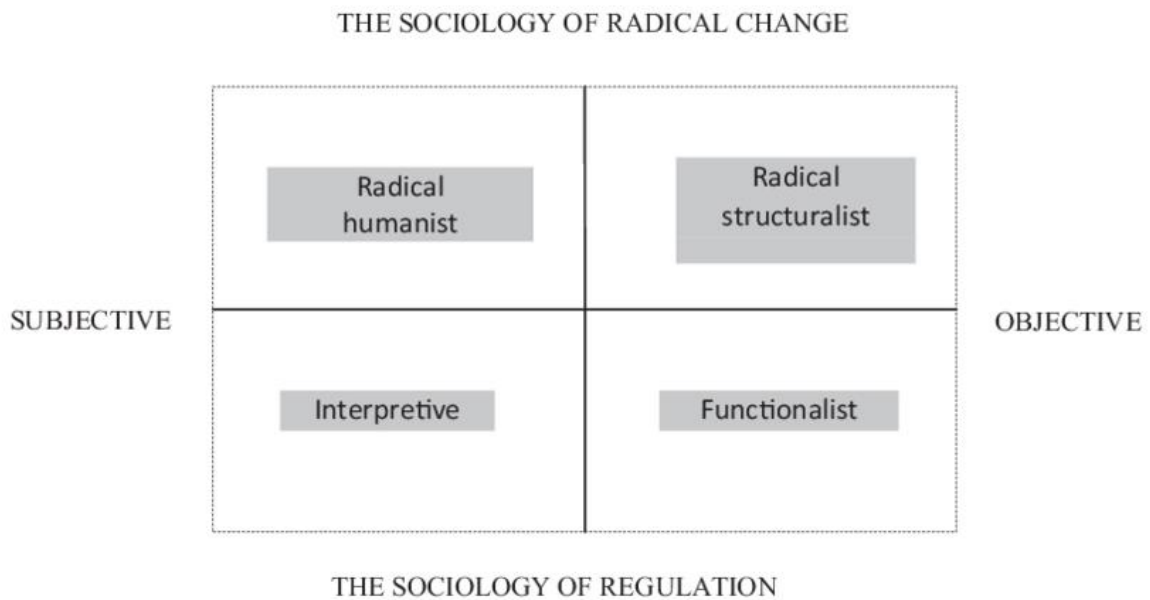
“objectivist - there is an external viewpoint from which it is possible to view the organization, which is comprised of consistently real processes and structures...” (Bryman & Bell, 2011:24).

Det er disse objektivistiske antagelser i opgaven som kommer til at danne rammen for det valgte paradigme. Derefter kommer valget om, hvilke funktioner og hvad formålet er med denne undersøgelse. Bryman & Bell (2011) beskriver formålet for en undersøgelse som værende enten regulerende eller radikale (Bryman & Bell, 2011). Den regulerende tilgang beskrives således:

“regulatory - the purpose of business research is to describe what goes on in organizations, possibly to suggest minor changes that might improve it, but not to make any judgement of it...”(Bryman & Bell, 2011:24).

Formålet med denne undersøgelse er, at undersøge og analysere den frivillige organisation og komme med et løsningsforslag. Derfor stemmer det regulerende paradigme overens med opgavens formål, og bliver derfor valgt som det sæt grundlæggende antagelser, som opgaven kommer til at arbejde ud fra. Modellen som ses i figur 1 viser hvordan de forskellige antagelser resulterer i forskellige paradigmer.

Figur 1:



Source: Burrell and Morgan (1979, p. 22)

Disse to valg af antagelser omkring de objektivistiske og regulerende antagelser fører til valget af selve paradigmet, og hvordan fokus i opgaven kommer til at være i forhold til organisationen i AaB. Disse antagelser fører til “functionalist” feltet i Burrell and Morgan’s (1979) skitsering af de fire paradigmer, som Bryman & Bell (2011) beskriver således:

“functionalist - the dominant framework for the study of organizations, based on problem-solving orientation which leads to rational explanation;” (Bryman & Bell, 2011:24).

Bryman & Bell (2011) beskriver forskellige holdninger til hvorvidt paradigmerne kan kombineres og hvilke muligheder/begrænsninger dette måtte have (Bryman & Bell, 2011). Denne opgave har valgt at fokusere på det enkelte paradigme og at udvikle det individuelt af de andre paradigmer, som var de originale tanker fra Burrell and Morgan (1979), (Bryman & Bell, 2011).

Ontologi

Bryman & Bell (2011) beskriver to typer af ontologiske overvejelser: objektivisme og konstruktivisme. Begrebet ‘objektivisme’ er en viderebyggelse på Burrell and Morgans begreb om de objektivistiske antagelser. Den primære difference mellem disse to former for ontologi er hvorvidt sociale enheder som f.eks. organisationer og kulturer kan blive betragtet som objektive, og have en realitet eksternt fra sociale aktører (Bryman & Bell, 2011) - eller om disse

former for sociale enheder er sociale konstruktioner som er bygget op gennem opfattelser og handlinger fra sociale aktører. (ibid.)

Opgaven vil arbejde med objektivisme og dermed erkende at sociale fænomener er eksterne fra sociale aktører. Bryman & Bell (2011) beskriver hvordan dette er essentielt for at kunne behandle en organisation som et håndgribeligt emne, og ydermere hvordan den kan fungere i en realitet eksternt de sociale aktører som beboer den (ibid.). De ting der gør en organisation håndgribelig og eksternt fra social aktører er elementer som standardiserede procedurer, struktur, hierarki, vision og mission (ibid.) Disse elementer varierer fra organisation til organisation, og de er med til forme en organisations realitet.

Denne tilgang til ontologien vil give mulighed for at analysere og arbejde med AaBs organisation på en hensigtsfuld måde. Det vil være muligt at skabe et helhedsbillede af organisationens realitet, samt vurdere hvordan organisationen og ledelsen i AaB kan forberedes ud fra en objektiv tilgang.

Epistemologi

Dette afsnit kommer til at omhandle de epistemologiske overvejelser for undersøgelsen og hvordan de kommer til at påvirke projektet. Bryman & Bell (2011) beskriver deres epistemologiske overvejelser således:

“An epistemological issue concerns the question of what is (or should be) regarded as acceptable knowledge in a discipline. A particularly central issue in this context is the question of whether or not the social world can and should be studied according to the same principles procedures, and ethos as the natural sciences.” (Bryman & Bell, 2011:15)

Her udtrykker de, at epistemologi handler om hvad der udgør videnskab inden for de forskellige discipliner, og hvorvidt de samme metoder som gør sig gældende i naturvidenskaben kan anvendes til at undersøge den sociale verden. I modsætning til positivisme som følger de samme grundprincipper som naturvidenskab, står interpretivisme som overordnet beskriver metodetilgange som er anderledes end den positivistiske (Bryman & Bell, 2011). Den interpretivistiske tilgang kræver en strategi som respekterer forskellighederne indenfor videnskab og socialvidenskab (ibid.).

Denne opgave arbejder med en epistemologi baseret på positivisme. Det gør den på grund af muligheden for at undersøge organisationen som en objektiv struktur. Epistemologien kommer derfor til at tage udgangspunkt i realisme, som bliver diskuteret i det næste afsnit.

Realisme

Det filosofiske standpunkt som denne opgave arbejder med, er realisme. Realisme har en epistemologi, som deler nogle grundprincipper med positivisme i den forstand at filosofien fortæller om en virkelighed separat fra vores beskrivelse af den (Bryman & Bell, 2011). Bryman & Bell (2011) beskriver to store former for realisme; den empiriske realisme og den kritiske realisme. Den første form for realisme beskrives ifølge Bryman & Bell (2011) således:

“Empirical realism simply asserts that, through the use of appropriate methods, reality can be understood.” (Bryman & Bell, 2011:17).

Den empiriske realisme har en tankegang baseret på hvorvidt det er muligt at forstå virkeligheden. Her forstås det at man igennem den rigtige brug af metoder i en undersøgelse, kan forstå virkeligheden. Den anden form for realisme beskrives ifølge Bryman & Bell således:

“Critical realism is a specific form of realism whose manifesto is to recognize the reality of the natural order and the events and discourses of the social world...” (Bryman & Bell, 2011:17).

Den kritiske realisme anerkender den naturlige orden, begivenheder, diskurse som foregår i den social verden. Den kritiske realisme forstår og ændrer denne sociale verden ved at identificere de underliggende strukturer som genereres heri. Disse strukturer kan undersøges gennem praktisk og teoretisk arbejde med social videnskab (Bryman & Bell, 2011)

Denne opgave arbejder med den empiriske realisme med fokus på at forstå virkeligheden gennem passende brug af metoder til undersøgelsen. Med passende metoder i forhold til at forstå virkeligheden vil der primært blive diskuteret reliabilitet, replikation og validitet. Disse tre metoder bliver beskrevet af Bryman & Bell (2011) som de mest prominente kriterier inden for forretnings- og ledelsesvidenskab.

For at sikre sig den passende brug af metoder i undersøgelsen vil der blive anvendt flere forskellige teorier og datasæt til at redegøre og behandle problemstillingen. Ved brug af flere relevante metoder som giver lignende resultater, kan validiteten i opgaven forstærkes. Trianguleringsprocessen skal krydstjekke de forskellige metoder, og overvinde eventuelle svagheder i de enkelte teorier eller datasæt. Det skal være med til at fjerne evt. subjektive bias, og dermed sikre at forståelsen af virkeligheden bliver så fuldendt som muligt, og skabe en stærk validitet i opgaven. I forlængelse af at skabe en så nøjagtig forståelse af virkeligheden som muligt, er det mindst lige så vigtigt at have fokus på den interne validitet. Den interne validitet skal sikre sig at de udledte konklusioner af undersøgelsen holder vand, og at den kausalitet opgaven kommer frem til mellem teorien og casen, ikke kan skyldes andre relationer end den, som opgaven kommer frem til. Bryman & Bell (2011) noterer sig at det er et essentielt kriterium for god kvantitativ undersøgelse, at der er tillid til undersøgerens interne validitet og dermed evnen til at drage konklusion på baggrund af kausale forhold. Derfor bliver denne trianguleringseffekt vigtig for opgaven, for at sikre sig at resultaterne bliver så relevante og præcise som muligt.

I det ovenstående er der argumenteret for et udgangspunkt for undersøgelsesdesignet, der giver mulighed for at sikre et positivistisk objektivt udgangspunkt for studiet, som vil blive operationaliseret i det kommende afsnit. Der tages dog forbehold for, at i efterfølgende teorianalyse og diskussion vil blive benyttet teorier med et andet videnskabeligt udgangspunkt. Dette vurderes som både nødvendigt for at skabe den bedst mulige ledelsesmodel for AaB, ud fra den hverdag de arbejder ud fra, men også for at styrke studiets brugbarhed i forhold til den danske frivillighedsmodel som bliver beskrevet senere.

Disse valg betyder at den positivistiske objektive tilgang vil blive udfordret løbende, og at ved introduktionen af hver teori til udarbejdelse af modellen til Aab, argumenteres der for hvorfor lige netop denne teori er vigtig for det endelige resultat.

Undersøgelsesdesign

De ovenstående afsnits formål var at klarlægge undersøgerens egen rolle i undersøgelsen, og dermed redegøre for hvilke overvejelser og antagelser der er blevet gjort i forbindelse med udarbejdelsen af opgaven. Kombinationen af undersøgelse af paradigme, ontologi og epistemologi skal hjælpe undersøgelsen med at skabe struktur omkring undersøgelsen og på den måde skabe en kildekritisk litteratur samt skabe teori anvendelser.

Empiri indsamling

Denne opgave vil blive baseret på sekundær empiri. Indledningsvis blev der foretaget en samtale med bestyrelsesformanden i AaBs bestyrelse, Claus Fallingborg. Under denne samtale blev der diskuteret forskellige problemstillinger i AaB samt generel information omkring AaB's virke. Det antages at disse problemstillinger er gældende i en frivillig organisation. Denne samtale bliver ikke betragtet som et interview og derfor heller ikke som primær empiri.

Der bliver benyttet flere forskellige former for sekundær empiri, som skal understøtte forskellige elementer i undersøgelsen. I forbindelse med indhentning af data omkring AaB, er der blevet benyttet informationer og udskrifter fra deres hjemmeside. Derudover er den sekundære empiri baseret på undersøgelser af frivillige sportsorganisationer. Det skaber indsigt i de frivillige organisationers vilkår og sætter rammen for de teorier som bruges til at behandle AaB's problemstilling. Ydermere arbejdes der med tal fra Danmarks Statistik i forhold til foreningsidrætten i Aalborg. Dette gøres for at undersøge og bekræfte den medlemsudvikling som bestyrelsesformand Fallingborg beskriver i AaB.

Der er to store fordele ved at arbejde med sekundær empiri og analyse, heraf ifølge Bryman & Bell (2011). Den første er besparelsen af tid og ressourcer - hvilket er essentielt som studerende. Den anden del er kvaliteten af empirien, den er typisk rigtig høj i forhold til hvilke muligheder man har som studerende i en tidsbegrænset undersøgelse. Nogle af ulemperne kan ifølge Bryman & Bell (2011) være manglen på kontrol, kompleksitet og troværdighed. I opgaven er der taget forbehold for fordele og ulemper i forhold til brug af den sekundære empiri, og adresserer det i et nødvendigt omfang. I forhold til troværdigheden af dataen, antages datasættene for at være troværdige, såfremt de kommer fra større undersøgelses institutioner (f.eks. Danmarks Statistik). Med disse essentielle refleksioner, er det store arbejde med sekundær empiri i denne opgave, udført. Casestudiet giver mulighed for en intens analyse af den enkelte organisation og dens situation, i dette tilfælde AaB. Undersøgelsen af problemstillingen som AaB står overfor, samt teorien omkring emnet kaster lys over og redegør for deres situation. For at bearbejde denne kombination af data, arbejdes der med et casestudie, som gennemgås i følgende afsnit.

For at opnå triangulering af dataen, var den oprindelige plan at foretage undersøgelse i AaB, baseret på et kvantitativt design. Det skulle både tilføje primær empiri til opgaven, samt

skabe endnu en empiridimension for udarbejdelsen af en ledelsesmodel til AaB. Denne model ville have styrket undersøgelsen og udarbejdelsen af en ledelsesmodel betragteligt, da det ville have givet mulighed for at undersøge de specifikke forhold i AaB, og ikke lade undersøgelsen hvile på sekundær empiri og antagelser om det frivillige virke. Denne tilgang blev desværre ikke mulig, da AaB's ledelse ikke kunne imødekomme forpligtelserne til sådan en organisations undersøgelse i anledning af den nuværende COVID-19 pandemi, som har resulteret i manglede ressourcer samt lukning af anlæg hos AaB. Derfor bliver en ledelsesmodel dannet på sekundær empiri omkring frivillige en generisk model for frivillige generelt.

Den største kilde til sekundær empiri er undersøgelsen fra SDU omkring Foreningsidrætten anno 2015 af Elmose-Østerlund, K. et al. 2017. Denne undersøgelse inddrager mange forskellige forhold hos de frivillige foreninger og går i dybden med de tendenser der viser sig inden for de frivillige medarbejdere. Denne empiri vil bidrage til at danne indblik i den frivilliges motivation og baggrund.

Litteratur indsamling

Indsamlingen af litteratur startede med søgen efter begreb som “frivillighed og ledelse” og “frivillighed og organisation”, hvilket gav adgang til forskellige undersøgelser og litteraturer. Disse søgninger åbnede feltet mere op, og efterfølgende var der rigeligt med undersøgelser og litteratur. Bryman & Bell (2011) beskriver den process gennem en metafor, nemlig “snowballing”. Denne metafor beskriver processen passende og forklarer hvordan opgaven er startet med enkelte undersøgelser, hvorefter arbejdet med deres referencer har ledt til tilstrækkelig mængde af litteratur.

Fremgangsmåde

Problemstillingen betragtes som et casestudie, da fokus vil ligge på den frivillige organisation i AaB, og teori er afgrænset til at dække deres situation som frivillig organisation. Dette er valgt som undersøgelsesdesign på baggrund af Bryman & Bells (2011) gennemgang af Yins (2003) fem forskellige undersøgelsesdesigns. Opgaven arbejder som et single casestudy og fokuserer på en enkelt type af case. Grundlaget for at vælge kun at arbejde med en enkelt type af case, er baseret på bedre at kunne redegøre for validitet, reliabilitet og replikabilitet. Bryman &

Bell (2011) vurderer at disse tre elementer af kriterier er de vigtigste i forhold til undersøgelsesdesignet, og uddyber yderligere hvordan casestudies kan forbedre evnen til at møde disse kriterier.

Disse tre elementer uddybes senere i dette afsnit, men især den eksterne validitet præsenterer udfordringer i valget af et casestudie. Det er casestudiets primære styrke at fokusere på det unikke i den enkelte case, fremfor at generalisere hvorvidt behandlingen af en bestemt case kan give forståelse af andre cases (Bryman & Bell, 2011). Dette casestudie vil fokusere på den frivillige organisation i AaB og vil derfor ikke have fokus på hvordan undersøgelsen kan hjælpe med at forstå andre organisationer. Resultaterne i opgaven har fokus på den enkelte case og derfor er det ikke antageligt at resultaterne kan anvendes i forbindelse med andre cases. Dette smalle og positivistiske fokus som Yin arbejder med i casearbejdet, stemmer overens med denne opgaves metode og problemstilling i forhold til den frivillige organisation i AaB, og er derfor valgt som værktøj til opgaven (Bryman & Bell, 2011). Der bliver arbejdet med denne type af case som Yin (2003) redegør for ifølge Bryman & Bell (2011):

“The representative or typical case. This type seeks to explore a case that exemplifies an everyday situation or form of organization.” (Bryman & Bell, 2011:62)

Denne bestemte type af case passer godt til forannævnte undersøgelse af den frivillige organisation i AaB, idet den giver mulighed for at dykke ned i den teori som er relevant for den frivillige organisation, med henblik på at udvikle en ledelsesmodel som er repræsentativ for AaB. Et casestudy bliver generelt brugt som en intensiv undersøgelse af en bestemt case, og formålet er ikke at skabe viden som kan anvendes i generelle sammenhænge, men derimod hvordan undersøgeren kan skabe teori på baggrund af undersøgelsen (Bryman & Bell, 2011).

Denne undersøgelse baseret på sekundær empiri som gør sig gældende for alle frivillige og teori som er generelt anvendt inden for ledelse. Det medvirker til en model som er relativt generisk i forhold til frivillige og ansatte, og det gør den anvendelig hos bestemte organisationer med frivillige og ansatte. Resultaterne vil kunne anvendes i organisationer som har en lignende størrelse og struktur som AaB.

I forhold til at kombinere flere typer af cases, arbejder opgaven dybdegående med den enkelte case omkring AaB's frivillige organisation. Grunden til dette er, at opgaven fokuserer på at udvikle en ledelsesmodel til AaB, og ikke at sammenligne organisation og ledelse i AaB

med andre lignende cases. Den idé understøtter (Bryman & Bell, 2011) med deres tommelfingerregel, som afsøger fokuset i undersøgelsen, i forhold til om det er på at finde generelle tendenser eller den unikke kontekst (ibid.). For yderligere at understøtte undersøgelsen vil der blive redegjort for reliabilitet, målingsvaliditet og replikation i opgaven.

Reliabilitet

Dette udtryk beskriver med hvilket niveau af konsistens opgavens målinger bliver udført. Bryman & Bell (2011) beskriver tre prominente faktorer om hvorvidt en måling er pålidelig: Stabilitet, intern reliabilitet og inter-observere konsistens.

Først og fremmest skal forholdet til stabilitet sikre skal sikre at undersøgelsen foregår stabilt. Et klassisk eksempel på dette er "test-retest"-metoden hvor en prøve eller test er blevet udført på et givent tidspunkt og igen på et senere tidspunkt. Ved brug af denne metode skal der optimalt set være en lille variation mellem testen, for at give et indtryk af et stabilt undersøgelsesfelt (Bryman & Bell, 2011). Opgaven vil have ikke have primær empiri som omfatter af svar fra respondenter og størstedelen af empiriindsamlingen vil være stabile sekundære elementer i forhold til den frivillige organisation i AaB.

Den interne reliabilitet skal sørge for at undersøgelsesspørgsmål ikke er afhængige af hinanden, og kan puste en samlet vurdering ud af proportioner (Bryman & Bell, 2011). Denne betragtning vil primært blive anvendt i indsamlingen af foreningens medlemstal fra Danmarks statistik, idet der foreligger et problematisk anliggende i forhold til den interne validitet. Derudover har opgaven en sund intern reliabilitet i sin empiri, gennem arbejdet med ressourcer som ikke påvirker hinanden internt.

Inter-observere konsistens består af at flere forskellige parter i undersøgelsesgruppen kan vurdere materialet på forskellige måder (Bryman & Bell, 2011). Dette bliver ikke et problem i denne undersøgelse, da den er udarbejdet af en person, som vurderer empirien, og på en måde sikrer en konsistens i beslutningerne.

Replikation

Metoden og refleksionerne bag udarbejdelsen af denne opgave bliver belyst i forhenstående og følgende afsnit. Disse tanker er essentielle for eventuel replikation af undersøgelsen, og endnu vigtigere for at stadfæste undersøgelsen. Det er ifølge Bryman & Bell (2011) en kritisk faktor for kvantitative og kvalitative undersøgelser, at metoden og fremgangsmåden er redegjort for, og at det vil være muligt at replikere en undersøgelse (Bryman & Bell, 2011).

Målingsvaliditet

Formålet med validitet er at sikre sig at en undersøgelse måler det koncept, som undersøgelsen er designet til. Bryman & Bell (2011) bruger flere gange eksemplet med en IQ-test, i forhold til hvorvidt undersøgeren kan vide sig sikker på, at resultatet faktisk har en relation til intelligens, hvilket en IQ test forsøger at måle (Bryman & Bell, 2011). De redegør ligeledes for forskellige måder at etablere validitet på - de koncepter de nævner er: overfladevaliditet, samstemmende validitet, prædiktiv validitet, begrebsvaliditet, konvergent validitet (Bryman & Bell, 2011:160).

De tests af målingsvaliditet som opgaven undergår, er overfladevaliditet og begrebsvaliditet. Overfladevaliditeten er bekræftet i form af samtaler med vejleder i forhold til hvorledes undersøgelsen vil belyse det ønskede koncept. Undersøgelsen er yderligere valideret af en hypotese i forhold til problemstillingen, om hvorvidt ledelsen og organisationen i AaB påvirker antallet af medlemmer. Problemstillingen er baseret på teori om frivillighed og organisation, som udmunder i en forventning om at strukturen og organisation i AaB har en relation til antallet af medlemmer. Denne relation kan vurderes og giver grundlag for målingsvaliditet. Disse to former er valgt på baggrund af at deres aktualitet i opgaven, og er derfor relevante faktorer for en høj validitet i undersøgelsen. Opgaven har en lav prædiktiv validitet, da undersøgelsen ikke forudsiger resultater som kan testes. Ligeledes er det ikke muligt at benytte konvergent validitet i opgaven, da undersøgelsen ikke udfører en test til at etablere en korrelation til andre undersøgelser i forhold til ledelse af frivillige (f.eks. motivationsfaktorer).

Operationalisering

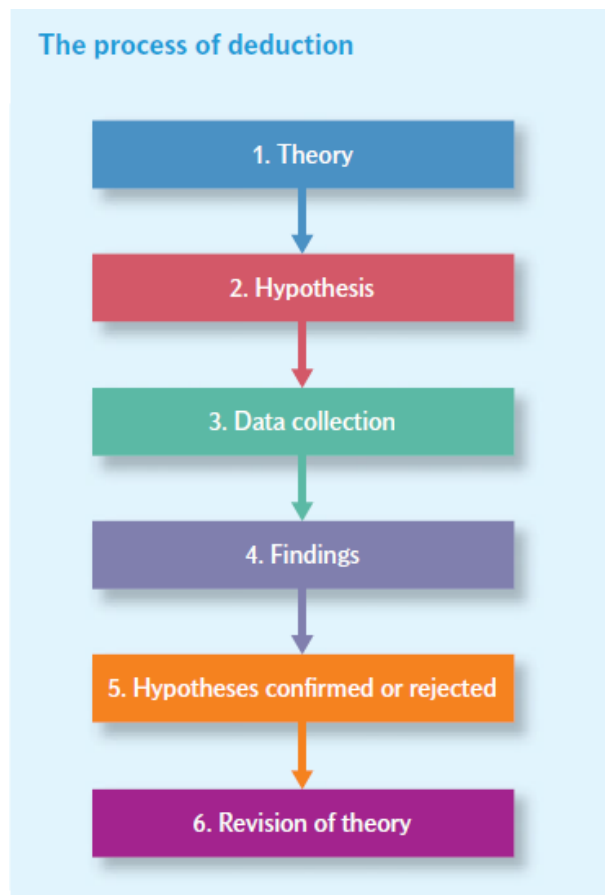
Teorien i projektet er drevet af en deduktiv tilgang, hvor de kendte faktorer om teorier og AaB resulterer i en problemstilling, som afprøves gennem indsamling af empiri og analyse. Denne type proces er ifølge Bryman & Bell (2011) det mest almindelige perspektiv i forholdet mellem teori og forskning. Opgaven vil undersøge om problemformuleringen skabe valide resultater i forhold til hvorvidt organisationen i AaB kan påvirke antallet af klubmedlemmer gennem organisation og -ledelsesteori.

Denne problemstilling er drevet af organisation og -ledelsesteori, og hvordan disse kan spille en vigtig rolle i en frivillig organisation. Der redegøres for empirien indenfor felterne, både i forhold til traditionelle teorier, og teorier sat i et frivilligt perspektiv. Disse elementer

bruges sidenhen til at udarbejde en ledelsesmodel til frivillige organisationer som kan bruges i casen. Efterfølgende skal en ledelsesmodel afprøves gennem en præsentation for bestyrelsesformand i AaB. Dette skal enten bekræftet eller forkaste resultaterne fra analysen. Denne problemsformulering skaber kontekst mellem teori og praksis, og forklarer dermed hvordan teorierne kan have, eller kan revideres til at have relevans for AaB.

På figur 2 ses en model af Bryman & Bell (2011), der viser en version af en deduktiv proces:

Figur 2: Deduktions processen



Kilde: Bryman & Bell (2011:11).

Den deduktive tilgang passer godt til denne undersøgelse, og er derfor valgt som undersøgelsesstrategi. Grunden til at det passer godt er, at undersøgelsen tager udgangspunkt i allerede velkendt teori, og på den baggrund er der udarbejdet en problemformulering. Denne problemstilling redegøres for gennem empiriindsamling, hvor resultaterne derefter analyseres. Herefter skal resultaterne enten bekræftes eller forkastes og på den baggrund kan teorien revideres.

Opgaven er skrevet med en realistisk tilgang, i samspil med det funktionalistiske paradigme. Det funktionalistiske paradigme er baseret på de objektivistiske antagelser, og giver derfor muligheden for at se en organisation fra et eksternt synspunkt, bestående af konsekvente

virkelige processer og strukturer. Dette giver muligheden for at arbejde med organisationen som en objektiv struktur, uafhængig af undersøgerens beskrivelse af den. Det funktionalistiske paradigme giver en solid ramme for undersøgelsen, og bliver baseret på en problemorienteret fremgangsmåde, som skal føre til rationelle forklaringer. Dette paradigme stemmer overens med undersøgerens objektive forståelse af de værende og realistiske erkendelser i forhold til viden. Den empiriske realisme fastslår at undersøgeren gennem anvendelse af passende metoder kan forstå virkeligheden. Der er altså en overensstemmelse mellem den empiriske realisme og det funktionalistiske paradigme. Det er på den baggrund, at det funktionalistiske paradigme er valgt til denne undersøgelse.

Den metodiske analyse kan bidrage med ny viden om organisationer som er kombinerede af både frivillige og lønnede ansatte. Denne viden skal udmunde sig en ledelsesmodel som kan anvendes i AaB, som AaB kan arbejde med i fremtiden. Metoden skal samtidig sikre en forståelse for teorianvendelsen, hvilket gør den nye viden anvendelig i det samlede felt for organisationsanalyse inden for frivillige organisationer.

Det næste afsnit vil omhandle AaB, og redegøre for deres problemstilling som antages at gælde i alle frivillige organisationer. Deres problemstilling kommer til at guide den efterfølgende teori hen mod en ledelsesmodel, som kan anvendes generisk til frivillige organisationer.

Foreningen AaB

Der bliver redegjort for hvilke elementer der gør sig gældende for en frivillig sportsorganisation. Formålet med denne redegørelse er at give indblik i hvilke elementer og regler der gør sig gældende for ledelse i en frivillig sportsorganisation. Efterfølgende bliver der taget stilling til problemstillingen i forhold til de faldende medlemstal hos AaB, hvilket sættes i perspektiv ved hjælp af data fra Danmarks Statistik. Denne problemstilling danner baggrund for, hvorfor en ledelsesmodel er nødvendig i en frivillig organisation, og hvordan den kan hjælpe med fastholdelse af de frivillige.

AaB's strategi og vision

AaBs problemstilling om de manglende unge medlemmer, har bestyrelsen i AaB meget fokus på, og har derfor undret sig over hvordan de internt kan arbejde med ledelse og organisation. Det er med fokus på at motivere de frivillige, samt at skabe gode rammer for nye medlemmer og på den måde fastholde både gamle og nye medlemmer. Overordnet set har bestyrelsen i AaB valgt at følge DIFs 25-50-75 vision, som hedder "bevæg dig for livet". DIF forklarer visionen på følgende måde i en artikel, Vision 25-50-75: "Visionen går ud på, at der i 2025 er 50 pct. af den danske befolkning, der dyrker idræt i en forening, og 75 pct. af den danske befolkning er idrætsaktiv." (DIF | Vision 25-50-75). Denne vækst er blevet sat som ramme og mål for AaB's medlemsvækst, og det betyder at AaB skal vækste fra omkring 1600 medlemmer til omkring 2500 medlemmer inden 2025. Dette vil betyde en vækst på 56% i AaB's medlemstal, og for at dette mål kan lade sig gøre, er der behov for god ledelse og organisation på tværs af organisationen, ifølge bestyrelsesformanden. Det er med dette udgangspunkt i casen, at undersøgelsen vil bringe teorien i forhold til ledelse og organisation i spil. Udfra dette udarbejdes en ledelsesmodel, som kan bidrage til tankegangen hos den ledelse i AaB. Denne ledelsesmodel skal give bestyrelsen et værktøj til ledelse, som gør forskellen mellem traditionelt ansatte, og de frivillige i deres organisation håndgribelig.

Det næste afsnit vil redegøre for hvilke strukturer, ressourcer og mål der gør sig gældende i en frivillig sports organisation. Det er baseret på undersøgelser udarbejdet i frivillige danske og norske sportsorganisationer, og de antages derfor at være gældende for AaBs organisation.

Grundsten og mål

For at forstå hvordan AaB fungerer som organisation, er det nødvendigt først at forstå nogle af deres grundsten som en frivillig sportslig organisation. Det er nødvendigt både for at forstå AaB, men også for at sætte organisationen i perspektiv, i forhold til teori og praksis. Seippel (2002:255) kommer med seks grundlæggende elementer af forholdene i en frivillig sports organisation:

- 1, Det at være medlem er frivilligt
- 2, Organisationen er uafhængig af staten og markedet
- 3, Beslutningsprocesser er demokratiske

- 4, Den vigtigste ressource er frivilligt arbejde
- 5, Organisationen har forpligtelser og ansvar overfor deres medlemmer
- 6, Organisation sigter efter at nå specifikke mål

Udover disse grundlæggende elementer i forhold til en frivillig sportslig organisation, beskriver Seippel (2002) også andre spændende perspektiver på den frivillige sportsorganisation. En af de betragtninger er forholdet mellem individet og organisationen, som kan indeholde bestemte obligatoriske og autentiske forhold. Denne betragtning er baseret på, at det frivillige individ altid har muligheden for at forlade organisationen. En anden betragtning er, at den frivillige deltagelse kan fremme individets sociale kapital gennem forskellige læringsprocesser (ibid.). En sidste pointe fra Seippel (2002) er, at de fleste frivillige sportsorganisationer forsøger at efterleve deres ønsker og interesser fra deres medlemmer på en seriøs og direkte måde, uden at udvikle sig til en oligarkisk organisation (ibid.). Disse sammenkoblinger giver et indblik i, hvilke elementer der udgør en frivillig sportslig organisation, samt hvilke mål og prioriteter der gør sig gældende for den type organisation.

Strukturen

Strukturen i en frivillig sportsorganisation i et skandinavisk land er typisk bygget op med en bestyrelse, som ofte bliver valgt til en årlig generalforsamling (Ibsen & Seippel, 2010). Til denne årlige generalforsamling fastsættes regler og vedtægter både i forhold til bestyrelsen, men også fremtidige generalforsamlinger - disse kan som regel kun ændres ved en ny generalforsamling (ibid.). I Ibsen og Seippels undersøgelse af organisationer i Norge og Danmark i år 2010 findes det, at 9/10 frivillige idrætsorganisationer har en bestyrelse og en generalforsamling (ibid.) Det må derfor betragtes som værende en signifikant del frivillige sportslige organisationer, som bruger denne struktur, og bliver derfor valgt som udgangspunktet for en sportslig organisation i forhold til denne undersøgelse. Denne struktur er også gældende for AaB, og er beskrevet gennem deres vedtægter, (AaB vedtægter, 2012) som sætter betingelserne for medlemmer, generalforsamlinger og bestyrelsen. AaBs bestyrelse består af 8 medlemmer og er opdelt således: Formand, næstformand, kasserer, sekretær, en formand for henholdsvis amatørseniorfodbold, ungdomsfodbold og kvinde-/pigefodbold og det sidste medlem står for specialforbund (amerikansk fodbold, floorball, tennis og e-sport). Bestyrelsen har det overordnede ansvar for den daglige drift af AaB, herunder koordinerede ledelsesopgaver. Bestyrelsen skal ligeledes beskæftige sig med overordnede administrative og sportslige spørgsmål, generelt udadvendte

aktiviteter, samt sikre en fortsat udvikling af foreningen. Derudover har de også ansvar for optimal kontakt og dialog på tværs af foreningens afdelinger.

Ressourcer

Dette afsnit vil afdække de forskellige ressourcer, som frivillige sportsorganisationer typisk har til rådighed - både i forhold til økonomi og arbejdskraft. Den største indtægt er kontingentbetalinger og aktiviteter udført af frivillig arbejdskraft. Udover det, har organisationerne indtægter fra blandt andet sponsorer og offentlige midler (Ibsen & Seippel, 2010.). En undersøgelse lavet af Ibsen (2004) der bliver redegjort i undersøgelsen i forhold til fordelingen af de forskellige typer indkomst i Danmark viser at; kontingentbetalinger og frivillige aktiviteter udgør 72%, sponsorer udgør 11%, og offentlige midler udgør 18% (Ibsen & Seippel, 2010). Det beviser at størstedelen af de frivillige sportsorganisationers udgifter bliver dækket af medlemmerne, og kun lidt over en fjerdedel bliver dækket af det offentlige samt sponsorer. En anden ressource som medlemmerne tilbyder, er deres arbejdskraft. Her viser en undersøgelse i Danmark fra år 2004 (Ibsen) at 80% af de frivillige sportsorganisationer er baseret på udelukkende frivillig arbejdskraft. De sidste 20% er fordelt således at 9% af organisationerne har under 50% af deres arbejdskraft dækket af frivillige, mens de resterende 11% ligger mellem 50-99.9% frivillig arbejdskraft (Ibsen & Seippel, 2010). Dette viser at kun en femtedel af Danmarks organisationer i år 2004 havde brug for at benytte betalt arbejdskraft. I forhold til AaB, er konkrete tal om fordelingen af frivillig og betalt arbejdskraft ikke tilgængelige, men AaB har betalt arbejdskraft, så det må antages at AaB ligger i de sidste 20%, og er derfor ikke udelukkende baseret på frivillig arbejdskraft. AaB har nærmere bestemt otte fuldtidsansatte som arbejder på AaBs anlæg. De udgør en regnskabsansvarlig med et ledelsesansvar, tre inspektører, to rengøringsansvarlige, to medarbejdere med særlige samarbejder som jobcentre, EU, kommunen og lignende. Den regnskabsansvarlige besætter også bestyrelsesposten som sekretær. Næste afsnit vil beskrive AaBs organisationsstruktur.

AaBs organisation

Den øverste myndighed i AaB er generalforsamlingen og det her hovedbestyrelsen vælges. Det er denne bestyrelse som udfylder den overordnede organisation ramme i AaB. Dette organisationsdiagram er udarbejdet af AaB og viser de forskellige bestyrelsesposter og deres ansvarsområde.

Figur 3: AaB Organisationsdesign



Forretningsorden for bestyrelse (2020).

Diagrammet viser en meget hierarkisk organisation og meget specifikke uddelegeringer af ansvarsområde gennem en linje organisation. Dette resulterer i at tre bestyrelsesmedlemmer har personaleansvar for de ansatte i AaB, hhv. formanden, næstformanden og kassereren. Det er altså frivillige bestyrelsesmedlemmer som har ansvaret for at følge op på de lønnede ansatte og deres respektive aktiviteter. Den anden halvdel af hovedbestyrelsen er den frivillige bestyrelsesformand fra de enkelte foreningerne, som har yderligere struktur nedad. Disse medlemmer primære opgave er at sørge for at deres enkelte foreningerne interesser varetages i AaB's hovedbestyrelse og sikre fortsat gode præmisser for deres medlemmer (Forretningsorden, 2012). Denne halvdel har kun ledelsesansvar over for deres frivillige.

Udviklingen af medlemstal

Dette afsnit vil redegøre for udviklingen af medlemstal hos idrætsorganisationerne i Aalborg. Dette skal give et indblik i hvordan medlemstallene har udviklet sig mellem år 2014 og år 2018, mere specifikt i de sportsgrene som er for aktuelle i AaBs forening. Udviklingen behandles i to grupperinger: Børn og unge mellem 0-18 år og 18+ år.

På figur 4 vises først medlemstal fra foreninger i Aalborg fra år 2014-2018 opdelt i alderen 0-12 år og 13-18 år.

Figur 4: Medlemmer mellem 0-18 år i Aalborg

Idrætsorganisationernes medlemmer efter område, alder, aktivitet og tid							
Enhed: antal							
			2014	2015	2016	2017	2018
Aalborg	0-12 år	Amerikansk fodbold	42	36	50	59	70
		Floorball	25	29	49	44	79
		Fodbold	5411	5233	5075	5185	5110
		Tennis	176	179	168	183	181
		Esport	0	0	0	43	66
	13-18 år	Amerikansk fodbold	74	84	114	94	73
		Floorball	34	35	37	35	39
		Fodbold	3053	3176	3001	2971	2861
		Tennis	162	144	133	155	159
		Esport	0	0	0	81	106

(Danmarks statistik, 2019)

Fra år 2014 og frem til år 2018 ses der i årgangen 0-12 år en positiv udvikling hos sportsgrenene amerikansk fodbold, Floorball, Tennis og e-sport, til sammen er de steget med 153 medlemmer. Derimod har fodbold haft en negativ udvikling over årrækken, og er gået 301 medlemmer tilbage i perioden fra år 2014-2018. For årgangen 13-18 år er amerikansk fodbold og tennis stagneret og har mistet 4 medlemmer i alt. Fodbold har haft den største tilbagegang med et fald på 192 medlemmer i perioden. Floorball har oplevet en lille fremgang på 5 medlemmer, og e-sport har oplevet stor tilslutning i perioden, med 106 nye medlemmer i alt.

Samlet set har Aalborgs foreninger mistet 501 medlemmer mellem 0-18 år, samtidig med en fremgang på 259 medlemmer i andre foreninger, det giver et resultat som betyder at foreningerne har mistet 242 medlemmer i alt. Den negative udvikling i de mere traditionelle sportsgrene ser mindre voldsom ud som følge af e-sportens vækst med 172 nye medlemmer. Den negative udvikling i aktive medlemmer i aldersgrupperne 0-12 år og 13-18 år i foreningerne er problematisk for AaB som forening, da den er afhængig af både medlemmerne, og frivillig arbejdskraft for at kunne eksistere.

Størstedelen af sportsgrenene inden for aldersgrupperne 19-24, 25-59, og 60+ har oplevet en positiv udvikling, udover amerikansk fodbold og floorball i aldersgruppen 19-24 år. Fodbold har oplevet den største medlemstilgang, især i aldersgruppen 25-59 og 60+. Det giver et indtryk af foreningslivet har gode muligheder for at vedligeholde og skaffe nye voksne medlemmer.

Figur 5: Medlemmer mellem 19-60+ år i Aalborg

Idrætsorganisationernes medlemmer efter område, alder, aktivitet og tid							
Enhed: antal							
			2014	2015	2016	2017	2018
Aalborg	19-24 år	Amerikansk fodbold	32	32	42	51	43
		Floorball	59	75	69	51	52
		Fodbold	1878	1791	1927	1858	2018
		Tennis	77	95	93	100	94
		Esport	0	0	0	52	62
	25-59 år	Amerikansk fodbold	39	36	28	14	26
		Floorball	115	115	140	175	273
		Fodbold	3648	3935	4022	4002	4567
		Tennis	667	627	588	620	632
		Esport	0	0	0	56	132
	60 år og derover	Amerikansk fodbold	0	0	0	0	0
		Floorball	0	0	0	1	1
		Fodbold	231	194	233	262	338
		Tennis	333	349	344	364	353
		Esport	0	0	0	0	0

(Danmarks statistik, 2019)

Ved at kigge på tallene for idrætsaktiviteterne som helhed, viser der sig en overordnet positiv udvikling for de aktive i Aalborg fra 2014-2018. Her kommer problematikken, at enkeltpersoner kan være medlemmer af mange forskellige foreninger og ikke er unikke. Det kan skævvride tallene, og risikerer også at skævvride udviklingen i medlemstallene. Denne betragtning af overlap kan også gå den anden vej, hvor en person er stoppet i flere foreninger i samme periode, og på den måde skævvrider udviklingen. Det er dog vurderet at denne usikkerhed er stabil i udviklingen, og derfor er udviklingen relevant.

Figur 6: Samlede antal medlemmer i Aalborg

Idrætsorganisationernes medlemmer efter område, aktivitet og tid							
Enhed: antal							
			2014	2015	2016	2017	2018
Aalborg	Amerikansk fodbold		187	188	234	218	212
	Floorball		233	254	295	306	444
	Fodbold		14221	14329	14258	14278	14894
	Tennis		1415	1394	1326	1422	1419
	Esport		0	0	0	232	366
	I alt		16056	16165	16113	16456	17335

(Danmarks statistik, 2019)

De samlede tal for AaBs sportsgrene viser en udvikling på 1.279 medlemmer. Det er positivt for foreningslivet i Aalborg som udgangspunkt, men ved opdelingen af aldersgrupperne viste det sig at især de unge mennesker op til 18 år i større grad vælger foreningslivet fra. Det er en problemstilling som hele Aalborg står overfor og dermed også AaB.

Udviklingen i Aalborgs foreningsliv nikker bestyrelsesformanden også genkendende til i årsberetningen fra år 2019, hvor de overordnede medlemstal ikke er faldet som følge af stigningen af voksne medlemmer. AaB har dog oplevet en kraftig nedgang hos de unge mennesker, som af ukendte årsager falder fra i foreningslivet. Denne tendens i AaBs medlemstal stemmer overens med tallene fra Danmarks statistik, og bekræfter problematikken. Det er især denne udvikling hos de unge mennesker AaB skal fokusere på, og ifølge bestyrelsesformanden er nøglen de frivillige ledere og trænere (AaB årbogen, 2019). Det er denne betragtning om, hvordan AaB bedst muligt kan motivere og lede organisation for at skabe den nødvendige positive udvikling, som vil være i fokus for undersøgelsen af teori, samt udviklingen af en ledelsesmodel til AaB.

Generisk ledelsesmodel

For at undersøge hvilken form for ledelsesmodel der passer bedst til AaB, tager opgaven udgangspunkt i en generisk vinkel i forhold til de frivillige. Det antages at de forhold der gælder for frivillige i den sekundære empiri, også gælder for frivillige i AaB. Derfor udvikles en ledelsesmodel på baggrund af AaBs behov for at skabe udvikling i deres medlemstal, men samtidig bliver det en generisk model som kan anvendes af andre lignende organisationer med de samme strukturer og forhold.

Teoriudvikling

Dette afsnit om opgavens teori og udviklingen heraf, er opdelt i to dele. Første del er en gennemgang af en traditionel ledelsesmodel, udviklet af Glasl (1997). Denne skabelon bliver brugt som inspiration til udvikling af en ledelsesmodel, samtidig med at redegøre for, hvilke elementer der er relevante i forhold til professionelt ansatte. Den traditionelle teori bliver løbende analyseret i forhold til, om den kan anvendes hos frivillige medarbejdere. Derfor ses først en introduktion til frivilligt arbejde, dets definition, og nogle af de grundlæggende elementer, der skal til for at skabe gode forhold for den type medarbejdere. Den anden halvdel af teoriudviklingen vil arbejde mere fokuseret med frivillige.

Frivilligt arbejde

Først og fremmest definerer opgaven frivilligt arbejde, og det er gjort på baggrund af den fælles forståelse Ibsen (1992) bidrog med, og herefter definerede som:

“Frivillige aktiviteter, der er ulønnet eller betalt med et symbolsk beløb, som laves for mennesker, som er dem, der får noget ud af det, og at arbejdet har en form for formel karakter (aktiviteter er organiseret og aftalte) (Ibsen, 1992) “

Holmgren & Friis (2020) har gennem en omfattende litteraturstudie af frivilligt arbejde identificeret to forskellige perspektiver inden for forskningen på området. Det første de udforsker, er frivillige individuelt, og forsøger at sammenkoble deres adfærd og erfaringer til motivationsmæssige faktorer. “Frivillige i idrætsforeninger motiveres bl.a. af faktorer som formål og solidaritet, hvor formål handler om at gøre noget nyttigt, og solidaritet handler om det sociale samvær, tilhørsforhold, og netværk (Farrell et al. 1998)” (Holmgren & Friis, 2020:3). Holmgren & Friis (2020) redegør for, hvor vigtigt denne sammenhæng er at forstå for de frivillige ledere, og inkorporere når de planlægger frivillige aktiviteter. Denne forståelse hos lederne i de frivillige organisationer vil have stor indflydelse på den fremtidige motivation, og giver følelsen af at have et tilhørsforhold (Holmgren & Friis, 2020).

Det andet perspektiv udforsker litteraturen indenfor det organisatoriske niveau, og de ledelsesmæssige tilgange til arbejdet med frivillige. Holmgren & Friis (2020) fokuserer især på nødvendigheden af at have gode planlægningsrutiner og -værktøjer, da det reducerer problemerne med at fastholde de frivillige, selvom det stadig er besværligt at rekruttere bestyrelsesmedlemmer og dygtige trænere.

Holmgren & Friis (2020) redegør ligeledes for vigtigheden af den sociale interaktion i litteraturen om de frivillige. De frivillige motiveres af den sociale interaktion, hvilket medvirker til at de opnår status, gruppetilhørsforhold, netværk, venskab og anerkendelse. En naturlig slutning på denne forskning er, at de frivillige arbejder på grund af disse faktorer, frem for materiel kompensation.

Ledelsesmodel

Ledelsesmodeller eller ledelseskoncepter er brede begreber, og kan anvendes med forskellige baggrunde. Glasl (1997) redegør for overbegreberne ledelsesmodel og ledelseskoncept, som han sætter lighedstegn mellem. Opgaven vil kun arbejde med udtrykket ledelsesmodel for skabe kontinuitet og mindske muligheden for forvirring hos læseren. Glasl (1997) beskriver målet med en ledelsesmodel således:

“En ledelsesmodel... er en forestilling om en ønsket status, altså en “præskriptiv model”, som fremstiller bestemt ønskværdige tanker, følelser og hensigter og derefter passende adfærd” (Glasl, 1997:198). “

Denne præskriptive tilgang vil give mulighed for at skabe retningslinjer for en organisation. Dermed kan ledelsesmodellen hjælpe med at give et helhedsbillede af følgende elementer:

- Hvordan der skal ledes
- Hvilke tankemæssige forudsætninger man skal ud fra
- Hvorledes den gensidige indflydelse mellem den, der leder, og den, der bliver ledet, bør være fordelt
- Hvorledes man skal handle i praksis

Den anden halvdel af hvordan en organisation virker, er deres struktur og organisering, som i samspil med ledelse skal skabe de resultater som organisationen ønsker. Organisationen i AaB bliver undersøgt efter udarbejdelsen af ledelsesmodellen, men vil ikke indgå som en del af ledelsesmodellen.

En ledelsesmodel skal bringe de faktorer som gør sig gældende i en organisation sammen, i en fælles koordineret indsats. Denne fælles indsats skal herefter bringe organisationen mod de ønskede mål og ydelser. De faktorer som ledelsen skal arbejde sammen om, og fastsætte med henblik på nettoydelsen er ifølge Glasl (1997) bl.a.:

- Ledere og medarbejdere
- Delgruppe (kompetenceområde, afdeling, team) og samlet organisation
- Delmål for enkelte medarbejdere eller egen gruppe
- Virksomhedens samlede mål
- Medarbejdere med deres fagopgaver af teknisk hhv. økonomisk art

En ledelsesmodel er inddelt i tre primære tankegange, også kaldet hovedaspekter. De tre hovedaspekter er at få alle disse faktorer i spil og bringe organisationen samlet mod de ønskede mål; managementfilosofi, ledelsesstil og ledelsesteknikker (Glasl, 1997).

Managementfilosofi

Denne form for tænkning indeholder lederens generelle grundopfattelser, og hvordan disse påvirker deres ledelse. Den generelle grundopfattelse er ting som menneskesyn, verdensopfattelse, og opfattelse af arbejde. Disse grundopfattelser kommer til udtryk overfor medarbejderne både bevidst og ubevidst. Denne filosofi kan gøre sig gældende i forskellige udviklingsfaser i organisationen. En klar forståelse af hvilken filosofi der gennemsyrrer organisationen, kan vise sig at være essentiel for hvor succesfuldt konkrete ledelsesteknikker kan introduceres (Glasl, 1997). Glasl (1997) sammenholder meget forskellig litteratur i redegørelsen for forskellige tanker indenfor managementfilosofien, her introducerer han forskellige pragmatiske, intellektuelle, og humanistiske livsfilosofier i spil.

Mc Gregor X-Y

Glasl (1997) uddyber især Mcgregors X-Y menneskesyn teori, hvor X betragtes som det negative syn og Y det positive syn. En leder med teori X menneskesyn vil se sig nødsaget til at kontrollere, og lægge pres på sine medarbejdere, da lederen ser mennesket som dovent og med en medfødt modvilje til at arbejde. Yderligere vil lederen tilrettelægge arbejdet gennem regler, procedurer samt kontrol. Grunden til dette er, at mennesket ifølge teori X-lederen helst undgår at tage ansvar og træffe beslutninger, og derfor føler sig mere tilpas med direktiver og sikkerhed. En teori Y leder, støtter og respekterer derimod deres underordnede medarbejdere, og ser ikke en medfødt modvilje til at arbejde og mangel på ansvarlighed hos mennesket. Yderligere udformer en teori Y-leder åbne, organisatoriske rammer, som giver mulighed for udvikling. Dette sker fordi lederen ser positivt på medarbejderen og en eventuel flugt fra ansvar skyldes erfaring og opdragelse (Glasl, 1997).

Mcgregors X-Y teori kan være svær at arbejde med i forhold til frivillige. X-menneskesynet antager en modvilje til at arbejde, og den vil typisk ikke være til stede i udførelsen af frivilligt arbejde, da arbejdet netop er frivilligt, og hermed ikke tvunget eller en nødvendighed for overlevelse. På den anden side kan Y-menneskesynet være oplagt som menneskesyn hos en frivillig leder, da den støttende adfærd kombineret med de åbne rammer kan engagere den frivillige i sociale relationer, som ifølge undersøgelsen af Elmoose-Østerlund, K. et al. (2017) er en væsentlig motivationsfaktor for frivillige.

Maslows behovspyramide

Maslows behovsteori er skabt med henblik på at skabe et helhedsbillede af den menneskelige natur, for at få en bedre forståelse af det unikke menneske. Maslow skelner mellem fem forskellige behov, og grundtanken i teorien er, at den menneskelige adfærd er betinget af udækkede behov. De fem behov er inddelt i en pyramidestruktur som har til formål at illustrere et forhold, hvor de fysiologiske behov i bunden er de dominerende behov, og når de er dækket, vil mennesket bevæge sig videre op i pyramiden til sikkerhedsbehov og så videre.

Han skelner mellem to typer af behov: Mangelbehov og vækstbehov, de tre nederste behov i pyramiden er mangelbehov, og de to øverste behov er vækstbehov. Mangelbehov udspringer af mangeltilstand, og vækstbehov driver den spænding mennesket oplever i søgen efter fjerne, og ofte opnåelige mål (Hein, 2013).

Model 7: Maslow behovspyramide



Kilde: Model af egen tilvirkning, baseret på Maslows behovspyramide.

- De fysiologiske behov er ting som er nødvendige for at overleve.
- Sikkerhedsbehovet handler om grundlæggende tryghed, stabilitet, beskyttelse, og frihed for angst.
- Behovet for tilhørsforhold er et socialt behov, som er baseret på at give og modtage affektion.
- Agtelsesbehovet er to-delt, en indre del vedrørende selvagtelse, og den ydre som bliver dækket af agtelse fra andre mennesker.
- Selvrealiseringsbehovet udspringer i modsætning til de andre behov ikke af en mangeltilstand. Det handler om at være tro mod sin natur, og gøre hvad man er bedst til. Dette

behov forsvinder ikke, når det bliver dækket - tværtimod vil mennesket have mere, jo mere behovet dækkes.

Maslow kigger på hele mennesket i sin teori, og arbejder primært med hvilke behov der tilfredsstilles for at nå toppen af pyramiden. Som leder kan denne tankegang bruges til at være bevidst om, hvilke behov en medarbejder har, og dermed tilfredsstille dem. Da Maslow kigger på hele mennesket, vil et dybere kendskab til medarbejderens forhold uden for arbejdspladsen hjælpe ledere til at skabe forståelse for eventuelle mangelbehov, og hermed adressere dem. En mangel på socialt behov uden for arbejdspladsen, kan lederen forsøge at dække på arbejdspladsen. Udover det, skal lederen være opmærksom på individuelle forskelle på medarbejdere - nogle vil have større sociale behov, hvor andre vil have et større agtelsesbehov. Det antages at denne tankegang om, hvad der motiverer mennesket skal anvendes i AaB til at lede de ansatte. Yderligere antages det, at de har mangelbehov og vækstbehov, samt at når de får deres vækstbehov dækket, vil de sandsynligvis stræbe efter mere dækning. Hvis man fokuserer på de frivillige, er modellen mindre anvendelig, da frivillige i højere grad kun vil være interesseret i deres vækstbehov, og i mindre grad deres fysiske behov. Dette bliver diskuteret yderligere i motivationen af frivillige senere.

“Sammenfattende kan en managementfilosofi karakteriseres som det idemæssige grundlag for organisering og ledelse, som - udtalt eller udtalt - ligger til grund for den faktiske eller ønskede tænke- og handlemåde. Managementfilosofien er det bevidsthedsmæssige, det kognitive aspekt ved et ledelseskoncept hhv. en ledelses- og organisationsmodel.” (Glasl, 1997:203). En af de essentielle tanker bag managementfilosofien, er forståelsen af at ens menneskesyn som leder skal stemme overens med den ledelsesstil og -teknik man vælger.

Ledelsesstil

Dette aspekt af ledelsesmodellen handler om udformningen af de sociale relationer mellem mennesker - mere konkret den, der leder, og den der bliver ledt. Der bliver betragtet forskellige litteraturer med fokus på grundindstillinger samt præferencer indenfor ledelsesadfærd.

De to faktorer, der ifølge GlasL (1997) gør sig gældende i forhold til hvordan ledelsesstilen kan defineres er som følgende:

1. "Mønstret" i ledelsens indre holdning samt indstilling til medarbejderne og omvendt
2. Det sociale klima, som skabes gensidigt udadtil i relationerne mellem ledelsen og de øvrige medarbejdere.

Lederen

Det første punkt omhandler hvordan man møder medarbejderen, og hvor åben lederen er overfor menneskelige problemer og spørgsmål, kontra udelukkende faglige spørgsmål. Meget litteratur indenfor ledelsesstile har typisk to modsatte poler, og en leder kan placeres derimellem alt efter hans eller hendes tilbøjelighed til et bestemt adfærdsmønster. En række eksempler er vist i modellen nedenfor.

Figur 8

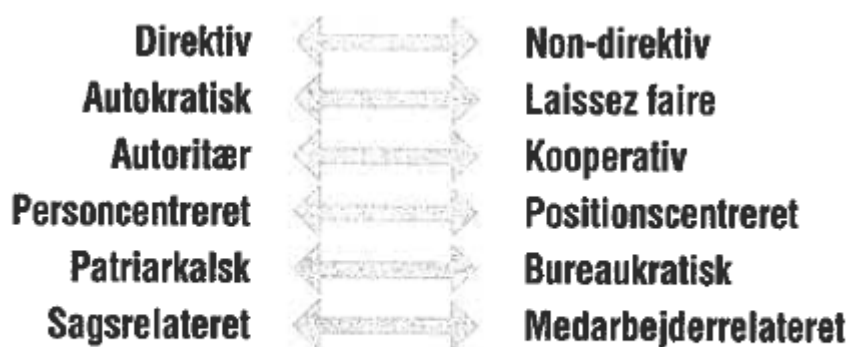


Fig. 41: Ledelsesstil mellem to poler

Glasl, 1997:204.

I forhold til frivilligt arbejde må det antages, at den udelukkende "direktive" eller "autoritære" leder vil have begrænset succes. Dette kan gøres på baggrund af at en frivillig altid har mulighed for at nedlægge arbejdet uden konsekvenser. Dette lægger op til at ledelsesstilen inden for frivillighed, ligger nærmere "non-direktiv" og "kooperativ" for at skabe gode resultater. En anden pointe i dette forhold er, at lederen typisk er frivillig, og de kan i den forbindelse risikere at gå glip af motivationsfaktorer som socialt samvær, tilhørsforhold, og netværk (Holmgren & Friis, 2020), hvis de skulle anvende en "direktiv" eller "autoritær" ledelsesstil.

Socialt klima

Det andet punkt inden for ledelsesstil omhandler hvor vigtigt det er for lederen at skabe et socialt klima, og have fokus på hvordan dette håndteres. Det er ifølge Glasl (1997) vigtigt for lederen at være opmærksom på en række effekter, som en bestemt ledelsesstil kan have i et

team eller en gruppe medarbejdere. Lederen kan påvirke hvilken rolle der fremmes, hvordan formelle og uformelle relationer spontant opstår i et team samt vurdere hvorvidt vedkommende selv er en del af teamet, eller derimod står udenfor. Disse elementer bliver påvirket af ledelsesstilen, lige så vel som kommunikation, som typisk vil være åben under en demokratisk leder, og den vil være mere centraliserede hos den autoritære leder (Glasl, 1997). Indenfor disse poler findes en række forskellige teorier om det mere specifikke forhold, især i forhold til hvor aktiv henholdsvis lederen og medarbejderne er i beslutningsprocessen. Glasl (1997) fremhæver forskellige teorier, heriblandt dette citat om Tannenbaum og Schmidt, med deres syv stiltyper mellem polerne “autoritær ledelsesstil” og “kooperativ ledelsesstil”.

“Tannenbaum og Schmidt betegner de syv stiltyper på følgende måde: (1) autoritær - (2) patriarkalsk - (3) rådgivende - (4) kooperativ - (5) partciperende - (6) og (7) demokratisk, hvor ledelsen under position 6 stadig forbeholder sig den endelige beslutning...” (Glasl, 1997:205). Nedenstående model viser forskellige ledelsesstile indenfor polerne, og definerer lederen og medarbejderens deltagelse i beslutningsprocessen.

Figur 9: Deltagelse i beslutningsprocessen.

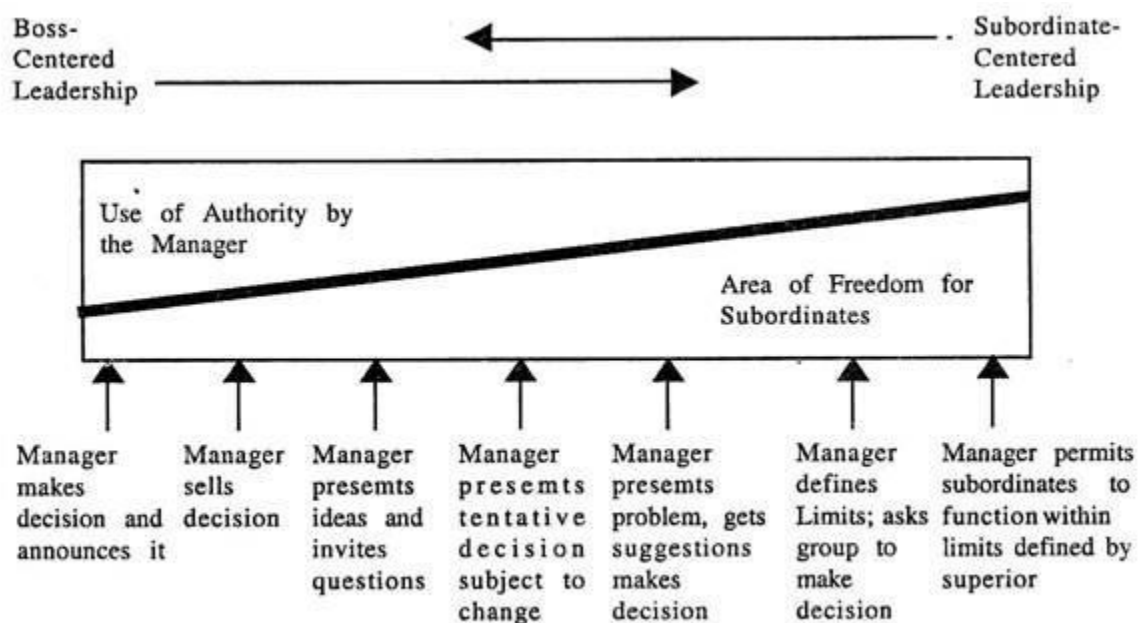


Figure 12.1: Continuum of Leader Behaviors

Kilde: Rawat, (2020)

Denne tankegang i forhold til forskellige niveauer af beslutningsdeltagelse i et medarbejder-lederforhold, kan analyseres ud fra de samme tanker som blev nævnt om polerne tidligere i afsnittet. I forhold til frivilligt arbejde er den “kooperative ledelsesstil” det oplagte valg, og indenfor den ramme vil stiltype 4-7 være de mest relevante indenfor frivilligt arbejde. Den

vurdering er baseret på den naturlige demokratiske opbygning af at de frivillige sportslige organisationer naturligt inviterer til at diskutere arbejdet og udførelsen. En anden vurdering i forhold til teorien, er manglen på deciderede ledere i de frivillige organisationer (Holmgren & Friis, 2020). Denne mangel medvirker til at beslutningsprocessen mellem de frivillige - hvoraf den ene har et ledelsesansvar - bliver mere fælles, og som minimum typisk vil være “kooperativ”.

Denne hovedstiltype definerer graden af medarbejderindflydelse, og sætter en ramme for, hvilke overvejelser lederen skal gøre sig i forbindelse med at få udført arbejdet. Mere praktisk skal en leder efterfølgende arbejde med den bestemte situation, og anvende forskellige grader af medarbejderindflydelse alt efter situationen og medarbejderen. Denne betragtning i forhold til den situationelle ledelse arbejder opgaven ikke videre med, og fortsætter udelukkende med at arbejde ud fra et ledelsesstilperspektiv.

Ledelsesteknikker

Det tredje aspekt i Glasls (1997) sammenfatning af en ledelsesmodel, er ledelsesteknikker. De er tæt forbundet med både managementstil og ledelsesstil, og det kommer ofte til udtryk gennem den praktiske udførelse af en ledelsesteknik. Ledelsesteknikken har til formål at operationalisere de forskellige aspekter af ledelsesprocessen, samt at komme med konkrete planer for udførelsen af det daglige arbejde. Glasl (1997) formulerer det således:

“Ved ledelsesteknikker forstås helt konkrete regler for udformning af ledelsesadfærden og for brugen af et instrumentarium med henblik på ledelse” (Glasl, 1997:210) og han følger op med denne række af metoder inden for ledelsesteknik:

- Hvordan man gør medarbejderne bevidste om organisationens managementfilosofier
- Hvordan man kan opstille mål og formulere disse, så de bliver praktisk virksomme i forbindelse med beslutninger og handlinger
- Hvordan man skal give ordre og overdrager ansvar
- Hvordan man kan yde hjælp under udførelsen af arbejdet
- Hvordan udførelsen skal kontrolleres o.l.

For organisationen handler det om, at lederen forstår at anvende disse metoder, så de bliver integreret i dennes adfærd. Der kan anvendes midler som checklister, arbejdsskemaer og lignende til at skabe et instrumentarium som medfører grader af selvstændiggørelse, distance-ring, objektivering og saliggørelse, som består uafhængigt af den individuelle leder. Glasl (1997) påpeger ligeledes at ledelsesteknikker først bliver effektive, når de i praksis bæres af den managementfilosofi som de har baggrund hos. En medarbejder vil opdage uoverensstemmelser mellem managementfilosofi og ledelsesteknik, for eksempel hvis teknikken giver medarbejderen selv kontrol, men lederen vurderer (via vedkommendes menneskesyn), at medarbejderen ikke har en positiv indstilling til deres arbejde. Det vil skabe modstridende handlinger og kommunikation. På den baggrund har Glasl (1997) valgt at definere "... ledelsesteknikker som konkrete regler og hjælpemidler til udformning af den synlige ledelsesadfærd." (Glasl, 1997:212).

To af de mest almindelige ledelsesteknikker som fremhæves her, er management gennem mål (MBO), og management gennem delegering. Netop disse er valgt på baggrund af betragtning om, hvor vigtige gode planlægningsrutiner og -værktøjer er i fastholdelsen af frivillige. Samtidig har begge teknikker fokus på at opnå et mål eller formål, hvilket også er vigtigt for folk der tilbyder frivillig arbejdskraft, så deres indsats ikke går til spilde.

Ledelse gennem målstyring

MBO har forskellige teoretiske udspring. I praksis er der to retninger, først og fremmest beskriver Glasl (1997) således:

"den anglo-amerikanske retning (især med ophavsmændene Peter F. Drucker og John Humble) forbinder anvendelse af disse teknikker med en kooperativ og partciperende ledelsestil:mål dikteres ikke ensidigt oppefra, men skal aftales med de pågældende medarbejdere eller med og i hele team." (Glasl, 1997:218).

Ved den anden retning forstås en mere stringent process, hvor fastsættelsen af mål er en ensidig process, og kun foregår individuelt. I denne form er MBO-teknikker reduceret til et styrings- og kontrolværktøj (Glasl, 1997). MBO løber gennem en cyklus, som har fire vigtige perioder:

1. Periode med opstilling af målene; bevidsthed om meningen og formålet med funktionen og evt. beslutningsbeføjelser.

2. Måloppstilling; mål for næste cyklus baseret på kvantitative og kvalitative måling. På baggrund af disse kan præsentationsstandarder vurderes og påskønnes. Det er vigtigt at målformuleringen indeholder tid, art og mængde.
3. Periode med realisering af målene; selvstændigt arbejde med de aftalte mål, ved afvigelse rapporteres til leder og ny cyklus startes, hvis nødvendigt.
4. Periode med resultatvurdering
 - Kontrol af resultaterne.
 - Vurdering af præstationen.
 - Formulering af medarbejdernes krav til ledelsen for selv at kunne levere en optimal præstation.
 - Kritisk gennemgang af den givne funktionsdefinition med hensyn til medarbejdernes viden, kunnen og handlinger.
 - Diskussion om retningen af og målene for den videre faglige udvikling: efteruddannelsesbehov, karriereforventninger, nødvendig støtte, samt hjælp fra overordnede.

Praktisk bliver de fire punkter anvendt og vægtet i forskellige grader, men hele cyklussen skal være udformet for at opnå de ønskede resultater af MBO. Glasl (1997) påpeger en sammenhæng mellem MBO og delegering, "ledelseindgreb i undtagelsestilfælde" og den "resultatorienterede ledelse". Yderligere påpeger han at MBO er den bedst udbyggede teknik, som har bestået sin prøve gennem erhvervslivet, administrationsmanagement, samt politik, forskning og undervisning.

Ledelsesteknikken i forhold til målstyring er valgt på baggrund af den kooperative og parteciperende natur i den anglo-amerikanske retning. Som tidligere etableret i teorierne om management filosofien og ledelsesstile, er denne type af teknik oplagt til frivilligt arbejde. Målstyringen kan anvendes gennem hele organisationen, og på den måde skabe en fælles retning for en forening - helt fra den øverste bestyrelse til den enkelte frivillige. Den kooperative og parteciperende stil passer godt til den frivillige sportsorganisations demokratiske opbygning, hvor foreningerne prøver at tilgodese alle medlemmer. Alle medlemmer vil her have mulighed for at deltage hvis de overordnede mål for styringen bliver fastsat i fællesskab, som en del af generalforsamlingen, eller i den valgte bestyrelse. Det vil ligeledes give et godt værktøj til at vurdere resultaterne og fastsætte nye mål på den baggrund. Denne teknik kan hjælpe frivillige

med at holde organisationsmål i fokus gennem deres arbejde, og dermed skabe en fælles retning på tværs af organisationen.

Ledelses gennem delegering

Delegering er en fast del af moderne ledelsesteknikker, og medarbejderne får opgaver, som de med deres kompetencer skal løse indenfor bestemte rammer. Derudover får de også ansvar til at handle selvstændigt og ansvarligt indenfor rammerne. Lederens ansvar bliver således at sætte gode og tydelige mål, samt at kontrollere udførelsen og resultatet. Det er dog essentielt at medarbejderne har tilstrækkeligt kendskab til målene, opgaverne og kompetencer, så de kender deres ansvar. I praksis findes to forskellige delegerings former, som er beskrevet her:

1. Permanent delegering: Generel plan, delopgaver fordeles til bestemte medarbejdere. Stillingsbeskrivelser skal anføre beslutningsbeføjelser og ansvar. Medarbejdere bundet til disse beskrivelser indtil de ændres i samspil med lederen. "Harzburg-Modellen" er udviklet til denne teknik.
2. Ad hoc-delegering: Delegering af enkelte opgaver uden for den generelle ramme, kan bruges til udfordre bestemte medarbejdere samt til at afvikle uventede projekter.

Den permanente delegering kan skabe klarhed og bedre styringsmuligheder i en organisation. Risikoen ved denne delegering er dog, at man kan overvælde medarbejderne med bureaukrati, med overdrivelse af f.eks. stillingsbeskrivelser, hvilket kan forhindre medarbejdere i at tage initiativer og arbejde selvstændigt. Arbejdet kan dog delegeres med hensyn til medarbejderen, og vedkommende kan placeres i en funktion som giver den største mulige tilfredsstillelse i forhold til motivationsfaktorer (Glasl, 1997).

Glasl (1997) anvender et eksempel om delegering, og hvordan dette systematisk kan kontrolleres gennem følgende spørgsmål:

- Er medarbejderen helt klar over, hvad opgaverne drejer sig om?
- Har jeg sikret mig, at de virkelig er opgaven voksen?
- Hvilke beslutningsbeføjelser skal medarbejderne have, for at de selvstændigt kan udføre opgaven?
- Hvem skal informeres om delegeringen?

Ledelse gennem delegering kan have sine fordele med frivillige, men det vil udelukkende fungere med frivillige som både har kompetencer og modenhed til at arbejde selvstændigt. Det kan ikke være den typiske frivillige, og ledelsen skal være meget opmærksom på hvilke frivillige der kan delegeres succesfuldt. Den permanente delegering vil give mening i en frivillig organisation, når der arbejdes med frivillige i meget faste roller eller ansatte. Den ledelsesstil vil give en mulighed for lederen for at samarbejde med medarbejderen om at sætte tydelige og målbare mål. Dette vil frigive ressourcer for bestyrelsen til arbejde med mere relevant bestyrelsesarbejde, end at skulle hjælpe og overvåge medarbejderen med at gennemføre den aftalte plan.

Introduktion af ledelsesmodel

Ledelse er et komplekst begreb, og der findes ikke en patentløsning som kan anvendes i alle organisationer. Det er et begreb som ledelsen i organisationen bliver nødt til at arbejde kontinuerligt med, og bruge værktøjerne til at finde ledelsesmæssige underudviklede dele af organisationen. Kombinationen af managementfilosofi, ledelsesstil, og ledelsesteknikker skal tilsammen skabe en sammenhængende ledelsesmodel, uden indre modsigelser eller konflikter. En organisation har næsten altid en fortid, og medarbejderne har et fastlagt billede af deres rolle - derfor kan en ledelsesmodel typisk ikke indføres fra den ene dag til den anden. Ved hjælp af en organisations udviklingsstrategi kan der tages højde for den tillæring medarbejderne skal gennemgå, ved en ændring i ledelsesformen i organisationen. Det vil typisk være muligt at skabe en bevidsthed om den nuværende ledelse, og hermed organisation med henblik på at finde meningen med en ændring af ledelsesmodel (Glasl, 1997).

For at reducere kompleksiteten af ledelsen i frivillige organisationer, forsøger opgaven her at udarbejde en ledelsesmodel med denne specielle organisation i fokus. Det bliver en generisk model, med anvendelse til organisationer med frivillige såvel som ansatte. Disse betragtninger i forhold til introduktionen af en ledelsesmodel hos en normal virksomhed, må antages også at være gældende inden for en frivillig sportsorganisation. Fortiden hos medarbejderne er her i stedet for hos de frivillige brugere af foreningen. De skal lære hvordan ledelsen i foreningen påvirker dem, og der kan i denne situation risikeres utilfredshed når daglige aktiviteter ændrer sig fra deres vante form. Formålet med at skabe en bevidst ledelse er, at opnå større resultater med de ressourcer organisationen har til rådighed.

Denne sammenfatning af teori i udarbejdelsen af en ledelsesmodel, er udviklet med baggrund i virksomheder. Dog er elementerne analyseret med fokus på den frivillige indgangsvinkel, for at skabe indsigt i, hvordan elementerne i en ledelsesmodel kan anvendes hos en frivillig sportsorganisation. Store dele af de tre hovedpunkter gør sig ligeledes gældende i en frivillig sportsorganisation. Dog fungerer en frivillig sportsorganisation anderledes end en typisk virksomhed, og derfor introduceres andre motivations- og ledelsesteorier, som kan bidrage til ledelsen af frivillige. Disse teorier skal så optimalt set anvendes i samspil, for at skabe en ledelsesmodel til frivillige foreninger.

Teoriudvikling - Frivillige

Den anden halvdel af teorien fokuserer på de frivillige. Her redegøres for hvad der motiverer dem, og sætter det i perspektiv gennem motivations- og ledelsesteori. Der er fokus på hvordan arbejdet med frivillige kan gøres mere struktureret, med hensyn til de frivilliges forståelse af deres arbejde. Den første halvdel har fokus på motivation, hvor den anden halvdel præsenterer et ledelsesperspektiv.

Motivationsfaktorer

Motivationsfaktorer er en vigtig del af ledelse, og skaber forståelse for den enkelte medarbejder. I forhold til udviklingen af en ledelsesmodel er det vigtigt at analysere, hvordan frivillige motiveres anderledes end traditionelle ansatte. Dette afsnit vil undersøge hvilke faktorer der er de vigtigste for frivillige.

I forhold til hvilke specifikke motivationsfaktorer der gør sig gældende for de frivillige, kigges der på en undersøgelse af foreningsidrætten i 2017, som blev besvaret af ledelsen i foreningerne. Den viser at 85% af foreningerne fortæller at de enten i høj grad eller meget høj grad forsøger at skabe et socialt fællesskab for deres medlemmer (Elmose-Østerlund, K. et al. 2017). Det viser at det sociale fællesskab bliver vægtet højt i ledelsen hos de frivillige foreninger. Den reelle værdi og deltagelse i det sociale fællesskab er svært at undersøge empirisk, men Østerlund (2013,2014); Østerlund & Seippel (2013) har forsøgt i flere studier at fastlægge, hvor stor en værdi frivillige tillægger det sociale fællesskab. Resultaterne af deres undersøgelse viser store forskelle i hvor meget de frivillige medlemmer deltager i det sociale fællesskab, og hvorledes

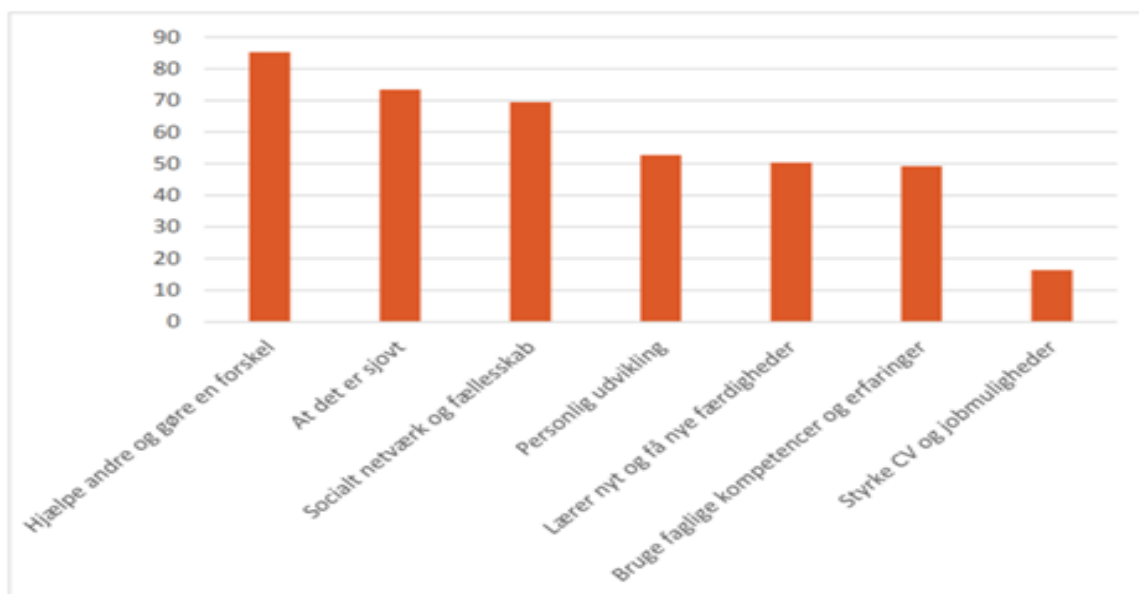
de vægter det. Senere i undersøgelsen fra Elmoose-Østerlund, K. et al. (2017) i forhold til bestyrelsens ledelse og fokus, svarer 60% at de er helt enige i, at de lægger stor vægt på kammeratskab og social samvær, mens yderligere 36% er delvist enige Elmoose-Østerlund, K. et al. (2017). Denne besvarelse understøtter at det sociale samvær endnu er i højt fokus blandt bestyrelserne i foreningerne.

Dette skift som Holmgren & Friis (2020) beskriver i forhold til hvad der driver de frivillige, kan være svært at etablere med hensyn til undersøgelsen fra foreningsidrætten (2015). Det kan dog fastlægges, at det sociale fællesskab stadig er i højt fokus hos foreningerne, selvom værdien for de enkelte frivillige varierer. Det er i denne variation af de frivillige, hvor det sociale samvær ikke er en drivende faktor for arbejdet, at Holmgren & Friis' (2020) tanker vil blive relevante, i forhold til deres motivation og fastholdelse af egne mål og visioner.

Årsagerne til hvad der motiverer det frivilligt arbejde, har Hjære & D. Jørgensen (2017) undersøgt nærmere. De er kommet frem til en række primære grunde for frivilligt arbejde (cirka gældende for 70%) og en række andre sekundære grunde (cirka gældende for 50%). De primære grunde er at: Hjælpe andre og gøre en forskel, At det er sjovt og Socialt netværk og fællesskab. De sekundære grunde er: Personlig udvikling, Lærer nyt og få nye færdigheder og Faglige kompetencer og erfaringer.

Figur 10: Motivation i frivilligt arbejde

Figur 6. "Hvad motiverer dig i det frivillige arbejde?" Andel, der har svaret 'meget stor' eller 'stor' betydning. Procent.



N = 4.066. Tallene dækker både nuværende og tidligere frivillige.

Kilde: Mette Hjære & Helene Elisabeth Dam Jørgensen (2017)

De to puljer af henholdsvis primære og væsentlige årsager, dækker over to vidt forskellige grundlæggende behov. Den første gruppe med de primære årsager handler om socialt ekstroverte behov hos frivillige. Eksempler på dette kan være at hjælpe andre, have det sjovt med andre og indgå i et fællesskab. De sekundære årsager handler om udvikling hos den enkelte frivillige, f.eks. at lære noget nyt, anvende faglige kompetencer, og udvikle sig personligt. Holmgren & Friis (2020) sammenkobler dette med litteratur inden for idrætsfaget og udleder i den forbindelse et overensstemmende forhold mellem motivationsfaktorer, der får frivillige til at yde et stykke arbejde. Her menes der interpersonel kontakt, kærlighed til sporten, samt personlig udvikling. Holmgren & Friis (2020) betragter denne udvikling i frivillige fra primært sportslig interesse, og social interaktion til en orientering om at det skal være sjovt, og vurderer at det følger den samfundsmæssige tendens blandt de yngre generationer om, at arbejde ikke må være kedeligt og helst skal være underholdende (Holmgren & Friis, 2020). Denne prioritering af motivationsfaktorer for frivillige, skal de frivillige sportslige organisationer være meget opmærksomme på, så de kan bruge dem som aktive værktøjer for at tiltrække og fastholde de frivillige. Lederne i de frivillige organisationer skal være opmærksomme på de to kategorier af primære og sekundære grunde i deres arbejde med de andre frivillige, og på den måde hjælpe dem selv i deres frivillige erhverv. Et konkret værktøj som foreningerne har til at tilgodese de sekundære årsager til at deltage i det frivillige arbejde er, at udbyde kurser til udvikling. En stor del af foreningerne benytter sig allerede flittigt af dette værktøj til frivillige, ansatte og bestyrelsesmedlemmer ifølge undersøgelsen af Elmoose-Østerlund, K. et al. (2017). Der er dog også andre elementer som påvirker motivationen hos frivillige.

Holmgren & Friis (2020) beskriver på baggrund af Ørsted (2013), at vi arbejder hårdere end nogensinde før, og danskerne er begyndt at prioritere mindre tid på socialt samvær og afslapning de seneste 20 år. Tidspresset hos individet er med til at tage overskud fra at deltage i frivillige aktiviteter, og på den måde sætter det pres på motivationen hos de frivillige (Holmgren & Friis, 2020). På baggrund af denne udvikling udleder Holmgren & Friis (2020) at der skal være en større mening end blot at indgå i sociale relationer for de frivillige, som f.eks. at have muligheden for at realisere egne mål og visioner. Dette betyder at ledelsen i de frivillige organisationer skal tage større hensyn til hvordan de frivillige kræfter aktiveres, og i hvilket omfang.

Motivation af frivillige

De motivationsforhold og -behov de frivillige opsøger, er væsentligt anderledes end hos professionelt ansatte. Frivillige opsøger sociale relationer, anerkendelse, og personlig udvikling. Hvis det sammenlignes med Maslows behovspyramide, er det kun vækstbehovene, der ligger øverst i pyramiden, som de frivillige rigtigt fokuserer på. Hvordan der kan tages hensyn til denne anderledes baggrund, og disse specielle motivationsfaktorer behandles i det følgende afsnit.

De fire arketyper

Denne udvikling af teori i forhold til frivillige, har Holmgren & Friis (2020) beskrevet nærmere og studeret hvordan Hein (2013) med sit arbejde om de fire arketyper, har udfordret denne klassiske opfattelse af motivationsteori. Nogle af de mest velkendte motivationsteorier er Maslows og Herzbergs. Herzberg arbejder med hygiejne- og motivationsfaktorer, hvoraf hygiejneforholdene (jobsikkerhed, løn og forhold til kollegaer) kan demotivere hvis de bliver misvæddeligholdt, mens motivationsfaktorer kommer i spil efterfølgende, og dækker anerkendelse, ansvar og beslutsret.

Den nye tilgang til motivation blev skabt på baggrund af undersøgelser af vidensmedarbejdere, som ikke kunne præstere under normale præstationsorienterede forhold. Af den grund undersøgte Hein (2013) hvilke andre faktorer der gjorde sig gældende hos denne type af medarbejdere. Denne type af medarbejdere bekymrer sig generelt mindre om fysiske behov, og mere om behov for anerkendelse og resultater. Der skal fra ledelsens side foretages en bevægelse fra præstationsparadigmet, over i motivationsparadigmet for at tilgodese de spændings-søgende, kreative, og indre motiverede medarbejdere. Ledelsen skal fokusere på at involvere sig i medarbejderes motivation og drivkræfter, frem for at have en "one size fits all" tilgang til ledelse (Hein, 2013). Vidensmedarbejdere betegnes som højt specialiserede medarbejdere med en lang uddannelse, og stærke professionelle normer. Udover dette bliver de også defineret gennem deres kald til arbejdet, bekendelse til et højere ikke-kommercielt formål, samt deres autonomi i arbejdet.

Hein (2013) beskriver de fire nye arketyper således: primadonnaer, præstationstrippere, pragmatikere, og lønmodtagere. Tabellen viser hvilke karakteristika der bruges til at beskrive den enkelte type menneske, og på den måde kan man skabe et indtryk af, hvad der motiverer den enkelte type medarbejder.

Figur 11: Oversigt over de fire arketyper

Primadonnaen	Præstationstripperen	Pragmatikeren	Lønmodtageren
<ul style="list-style-type: none"> - Styret af et kald - Styret af ekstremt stærke værdier og idealer. - Den udadrettede anerkendelse er ikke i sig selv motiverende, men bruges til at give arbejdet mening. - Arbejdet er en primær kilde til tilfredshed og identitet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ekstrovert: Styret af udadvendt præstation, anerkendelse og karrieremæssig succes. - Introvert: Styret af den indadvendte præstation som "bjergbestigeren". - Vil nok tilslutte sig professionens værdier, men de styrende værdier knytter sig til egen præstation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Har et pragmatisk forhold til arbejdet. - Tænker og prioriterer i work-life-balance. - Arbejdet er ikke primær kilde til tilfredshed og identitet. - Deler professionens værdier, men er ikke villig til at bringe store ofre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbejdet er en kilde til ressourcer, som kan anvendes til at søge tilfredshed uden for arbejdet. - Tænker i bidrags-belønnings-balance. - Tilslutter sig kun professionens værdier, hvis det er til personlig fordel og uden omkostninger.

Kilde: Hein (2013:197)

Ved at bruge modellen, er det vigtigt at have forståelse for, at arketyperne er dynamiske, og ikke statiske. Det er naturligt at skifte rundt, og det er kun problematisk hvis medarbejderen gør det ubevidst eller ufrivilligt. En medarbejder vil have en naturlig arketype, som man kan beskrive som en slags grundlæggende profil. Medarbejderen kan dog ændre sig til en anden arketype, hvis vedkommendes behov negligeres (Hein, 2013).

Undersøgelsen af vidensmedarbejdere er spændende i forhold til frivillige, fordi deres baggrund minder om hinanden. Det frivillige arbejde er først noget der bliver aktuelt, når de basale behov for overlevelse er tilfredsstillet, og derfor ikke noget mennesket gør for at overleve, ligesom et traditionelt arbejde. En frivillig medarbejder fokuserer ikke på at tilfredsstille fysiske behov, men i stedet ligger fokus på sociale behov som status, gruppetilhørsforhold, netværk, og anerkendelse. Det er også en af de primære grunde til at Maslows behovsteori er mangelfuld i forbindelse med ledelse af frivillige, da kun de to øverste vækstbehov i modellen tages i betragtning. Det underminerer præmissen hos Maslows behovsteori om at behov fyldes op nedefra, og hans betragtninger er derfor ikke specielt relevante for frivillige. Derimod stemmer de frivillige motivationsfaktorer mere overens med Heins (2013) undersøgelse af vidensmedarbejdere, og derfor kan der drages en sammenligning mellem hvordan man kan behandle disse arketyper som leder. Man kan sammenligne frivilliges behov for at hjælpe andre, og at gøre en forskel med det "kald" som Hein (2013) beskriver hos vidensmedarbejderne. Det handler ligeledes ikke om at tjene et kommercielt mål for de frivillige, men derimod om at have fokus på at gøre en forskel, få sociale relationer, samt personlig udvikling. I forhold til hvilke arketyper der typisk vil findes i de frivillige organisationer, argumenterer Holmgren & Friis (2020) for,

at de primære frivillige vil være primadonnaen og præstationstripperen, men pointerer dog, at pragmatikeren også vil være at finde i en frivillig organisation. Disse argumenter er meget rimelige, men man kan argumentere for at frivillige kan være forskellige arketyper i forhold til hvilken type af frivilligt arbejde, der er tale om. Der vil typisk være to forskellige typer af frivilligt arbejde i en forening. Den første og primære type vil være en "skal"-opgave, som er essentielle for foreningens virke (f.eks. at være frivillig til afvikling af en kamp). Den anden type af opgaver kan opfattes som mere frivillige, da foreningens drift ikke vil blive påvirket på kort sigt. Her kunne der være tale om udviklende opgaver, som eksempelvis skolebesøg, eller lignende, som skaber mere fokus og omtale, og på lang sigt muligvis kan bidrage med flere aktive medlemmer.

Ved at være skabe en bevidsthed hos ledelsen om de forskellige arketyper, kan de lære at tilfredsstille de frivilliges behov i større grad, og dermed sikre fastholdelse samt en positiv atmosfære i det frivillige miljø. Denne fastholdelse og positive atmosfære antages at have en positiv effekt på medlemstallene, og er derfor en vigtig del af en ledelsesmodel, til når der skal ledes frivillige. Følgende afsnit vil sætte fokus på hvordan en leder kan arbejde med denne bevidsthed.

Ledelses af frivillige

Med udgangspunkt i denne betragtning er det vigtigt at ledelsen i foreningen har denne bevidsthed, for at sikre fastholdelse, og skabe en positiv atmosfære. Først og fremmest redegør dette afsnit for hvilke forhold ledelse har i de frivillige organisationer, derefter vil disse betragtninger blive brugt til at udlede en måde, hvorpå ledere kan arbejde med deres bevidsthed om håndteringen af frivillige medarbejdere. I takt med udviklingen af de frivillige organisationer, er der sket en stigende grad af involvering af medlemmerne i større beslutninger, og samtidigt er uddelegeringen af beslutningskompetencer fra bestyrelsen til udvalg/frivillige blevet øget siden år 2012. Denne udvikling letter arbejdsbyrden for bestyrelserne, og holder de frivillige engageret. Denne sammenhæng mellem involvering og foreningens arbejde med at rekruttere frivillige, er også tæt forbundet ifølge Østerlund (2012).

En udvikling hos de frivillige organisationer betyder at de begynder at ligne almindelige organisationer mere og mere i deres forhold til både interne og eksterne aktører (f.eks. kommunale, offentlige institutioner, sponsorer, medlemstilbud, osv.). Det resulterer i at ledelsen får en

større og større betydning i de frivillige organisationer, og derfor er det essentielt at de frivillige organisationer kan tiltrække og fastholde disse nøglepersoner -altså frivillige ledere med mission og passion Holmgren & Friis, (2020). Det er samtidig vigtigt at lederne har et skarpt fokus på deres egen rolle samt en klar forståelse af andre omkring dem og omverden. Holmgren & Friis (2020) argumenterer med udgangspunkt i Golemans (2013) opmærksomheds forskning ligeledes for, at fokus er en nøglekompetence for ledere. Disse parametre som blandt andet mission, passion og fokus hos de frivillige ledere kan være med til at tiltrække andre frivillige til organisationen. Denne betragtning i Golemans (2013) opmærksomheds forskning arbejdes der videre med i følgende afsnit.

Det tredobbelte fokus

Ledelsen af frivillige er anderledes end traditionel ledelse, da forholdet mellem “medarbejder” og “leder” er baseret på andre forhold. Den traditionelle ledelsesteori er blevet analyseret med den frivillige organisation i fokus og den er stærkt begrænset af “direktive” eller “autoritære” pol af ledelse, som antages at være yderst uhensigtsmæssig i frivillige sammenhænge. Holmgren & Friis (2020) har udforsket relevansen af opmærksomhedsforskningen, nærmere bestemt Goleman (2013), og hans teori om de tre former for fokus. De udtrykker at hans forskning er vigtigt for forståelsen af en succesfuld leder. Det der skal til, for at en leder skal kunne skabe resultater og have succes, er der ifølge Goleman (2013) at udøve tre former for fokus: et indre fokus, fokus på andre, og et ydre fokus (Holmgren & Friis, 2020).

De tre forskellige former for fokus er af Holmgren & Friis (2020) beskrevet således:

“Det indre fokus holder os i kontakt med vores intuition og grundlæggende værdier, så vi kan træffe bedre beslutninger. Det handler om at have en stærk selvbevidsthed og stærk selvledelse. Det handler om at tune ind på egne værdier samt kende egne styrker og svagheder. Jo mere klart et indre fokus man har, des mere giver det en realistisk selvtillid, der gør det muligt at håndtere de udfordringer og distraktioner, man møder, og som gør det svært eller forhindrer os i at få opgaver løst. Et klart indre fokus sikrer, at man mobiliserer positive følelser, og evnen til at komme igen efter et tilbageslag eller nederlag. Evnen kan opøves, så man endda kan komme styrket ud af tilbageslag.” (Holmgren & Friis, 2020:12).

“Fokus på andre skal sikre og forbedre kontakten til menneskerne omkring os, især dem der er tæt på os. At have fokus på andre handler om at være empatisk, der gør os i stand til at se, hvordan andre har det, hvad de føler, og hvordan de opfatter ting, så man bedst muligt kan

hjælpe dem. Når man kender andre personers bevæggrunde (deres mission, vision og værdier) så kan man motivere og overtale dem, og man kan øve indflydelse samt løse konflikter, og komme bedre ud af forhandlinger.” (Holmgren & Friis, 2020:12).

“Det ydre fokus hjælper os med at afkode den bredere omverden. Det handler om at fornemme og forstå de tendenser, strømninger og kræfter, der former verden omkring os både den verden, der er tæt på os, men også den, der er lidt længere væk. Det handler om at kunne aflæse de organisatoriske dynamikker, de økonomiske kræfters muligheder og begrænsninger, den teknologiske udvikling, og hvor den er på vej hen, samt de miljømæssige krav og tendenser. Et ydre fokus er en vigtig kompetence for en leder, hvis man skal kunne formulere en motiverende og visionær strategi, som andre har lyst til at være med til at realisere.” (Holmgren & Friis, 2020:12).

Goleman (2013) påpeger ligeledes at lederen vil miste styringen, hvis vedkommende ikke er i kontakt med sine egne værdier og overbevisninger. Samtidig er en leder som ikke viser empati, og ikke kan observere hvordan andre mennesker har det, er en hjælpeløs ignorant i Golemans (2013) univers. I forhold til det “ydre fokus” vil en leder, som er ligeglad med sin omverden på et tidspunkt blive overmandet fra en blind vinkel. Disse opmærksomhedsevner sammenholder Goleman (2013) med individets evne til at udføre en given opgave, og med veludviklede evner vil vi klare os godt, og ligeledes vil vi klare os dårligt med underudviklede evner.

Holmgren & Friis (2020) har udviklet en model på baggrund af Golemans teori om opmærksomhed og tese om at personligheder med en succesfuld mission og passion, skaber resultater. De pointerer yderligere at “Som frivillig skal man huske, at det er ens egen mission og passion, der er drivkraften. Uden passion - ingen mission, så det bliver meget svært at udfordre, skabe retning, og motivere andre frivillige i en forening.” (Holmgren & Friis, 2020:12-13). Modellen har ligeledes udgangspunkt i motivationsteori af Hein (2013) om de fire arketyper.

Figur 12: Foreningslederens tre fokusområder.

Ledelsesforståelse	Ledelsesopgaven	Motivation	Ledelse af de frivillige i idrætsforeninger
”Indre” fokus	Være drevet af passion og engagement Have en stærk selvbevidsthed og stærkt drive ”Tune” ind på egne værdier og blive bevidst om egen mission og passion	Tage ansvar og finde de rette frivillige	Skabe rammer for, at de frivillige føler, at de gør en forskel Iværksætte initiativer, der gør, at de frivillige har det sjovt - Fremme mulighederne for, at der etableres socialt netværk og fællesskab
”Andre” fokus	Fornemme andre personer (empati), Sætte sig ind i andres bevæggrunde Øve indflydelse og løse konflikter Skabe retning for de frivillige Udfordre de frivillige. Tydeliggøre ledelsens ansvar	Motivere med særlig fokus på, om de frivillige er primadonnaer, præstationstrippere eller pragmatikere	Involvare de frivillige i større beslutninger. Uddelegere beslutningskompetence, men fastholde eget ansvar
”Ydre” fokus	Fornemme og forstå de kræfter, der former verden (organisatoriske, økonomiske, teknologiske og miljømæssige)	Forstå, hvad der generelt driver mennesker	Mere fokus på kontraktlige forhold internt og eksternt Udarbejde og arbejde med en strategi

Kilde: Holmgren & Friis, 2020:13.

Model 12 viser hvordan en frivillig leder skal arbejde med de tre fokusområder, og have balance i det. Det er vigtigt for lederen at gøre sig klart hvor ens ”indre fokus” er, og hvilket engagement der driver ens frivillige indsats. Holmgren & Friis (2020) udleder ligeledes af deres undersøgelse, at idrætsforeningerne har en stor udfordring med de mange forskellige hensyn, der skal tages. Det er svært som leder at tilgodese alle disse hensyn, men et stærkt indre fokus vil hjælpe den frivillige leder til at skabe gode resultater. Modellen er ligeledes baseret på Heins (2013) arketyper, som et bud på hvordan kan man forsøge at motivere de frivillige, især ved at skabe retning og udfordre dem. Udgangspunktet i Holmgren & Friis’ (2020) analyse fremhæver, at det er essentielt at skabe retning og udfordre de frivillige, og at denne tilgang vil fungere for den frivillige leder, taget i betragtning af hvor mange forskellige typer af frivillige de skal

kunne håndtere. De foreslår dette i modspil til den traditionelle ledelsestilgang hvor man uddelegerer og involverer “medarbejdere”. Til slut vurderer Holmgren & Friis (2020) at det ydre fokus kan være med til at skabe et vigtigt budskab i forhold til tiltrækkelse af nye frivillige.

Model 12 har et væsentligt andet udgangspunkt end den traditionelle ledelse, da den ikke har udgangspunkt i poler. Men arbejder derimod med lederens egen forståelse og det tredobbelte fokus. Den arbejder med håndgribelige faktorer hos den frivillige leder, som motivation gennem arketyper. Den har dermed god mulighed for at indfange ledelse i en frivillig kontekst. Modellen arbejder med at skabe tilfredsstillende og motivation både hos den enkelte leder, men også hos den frivillige. Dette er vigtige elementer for at danne rammerne til et sundt frivilligt miljø, hvor det, at hjælpe andre samt den sjove og personlig udvikling er i fokus hos tidens frivillige. Modellen løser et generisk problem for en leder, som skal lede frivillige. Den skaber både en indgangsvinkel for lederen, og en forbindelse til hvordan de skal handle i forhold til de frivillige. Det er en stærk generisk model til dette formål, men den formulerer ikke en løsning til ledelse af ansatte. På baggrund af denne indgangsvinkel til det frivillige arbejde er der i denne opgave videreudviklet på modellen til også at involvere ledelse af ansatte. Netop dette skal gøre modellen anvendelig hos frivillige organisationer som både har ansatte og frivillige.

Samlet ledelsesmodel

Opgaven har udforsket forskellige perspektiver på ledelse, frivillighed, og organisation, og på baggrund af de metodiske og teoretiske rammer udarbejdes en ledelsesmodel til den frivillige organisation. Dette bliver ikke en udtømmende model, men en samling af relevante overvejelser til ledelsen i en frivillig organisation bestående af både ansatte og frivillige. Den første halvdel omhandler ledelsen, hvorefter de organisatoriske tanker tilføjes. Ledelsesmodellen har fokus på håndteringen af både frivillige og ansatte. Den præskriptive tilgang til ledelsen skal optimalt set skabe en fælles koordineret indsats, som kan hjælpe en frivillig organisation med at skabe vækst, fastholde deres frivillige, og samtidig sikre en effektiv brug af ressourcer hos de professionelt ansatte.

Figur 13: Ledelsesmodel

Ledelsesforståelse	Ledelsesopgaven	Frivillige medarbejdere		Professionelle ansatte	
		Motivation	Ledelse	Motivation	Ledelse
”Indre” fokus	Være drevet af passion og engagement Have en stærk selvbevidsthed og stærkt drive ”Tune” ind på egne værdier og blive bevidst om egen mission og passion	Tage ansvar og finde de rette frivillige	Skabe rammer for, at de frivillige føler, at de gør en forskel. Iværksætte initiativer, der gør, at de frivillige har det sjovt for at skabe socialt netværk og fællesskab	Tage ansvar og finde de rette ansatte	Klar forståelse af sit eget menneskesyn. Fokus på foreningens mål.
”Andre” fokus	Fornemme andre personer (empati), Sætte sig ind i andres bevæggrunde Øve indflydelse og løse konflikter Skabe retning for de frivillige Udfordre de frivillige. Tydeliggøre ledelsens ansvar	Motivere med særlig fokus på, om de frivillige er primadonnaer, præstationstripere eller pragmatikere	Involvare de frivillige i større beslutninger. Uddelegere beslutningskompetence, men fastholde eget ansvar. Fokus på målene.	Fokus på funktion som tilfredsstillende ansattes motivations faktorer. Fokus på Maslows behovspyramide	Fokus på balance mellem autoritær og kooperativ ledelsesstil. Uddelegere i samspil med den ansatte.
”Ydre” fokus	Fornemme og forstå de kræfter, der former verden (organisatoriske, økonomiske, teknologiske og miljømæssige)	Forstå, hvad der generelt driver mennesker	Mere fokus på kontraktlige forhold internt og eksternt. Ledelse gennem målstyring skal sikre strategien	Forstå, hvad der generelt driver mennesker	Fokus på delegering og kravene fra de frivillige foreninger.

Kilde: Egen tilvirkning, udviklet på baggrund af Holmgren & Friis (2020).

Denne model er en overbygning på Holmgren & Friis’ (2020) model “foreningslederens tre fokusområder”. Den er udvidet med en dimension for “professionelt ansatte” som udvider modellens tredelte fokus til endnu en type af medarbejdere. Det gør modellen anvendelig for ledere som har med begge typer af medarbejdere at gøre. Den har udgangspunkt i det tredobbelt fokus fra Goleman (2013), hvor lederen gør sig bevidst om, hvad deres “indre” fokus, “andre” fokus og “ydre” fokus er. Det vil hjælpe lederen med at skabe resultater.

Det “indre” fokus skal skabe en realistisk selvtillid, med kendskab til egne styrker og svagheder. En leder skal ligeledes være bevidst om egen passion, drive, samt egne mål. Dette fokus skal gøre det muligt at håndtere de udfordringer og distraktioner, som står i vejen for lederen i udførelsen af arbejdet.

“Andre” fokus skal sikre den sociale relation, og fremme et fokus på empati hos lederen. Hvis man har indsigt i andres ræsonnement, kan man motivere dem, udøve indflydelse og løse konflikter. Der skal her være fokus på den grundlæggende forskel på motivationen hos frivillige og ansatte. Hos de frivillige skal Heins (2013) arketyper anvendes til at motivere gennem retning og udfordringer. Hos de ansatte skal der være fokus på at dække deres behov nedefra gennem Maslows behovspyramide, så de kan opnå selvrealisering.

Det “ydre” fokus skal holde fokus på den bredere verden, og for lederen handler det om at kunne afkode omverden (økonomiske kræfter, organisatoriske dynamikker, tendens etc.). Denne kompetence skal sikre at lederen kan skabe en retning for organisationen, ved hjælp af en motiverende og visionær strategi, som kan realiseres med en koordineret indsats.

For frivillige organisationer vurderes det, at der er behov for to forskellige ledelsesteknikker - de to som vises i modellen ovenfor. Ledelse gennem målstyring gennemgås i følgende afsnit, hvorefter ledelse gennem delegering gennemgås.

Ledelse gennem målstyring

Den første del, er ledelse gennem målstyring for den frivillige del. Rammen for målene skal overordnet set skabes på generalforsamlingen, men i praksis skal bestyrelsen arbejde med de enkelte foreninger om målstyring. Dette gøres på med udgangspunkt i en “kooperativ” eller “participerende” ledelsestil for at skabe fælles mål for hele foreningen. I tilfælde af, at en frivillig organisation består af flere foreninger, skal de fælles mål sætte rammen for delmål i de enkelte foreninger. Dette sikrer at alle foreninger i den pågældende organisation, arbejder mod de primære mål og visioner for den samlede organisation. Dette gøres ud fra en betragtning om, at de enkelte foreninger ses som et team, der ledes af hovedbestyrelsen, som i fællesskab sætter rammen for de fælles mål. Hvis organisationen kun består af en enkelt forening, skal disse mål aftales med de frivillige ledere. Disse mål skal have fokus på de fire vigtige perioder i en cyklus, hvor en cyklus eksempelvis kunne være fra generalforsamling til generalforsamling. De enkelte foreninger vil således kunne fastsætte nogle fælles mål med deres ledere og medlemmer, som er i overensstemmelse med målene for hele foreningen. Denne målstyring skal sikre at alle parter i organisationen arbejder mod det samme mål om, for eksempel at få flere medlemmer.

Ledelse gennem delegering

Den anden halvdel er ledelse gennem delegering, som primært er relevant når man arbejder med ansatte. En frivillig bestyrelse er motiveret af de samme ting som andre frivillige, de er typisk i bestyrelsen for at dyrke deres passion og mission i forhold til den frivillige organisation. Det er for at hjælpe andre og skabe sjove sociale rammer, samtidig med, at de selv kan opleve en personlig udvikling. Det antages at ingen kommer ind i en bestyrelse for at drive et organ, som står for daglig drift af foreningens anlæg osv. Det er udelukkende en nødvendig opgave for at organisation fungerer, og derfor vil det være oplagt at delegerer disse opgaver til en ansat leder. Denne leder vil kunne arbejde inden for den ramme som bestyrelsen fastsætter, og løse de opgaver som er nødvendige. Denne type af ledelsesteknik vil give ledelsen mulighed for at udarbejde en bestemt ramme i samarbejde med medarbejderne, hvor de kan handle selvstændigt og selvansvarligt. Dette vil etablere en klar forventning til de ansatte i forhold til deres rolle gennem udarbejdelse af eksempelvis stillingsbeskrivelser. Denne form for ledelsesteknik vil gøre fastsættelsen af rammen til den primære opgave for ledelsen, sammen med opfølgning af resultater. Dette fokus vil hjælpe til at fastholde bestyrelsen, ved at sikre dem mere tid til de opgaver som de finder sjove og udviklende for dem.

Opsamling

For at en frivillig organisation skal kunne opfylde deres mål i forhold til medlemstal, er det vigtigt at skabe en koordineret fælles indsats. Denne ledelsesmodel giver et præskriptivt udgangspunkt i, hvordan der skal ledes for at opnå dette mål. Modellen giver en fremgangsmåde til både frivillige og ansatte med udgangspunkt i det tredobbelte fokus. Den anden halvdel af en succesfuld ledelse er at skabe gode vilkår gennem et organisationsdesign, som passer til den enkelte frivillige organisation.

Organisationsdesign

For at skabe gode vilkår for ledelse, og at opnå de fastsatte mål, er et hensigtsmæssigt design af organisation nødvendigt. Ifølge Clegg et al. (2016) er organisatoriske design lige så betydningsfuldt, som alt andet design, og et dårligt design kan medføre dårlig ledelse. Med denne baggrund, vil opgaven undersøge et organisationsdesign som kan være hensigtsmæssigt for den frivillige organisation.

Den frivillige organisation skal altså sikre sig en hensigtsmæssig struktur, for at sikre optimale rammer for de frivillige. Der skal være fokus på at gøre det nemt at være frivillig, så de kan holde fokus på de elementer der motiverer dem. Ifølge opgavens arbejde med frivillige, vil det bidrage til fastholdelse og tiltrækkelse af nye medlemmer. For at illustrere en typisk frivillig organisation tages der udgangspunkt i AaBs organisationsstruktur.

Denne struktur med både frivillige og ansatte i en frivillig organisation, sættes nu i kontekst med organisatorisk teori, og det er udfra dette muligt at udvikle et design, der er skræddersyet til AaB. Dette design skal have fokus på at frigøre de frivillige bestyrelsesmedlemmer, så de får mere tid til at arbejde på deres passion i organisationen. Dette gøres for at sikre deres fastholdelse, da det for frivillige organisationer er svært at finde og fastholde dygtige og passionerede bestyrelsesmedlemmer (Holmgren & Friis, 2020). Samtidig skal organisationsdesignet teoretisk set også give mulighed for, at de frivillige i AaB har mest mulig adgang og gavn til de ansattes ressourcer.

Organisationsudvikling

Grundlaget for store dele af organisatorisk teori er ifølge Clegg et al (2016) fundet i Burns & Stalker (1961) og deres to strukturer, nemlig den mekaniske og organiske organisation. Den mekaniske organisation er opbygget som en maskine, hvor hver del har et formål, en præcis beskrivelse, og formelle regler. Den organiske organisation er mere simpel, og tillader plads til at personer i organisationen kan udvikle sig. Nedenstående figur viser nogle af de strukturelle kontraster mellem mekaniske og organiske organisationer (Clegg et al, 2016).

Figur 14: Burns and Stalker's structures.

Management system	Organic	Mechanistic
Co-ordination	Mutual	Hierarchic
Means of control	Expertise	Command and obedience
Source of authority	Knowledge	Formal organisation
Task differentiation	Low	High
Basic orientation	Whole concern	Single task
Differences in knowledge	Low	High
Centralisation	Low	High
Formalisation	Low	High
Detail of job description	Low	High
Definition of responsibilities	Diffuse	Precise
Communication structure	Lateral	Vertical
Communication purpose	Information and advice	Instructions and decisions
Sources of relevance and prestige	(Mainly) external	Internal

Kilde: Burn & Stalker (1961), Schreyögg (2003. Resarch Gate

Denne model viser en række funktioner i en organisation, og hvordan systemerne bliver håndteret forskelligt i henholdsvis organiske og mekaniske organisationer. Eksemplet med AaB har en ret hierarkisk opbygning, og øverst over alle de enkeltstående foreninger er hovedbestyrelsen, som dog er demokratisk valgt på generalforsamlingen. Det antages dog at AaB har nogle mekaniske elementer i sin opbygning, fordi de har så mange led i deres struktur. Det medvirker også til at kommunikation bliver mere "vertical" end "lateral", idet al information fra foreningerne ender i toppen hos hovedbestyrelsen. I forhold til de elementer som gør sig gældende hos den frivillige organisation, burde AaB være mere organisk opbygget. Et eksempel på dette er, at den frivillige organisation er bygget op om demokratiske processer, og en medlemsvalgt bestyrelse, hvilket burde give udgangspunkt for en "mutual" opbygget organisation og ikke "hierarchic". Det antages at den frivillige organisation er uformel, og detaljegraden i jobbeskrivelserne er lille. Med udgangspunkt i at lette byrden for bestyrelsesmedlemmerne, må det antages at mere "lateral" kommunikation er ønskværdigt, i stedet for en "vertical" kommunikation. Med udgangspunkt i, at størstedelen af en frivillig organisation er frivillige, må "differences in knowledge" også antages at være lav, og de fleste udfører arbejdet på baggrund af et behov i foreningen, eller et ønske om at hjælpe andre, frem for en faglig kompetence.

Det frivillige organisation design

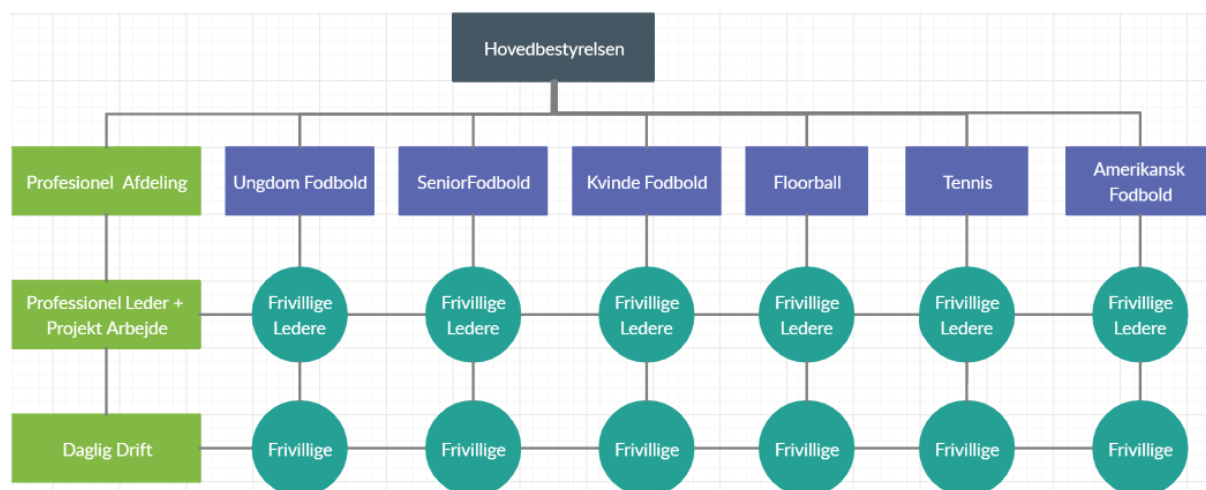
Den frivillige organisation kan således antages, at have et ønske om være relativt organisk. På den baggrund er det muligt at udvikle et design, som giver optimale forhold for de frivillige. Disse optimale forhold skal opnås, ved at tage højde for de frivilliges arbejdsopgaver og motivation. Formålet med designet skal således være at frigive bestyrelsesmedlemmer fra den daglige drift, og dermed holde deres arbejde inden for deres passion (bestyrelsesarbejdet), og sikre deres fastholdelse. Nogle andre krav til designet er at den demokratiske opbygning, adspredelse af beslutningskompetencer fra bestyrelse til udvalg, og involveringen af frivillige skal tages i betragtning. En måde at tilgodese disse ting er gennem en mere organisk organisation, med fokus på tværgående kommunikation og mindre hierarki. Med udgangspunktet i eksemplet fra casevirksomheden, arbejdes nu med et muligt design til organisationen i AaB.

Den mekaniske eller organiske tilgang er blevet operationaliseret gennem mange forskellige organisatoriske designs, og de fem mest klassiske designs blev introduceret af Henry Mintzberg i 1981 ifølge Clegg et al (2016). De fem naturlige designs skulle dække over de mest typiske opgaver, som en organisation ville skulle løse (Clegg et al, 2016). Ingen af disse traditionelle strukturer er dog relevante for frivillige organisationer, da ingen af dem tager hensyn til de specielle strukturer som udgør en frivillig organisation.

Matrix organisation

Denne specielle struktur kan imødekommes af et matrixdesign. Matrixdesignet er en blandet organisation, hvor det traditionelle vertikale hierarki er overlagt af en horisontal struktur. Netop denne opbygning udspringer af projektarbejde, som fungerer ved siden af den normale organisation. Ved at arbejde med en matrix organisation, indarbejdes dette i det faste organisationsdesign. Det skaber i teorien en mere fleksibel organisation. Denne fleksibilitet består af mere tværgående kommunikation i organisationen, samt bedre brug af kapital og menneskelige ressourcer. Nogle af ulemperne kan være tvetydighed i anvendelse af ressourcer og personale, samt risikoen for at skabe konflikt på tværs af forskellige baggrunde i organisationen (Clegg et al, 2016). For at vise hvordan en matrix struktur kunne se ud i en frivillig organisation, er figur 15 udarbejdet som eksempel med udgangspunkt i AaB. Modellen er udformet ud fra kendskabet til AaB, og deres organisationsdesigns. De ansatte er samlede i projektafdelingen af matrixdesignet og sportsgrenene er opdelt efter de enkelte foreninger, dog er fodbold opdelt i tre afdelinger, ifølge AaBs egen organisationsstruktur (figur 3).

Figur 15: Matrix struktur i AaB.



Kilde: Egen tilvirkning

Denne type af design tillader at oprette en “professionel afdeling”, som en afdeling for sig, i den frivillige organisation. Denne overligger det vertikale hierarki i AaB med en horisontal struktur, hvilket tillader de frivillige at trække på afdelingens kompetencer og ressourcer, uden at skulle igennem hovedbestyrelsen. I sidste ende vil dette skabe en mere organisk, “lateral” kommunikation i organisationen. Den direkte adgang kan i praksis skabe knaphed hos den professionelle afdeling og deres ressourcer, hvilket kan resultere i tvetydighed hos foreningerne om, hvem der har mest ret til disse. Det kan samtidig også sikre en bedre udnyttelse af kapitalen, og de menneskelige ressourcer i organisationen. Udnyttelsen af ressourcer på tværs af organisationen kan hjælpe med at aflaste bestyrelsesmedlemmerne, og dermed give dem mulighed for at arbejde med andre opgaver. Denne tilgang ville teoretisk set gøre det nemmere at være frivillig i AaBs organisation, set med det fokus at lette daglige driftsopgaver for bestyrelsesmedlemmerne, samt skabe bedre adgang til ressourcer og menneskelig kapital på tværs af organisationen.

Organisation og ledelsesmodel i AaB

Ledelsesmodellen som ses i figur 13, er en præskriptiv tilgang til ledelsen i en frivillig organisation. Den anden halvdel af, hvordan en organisation virker, er deres struktur, som i samspil med ledelsen skal skabe de resultater, som organisationen ønsker. Her foreslås matrixstrukturen til den frivillige organisation, som både har ansatte og frivillige. For at besvare det andet underspørgsmål i problemformuleringen, “Hvordan kan organisationsstrukturen i AaB

understøtte en ledelsesmodel?”, redegøres nu for, hvordan ledelsesmodellen og organisationsstrukturen kan understøtte hinanden.

Ledelsen i AaB kan bruge ledelsesmodellen som et præskriptivt værktøj, til at arbejde med henholdsvis de frivillige, og de ansatte i AaB. Matrixdesignet giver ledelsen mulighed for at uddelegere arbejdet til den professionelle afdeling, som gennem den fastsatte ramme skal løse opgaver for de frivillige. Denne struktur giver mulighed for horisontal kommunikation mellem foreningerne og den professionelle afdeling. Dette sikrer at bestyrelsen skal bruge mindst muligt tid på at styre den professionelle afdeling, og sikrer dermed fastholdelsen af bestyrelsesmedlemmer. Designet skal også give mulighed for at arbejde med målstyring gennem de frivillige dele af organisationen. Dette sikrer at de overordnede mål for udviklingen af medlemstallene efterleves i hele organisationen. Samtidig sikrer ledelsesmodellen gode forhold for de frivillige gennem fokuseret ledelse, hvor motivation af frivillige er vigtigt. Dette sikrer konsistens og sammenhæng i ledelsen af AaB, og giver et godt grundlag for at få flere medlemmer.

Test hos AaB

Denne præsentation tager udgangspunkt i bilag 1, hvor ledelsesmodellen (figur 13), og organisationsdesignet (figur 15) præsenteres for bestyrelsesformanden i AaB. Han fik vist modellen og præsenteret ideerne bag værktøjet. Først blev ledelsesmodellen præsenteret ved en forklaring af de enkelte akser i modellen, som startede med det tredobbelte fokus i forhold til lederen. Dette blev brugt til at skabe fokus på ledelse og motivation af både ansatte og frivillige. Forskellene mellem frivillig og ansat blev gennemgået og redegjort for. Efterfølgende blev ideen om et matrixdesign af organisationen diskuteret, med fokus på hvordan et sådan design kunne hjælpe med at skabe en organisationsstruktur i AaB. Dette er gjort for at svare på hovedspørgsmålet i opgaven, nemlig: “Hvordan kan en ledelsesmodel skabes til en organisation bestående både af ansatte og frivillige?”(S. 6-7). Det er valgt for at efterprøve modellen og designet hos AaB, med henblik på at verificere begge dele. Efterprøvningen skaber en gyldighed i opgaven gennem internt og eksternt validitet. I forhold til den interne validitet, skaber efterprøvningen en refleksion af hvorvidt ledelsesmodellen og designet kan bruges i en frivillig organisation, samt medvirke til at skabe en positiv udvikling af medlemmer, ved at verificere at modellen og designet kan anvendes i en frivillig organisation. Der skabes en mulighed for at generalisere resultaterne til andre organisationer som har den samme opbygning og størrelse som AaB, dette tilføjer ligeledes til opgavens eksterne validitet.

Efterprøvning

Bestyrelsesformanden var enig i mange af ledelsesmodellens aspekter, og kunne se meningen bag fordelingen. Han synes at modellen giver et overskueligt værktøj til at holde fokus de rigtige steder, for at sikre god ledelse af både frivillige og ansatte. Især ideen om de fire arketyper og anvendelsen indenfor motivationen af frivillige fandt han spændende. Han anerkender at organisationen ikke rigtigt har en struktur, og mest er af politisk natur, men arbejdet om organisationen er nu begyndt. Derfor var introduktionen til matrixdesignet lidt en "aha"-oplevelse for ham, da de naturligt var begyndt at bevæge sig i den retning, dog uden at have en teoretisk baggrund eller viden herom.

Forslaget om at fokusere på delegering i den professionelle del af matrixorganisationen og udarbejde grundige stillingsbeskrivelser, følte han også var en god ide for fjerne de daglige driftsopgaver fra ham som bestyrelsesformand. Han anerkendte, at det ville give mere tid til at fokusere på andre opgaver som han i højere grad brænder for heriblandt AaBs vision og mål. Han præsenterede problematikken i forhold til at finde den rigtige leder til at håndtere denne afdeling, og det stemte godt overens med det "indre" fokus og motivation, hvor ledelsesmodellen angiver at lederen skal "tage ansvar og finde de rette ansatte".

Ligeledes kunne han rigtig god lide tilgangen til ledelse gennem målsætning, hvor han følte at den overordnede vision og strategi nogle gange gik tabt i de enkelte foreninger. Der følte han at han i samspil med den enkelte forening, kunne sætte rammen for deres mål og aftale opfølgning på disse. Han gav eksempler på projekter, der var gået tabt i foreningerne på baggrund af en manglede ramme for udførelsen og opfølgning. Dette resulterede i halvhjertede rekrutteringsprojekter, som ikke udmøntede sig i de ønskede resultater. Dog havde bestyrelsesformanden haft stor succes med ansatte i de enkelte foreninger, med fokus på rekruttering og fastholdelse af medlemmer. Dette ville han gerne introducere som i den professionelle del af matrixorganisationen, for at hele organisationen skulle have adgang til ressourcerne fra hovedbestyrelsen, da frivillige kunne have svært ved at løfte opgaven.

Baseret på bestyrelsesformandens tilbagemelding i forhold til ledelsesmodellen og organisationsdesignet, udledes det at begge dele kan påvirke antallet af medlemmer og frivillige i klubben. Denne efterprøvning vil bidrage til verifikation af undersøgelsen, og bliver herefter anvendt i diskussion af modellen og organisationsdesignet.

Diskussion

I dette afsnit diskuteres undersøgelsen som helhed, mere specifikt hvordan resultaterne kan tolkes, samt hvad der kan uddrages af dem. Specialet reflekterer over hvilken indsigt og viden der bidrages med indenfor feltet 'organisation og ledelse'. Der bliver anvendt et kritisk perspektiv i forhold til teorien og metoden. Diskussionen er opdelt i to dele, først en diskussion om metoden, og dernæst en teoretisk diskussion med fokus på resultaterne.

Metodisk

Undersøgelsen er bygget op omkring en problemstilling i AaB, som er blevet undersøgt på baggrund af sekundær empiri, og behandlet med teori. Undersøgelsen hviler på en række antagelser, som er lavet løbende i analysen. Især antagelsen om at frivillige er generiske, medvirker til at skabe en generisk model for frivillige organisationer, men det gør samtidig at den ikke er skræddersyet til AaBs aktuelle forhold. Denne tilgang har medvirket til en højere grad af ekstern validitet i opgaven, og samtidig gjort resultaterne mere anvendelige i andre lignende organisationer. Hvis antagelserne i undersøgelsen er troværdige og korrekte, er den interne validitet i opgaven høj, og har dermed skabt troværdige resultater. Antagelserne om de frivillige er udviklet på baggrund af metoden, og gennem metoden vurderes de at være relevante. Der er to typer af frivillige organisationer som kan have gavn af resultaterne.

Den første er den samme type som AaB, og har dermed samme struktur, hvilket betyder 1000+ medlemmer fordelt i forskellige foreninger, med både ansatte og frivillige. Hvis denne type af frivillig organisation vurderer at de antagelser der er blevet gjort igennem opgaven om frivillige i Danmark også passer på deres frivillige, vil resultaterne være gældende hos dem.

Den anden type af frivillig organisation som kan benytte resultaterne, er en organisation, som overvejer at udvide deres struktur med ansatte. Her kan de med fordel benytte undersøgelsens resultater til at danne sig i et indblik i, hvordan en sådan udvidelse kan foregå, både ledelsesmæssigt og i forhold til organisationens design.

Baseret på antagelsen om, at frivillige er en generisk størrelse, vil resultaterne også gøre sig gældende for de frivillige i AaB. Det kunne have skabt en større intern validitet i undersøgelsen, hvis det havde været muligt at bidrage med primær empiri direkte fra AaB. Dette ville have kunne skabt en mulighed for at triangulere den sekundære empiri med den primære empiri, og ville have medført at undersøgelsen ikke skulle baseres på antagelser. Denne primære empiri

ville dog have gjort undersøgelsen mere fokuseret på AaB, og dermed medført en lavere ekstern validitet, da den kun ville handle om forholdene i AaB. For at vurdere resultaterne eksternt, ville det være nødvendigt at gøre sig antagelser om, hvorvidt forholdene i AaB er gældende i andre frivillige organisationer. Det er nemmere at justere de generelle resultater i undersøgelsen til de specielle forhold hos andre frivillige organisationer, frem for at justere de meget specifikke resultater i AaB, som den originale undersøgelse ville have skabt. Den eksterne validitet i opgaven er blevet væsentligt højere på baggrund af denne metode, og den interne validitet er blevet svækket en smule. Det vurderes dog at den interne validitet stadig er høj, og at undersøgelsens resultater er relevante for AaB.

Teoretisk

Dette afsnit diskuterer resultaterne af undersøgelsen, og hvordan de kan anvendes. Der lægges et fokus på hvilke styrker og svagheder især ledelsesmodellen har, men også matrixorganisationsdesignet. Afsnittet forsøger at tage et kritisk perspektiv til resultaterne og udfordre dem.

Ledelsesmodellen

Der er en række antagelse og præmisser, som gør sig gældende i ledelsesmodellen. En af problematikkerne ved anvendelsen af modellen for en leder i en frivillig organisation, er også den mængde af teori som kommer til udtryk. Først og fremmest kræver modellen en leder som er selvbevidst, og kan handle ud fra den bevidsthed. Denne bevidsthed skal gøre det muligt for lederen at handle ud fra de forskellige fokuspunkter i modellen. Uden denne evne kan modellen være svær at anvende på en hensigtsmæssig måde. Dertil kræver modellen at lederen har kendskab til flere forskellige ledelsesteknikker og motivationsteorier. Dette giver grundlag for en meget kompleks model, som kan være svær at arbejde med for en leder, uden en omfattende introduktion til modellen. Dog er denne kompleksitet også modellens styrke. Den indfanger mange elementer i den frivillige organisation, og er et værktøj som lederen kan bruge i sit arbejde. Den redegør for både lederens egen rolle, hvordan vedkommende skal handle i forhold til enten frivillige eller ansatte, og giver inspiration til hvordan de kan motiveres til at udføre et godt stykke arbejde. Det skaber en meget pragmatisk model, som giver konkrete svar på situationer med mange variabler til stede. En svaghed kan være, at de anvendte teorier ikke gør sig gældende i det bestemte leder/medarbejder-forhold, og derfor ikke kan bruges. Det kan være problematisk, men ud fra analysen skulle teorien gøre sig gældende indenfor den frivillige organisation, og på den måde hjælpe med at håndtere forskellige problemstillinger for en leder.

Specielt i teorierne der udgør modellen kan diskuteres, da de er blevet baseret på en række antagelser, og diskussionen prøver at udforske konsekvenserne heraf. Golemans teori om følelsesmæssig intelligens (det tredobbelte fokus), og Heins teori om arketyperne, er begge udviklet på baggrund af professionelle medarbejdere. Antagelsen om at de kan bruges i en frivillig sammenhæng er essentiel for modellens anvendelsesmuligheder i de frivillige organisationer. I efterprøvningen af modellen viste den allerede en styrke, da bestyrelsesformanden beskrev en problematik i forhold til at finde den rigtige leder til den professionelle afdeling. Her kunne refereres til modellens “indre fokus” og “motivation” af “professionelle ansatte”, som fortæller den frivillige leder at han skal “tage ansvar og finde de rette ansatte”. Denne særlige problemstilling havde modellen et svar til, og det støtter argumentationen for at undersøgelsens antagelser er korrekte. Hvis antagelserne derimod ikke er korrekte, kan det betyde at modellen giver falske eller forkerte svar. Dette gælder også antagelsen om, at Heins (2013) undersøgelse af vidensmedarbejdere gør sig gældende hos frivillige. En konsekvens af dette kan være, at ikke alle frivillige kan sammenlignes med vidensmedarbejdere, og at teorien primært arbejder med de mest motiverede frivillige. Der er en risiko for at ingen af arketyperne passer på den frivillige medarbejder, og i det tilfælde efterlades lederen uden et værktøj som kan anvendes. Denne problematik gør sig mindre gældende for Maslow i forhold til de ansatte, da hans teori redegør for behov og drivkræfter, som alle mennesker besidder.

Felterne inden for motivation af både frivillige og professionelle medarbejdere er ens i både det “indre” og det “ydre” fokus. Forskellen i motivationen ses udelukkende i “andre” fokus, hvor der lægges vægt på forskellige motivationsteorier. Det er gjort på den baggrund, at det “indre” fokus tager udgangspunkt i lederens selvbevidsthed og drive, hvilket gør at baggrunden for vedkommendes motivation er uændret, uanset om det handler om ansatte eller frivillige. Det “ydre” fokus tager udgangspunkt i at forstå kræfterne i verden, idet både frivillige og ansatte medarbejdere indgår på lige vilkår i verden. Derfor er lederens vigtigste opgave i forhold til dette fokus at forstå hvad der driver mennesker generelt. Motivationsteorien kommer i spil under “andre” fokus, hvor lederen skal vise empati, og identificere andres drive og motiver. Her kan teorien bruges til at hjælpe lederen med at udøve indflydelse og løse konflikter, ved at give indsigt i den specielle type af medarbejders motivation og ledelsesmuligheder. Her kommer problematikken om kendskab til mange forskellige teorier, da modellen ikke nødvendigvis giver et fyldestgørende svar til en leder, som har identificeret at en frivillig er en “prima-donna”. Dette betyder at for at skabe resultater, kræver modellen at lederen er villig til at investere tid i at lære og forstå baggrundsteorien i modellen. Derefter vil lederen kunne udarbejde en handlingsplan for at motivere en given medarbejder, og hermed skabe gode betingelser for

ledelse. Elementerne i modellen om ledelse gennem delegering og målstyring diskuteres i følgende afsnit, selvom de er dele af ledelsesmodellen.

Matrixorganisation

Dette forslag til et design af den frivillige organisation med ansatte, er skabt med fokus på at give de frivillige ledere mest muligt tid til at arbejde med de områder og opgaver, som de finder spændende. Det skal skabe en ramme for fastholdelse og fortsat lyst til at arbejde frivilligt. Samtidig skal designet give samtlige frivillige mest muligt adgang til de professionelle ansatte og deres ressourcer. I en stor organisation hvor den øverste ledelse er frivillig, er det vigtigt at kunne uddelegere arbejdsopgaver til en professionel leder, som kan tage ansvar og lede indenfor den fastsatte ramme. Denne struktur giver mulighed for at samle alt ledelsesansvaret i en afdeling, og dermed skabe mindst muligt arbejde for de frivillige ledere. De to største udfordringer for dette design er at finde den rigtige leder til afdelingen, og hvordan AaB sikrer sig at de frivillige bruger de tilgængelige ressourcer hensigtsmæssigt. Den rigtige leder skal findes af bestyrelsen, hvor de skal sikre sig at vedkommende har det rigtige menneskesyn og ledelsesstil. Dette skal sikre at vedkommende kan udføre ledelse gennem delegering, og håndtere det sociale klima i AaBs professionelle afdeling. Udfordringen i forhold til den nemme adgang til den professionelle afdeling for de frivillige, skal behandles gennem målstyring af de frivillige foreninger. De skal have egne beslutningskompetencer, og bestyrelsen skal have tiltro til at de ikke driver rovdrift på de ansatte, men i stedet bruger dem fornuftigt i forbindelse med deres mål. Det vurderes at matrixdesignet vil hjælpe AaB med at organisere deres ansatte og frivillige på en hensigtsmæssig måde, hvorpå der er størst mulig adgang til organisationens ressourcer på tværs af alle foreningerne og de ansatte.

Det er vanskeligt at vurdere om matrixdesignet er den eneste mulighed for at realisere en god struktur i en frivillig organisation. Det tilbyder dog en spændende mulighed for at arbejde med et organisationsdesign hos organisationer, som ikke nødvendigvis har et design af deres struktur. Det viste sig ved efterprøvningen, at AaBs nuværende organisationsstruktur var politisk og dermed ikke et organisationsdesign med fokus på praksis. Dette manglende fokus på funktionalitet i en organisation af AaBs størrelse er u hensigtsmæssigt, og bekræfter problematikken hos de frivillige organisationer. Dette betyder at en frivillig organisation kan opleve positive resultater ved blot at tænke simple tanker om deres organisationsdesign.

Konklusion

På baggrund af diskussionen af undersøgelsens resultater vil konklusionen nu afrunde specialet med svar på problemformuleringen. Der er to resultater af undersøgelsen, en ledelsesmodel som arbejder med de to første spørgsmål, og et organisationsdesign som arbejder med det tredje og sidste spørgsmål.

- Hvordan kan en ledelsesmodel skabes til en organisation bestående både af ansatte og frivillige?
 - Hvordan kan ledelses- og motivationsteori anvendes i forhold til frivillige for at skabe gode forhold?
 - Hvordan kan et organisationsdesign udarbejdes i AaB med henblik på at understøtte organisationen?

Det første resultat er ledelsesmodellen, som giver et værktøj til lederen i en organisation med både frivillige og ansatte, som består af en præskriptiv tilgang til ledelse. Den giver en fremgangsmåde til hvordan der kan arbejdes med ledelses- og motivationsteori, og hvordan disse kan bruges i en frivillig sammenhæng. Den er udviklet på baggrund af en traditionel ledelses- og motivationsteori. Disse tilgange er behandlet i et frivilligt perspektiv, og er gennem analyse blevet implementeret i ledelsesmodellen. Det har resulteret i at modellen kan indfange både det normale medarbejderforhold, men også det frivillige forhold.

Formålet med at arbejde med modellen er, at fastholde og skabe vækst af medlemmer hos en frivillig organisation. Den sekundære empiri har givet indblik i hvilke elementer der motiverer, fastholder, og skaber drive hos de frivillige. Dette danner baggrund for udviklingen af teori, med henblik på at skabe et positivt frivilligt miljø. Det resulterer i at traditionel ledelses- og motivationsteori er blevet anvendelig i den frivillige organisation. Arbejdet med ledelse bliver på baggrund af dette overskueligt for den frivillige organisation, og sikrer på den måde motivationen i hele organisationen. Dette fokus skal skabe gode forhold i den frivillige organisation.

Det andet resultat er organisationsdesignet, som er udviklet for at understøtte de gode forhold for ledelse, som modellen giver. Matrixdesignet giver mulighed for at holde foreningerne og den professionelle afdeling adskilt rent organisatorisk. Dette sikrer at hovedbestyrelsen kan uddelegere ledelsesansvaret for driften til en professionel leder, og netop dette er essentielt i forhold til fastholdelse af bestyrelsesmedlemmer og frivillige. Designet giver nem

adgang til ressourcerne hos de ansatte for de frivillige foreninger, og medvirker til at holde hovedbestyrelsen fri for driftsopgaver. Dette design skal sikre det positive miljø, ved at hjælpe med at skabe klare og tydelige organisatoriske strukturer.

Perspektivering

For at perspektivere undersøgelsen, bliver der reflekteret over betydningen og relevansen af resultaterne, sat i en større samfundsmæssig kontekst, og hvad der fremover kan undersøges.

Resultaterne af undersøgelsen er relevante for AaB og deres organisation, da de kan hjælpe med at fastholde og skabe vækst hos deres medlemmer. Resultaterne kan bruges i frivillige organisationer med ansatte, og er unikt i den måde de tager hensyn til lederens egen rolle i forhold til at lede både frivillige og ansatte. Arbejdet med AaB kan have relevans i andre frivillige organisationer med lignende forhold, og for foreninger som overvejer at tilføje ansatte medarbejdere til deres frivillige organisation.

Specialets resultater er det første skridt for at udvikle en ledelsesmodel til AaB, og mere generelt til frivillige organisationer med ansatte. Der kræves yderligere undersøgelse og videre arbejde med teorien for at underbygge resultaterne. Det kan resultere i at der kan skabes ny teori indenfor det faglige felt, som har et nyt fokus på denne type af organisation. Det næste skridt for undersøgelsen ville være at teste både metoden og resultaterne i AaB. Først og fremmest ville der være behov for at skabe en baggrund for at vurdere hvorvidt antagelserne i undersøgelsen gør sig gældende. Dette kan opnås gennem kvantitative og kvalitative undersøgelser i AaB, med fokus på at replikere de undersøgelser som danner baggrund for den sekundære empiri. Derefter ville selve modellen og designet skulle testes i AaB, med henblik på at se om de ville skabe fastholdelse og vækst i organisationen. Dette ville i sig selv blive en helt ny undersøgelse med nye mål og parametre for resultaterne. En sådan undersøgelse ville kunne støtte resultaterne i denne undersøgelse, og dermed medvirke til videreudvikling af AaBs frivillige organisation.

Litteraturliste

AaB 1885, (2012). Forretningsorden for bestyrelsen. AaB 1885.

AaB 1885, (2019). AaB årbogen, 2019. AaB 1885.

Andersen, J. (2015). Bliv klogere på Vision 25-50-75.

Bjarne Ibsen & Ørnulf Seippel (2010) Voluntary organized sport in Denmark and Norway, *Sport in Society*, 13:4, 593-608.

Burn & Stalker (1961), Schreyögg (2003). Research Gate.

https://www.researchgate.net/figure/Management-systems-according-to-Burns-Stalker-1961-Schreyoegg-2003_tbl1_274795210 (tilgået d. 17 maj, 2020)

Ibsen, Bjarne, (1992). Frivilligt arbejde i idrætsforeninger [Voluntary work in sports clubs]. Systime. Denmark.

Bryman, A. and Bell, E., 2011. *Business Research Methods* 3th edition. Cambridge: Oxford University Press.

Burrell, G. and Morgan, G., 1979. *Sociological Paradigms And Organisational Analysis*. London: Heinemann.

https://www.dif.dk/da/politik/nyheder/nyheder/2015/januar/kongres_vision (tilgået d. 22 marts, 2020).

Center for Frivilligt Socialt Arbejde (2013): "Den frivillige sociale indsats. Frivilligrapport 2012". Center for Frivilligt Socialt Arbejde.

Christensen & Partnere, 2012. AaBs vedtægter. AaB 1885.

Clegg, S. M. Kornberger & T. Pitsis (2016) *Managing & Organizations* - SAGE Publications inc., 517-551

Danmarks Statistik (2019). Idrætsorganisationernes medlemmer efter område, alder, aktivitet og tid. <https://www.dst.dk/da/> - (Tilgået d. 22 marts, 2020)

Elmose-Østerlund, Karsten, Marlene Rosager Lund Pedersen & Bjarne Ibsen (2017): *Foreningsidrætten anno 2015 - status og udviklingstendenser*. SIVSCE Rapport. Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund. Syddansk Universitet

Glasl, F & Lievergoed (1997), *Udviklingsledelse* - Ankerhus, 197-229.

Goleman, D. (2013). *Fokus – De skjulte mønstre bag unikke præstationer*. Gyldendal Business.

Hein H. (2013). *Primadonnaledelse- når arbejdet er et kald* - [Gyldendal Business](#)

Holmgren & Friis (2020). *Samfundslederskab i det 21. århundrede*. Samfundslederskab i Skandinavien, Årg. 35 Særnummer (under udgivelse).

Ibsen, Bjarne (2004). *Danish study of the associations in Funen County in 2004*, *Foreningsidrætten i Danmark*. Syddansk Universitet

Seippel, Ø. (2002). *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* Vol. 13, No. 3, September 2002

Rawat, S., (2020). *Top 4 theories of Leadership*. *Business Management Ideas*. <https://www.businessmanagementideas.com> (tilgået d. 13 maj, 2020)

Østerlund, K. (2013). Foreningsidrættens sociale kvaliteter. En social kapital-inspireret undersøgelse af danske idrætsforeninger og deres medlemmer. Odense: Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Syddansk Universitet.

Østerlund, K. (2012). Managing voluntary sport organizations to facilitate volunteer recruitment. *European Sport Management Quarterly*, 13(2), 143-165.

Østerlund, K., & Seippel, Ø. (2013). Does membership in civil society organizations foster social integration? The case of Danish voluntary sport organizations. *Journal of Civil Society*, 1-23.

Bilag

Bilag 1

Referat af møde med Claus Fallingborg, d. 24/5-2020.

Referat af møde med Claus Fallingborg, d. 24/5-2020

Mødet bliver afholdt telefonisk og ledelsesmodellen var blevet
Jeg startede med at forklare baggrunden for modellen og den e
baggrunden for modellens tilblivelse.

Claus blev derefter spurgt omkring hvordan han kunne bruge v
skabe sammenhæng i AaB da det ikke var noget som der blev a
Der blev ligeledes redegjort for tankerne bagved at lede ger
stillingsbeskrivelser, så alle i organisationen var klar over der
bestyrelsen mulighed for at fastsætte den ramme som denne led
I forhold til ledelse gennem målstyring af de frivillige synes ha
til de overordnede mål i AaB. Han mente det kunne være godt
lønnet medarbejder. Denne medarbejder havde givet et enorm
mulighed for at få hjælp til dette. Han lagde meget vægt på rek
Jeg spurgte ham til hvad tankerne omkring deres organisator
foreninger i AaB var samlet under det ottende medlem med de
jeg tankerne omkring en matrix organisation og baggrunden fo
professionelle afdeling også fralægge sit størstedelen af den da
og de andre bestyrelsesmedlemmer med at holde fokus på visic

Vil du venligst bekræftet at dette referat er gældende for vores møde.



Claus Fallingborg

til mig ▾

Perfekt :) det er ok

Sendt fra min iPhone

Mødet bliver afholdt telefonisk og ledelsesmodellen var blevet fremsendt til Claus umiddelbart før mødet.

Jeg startede med at forklare baggrunden for modellen og den empiri den var blevet dannet på baggrund af. Han blev gjort bekendt med antagelsen om at frivillighed blev antaget for at være generisk. Derefter fik han en kort forklaring af de teorier og tankegange som dannede baggrunden for modellens tilblivelse.

Claus blev derefter spurgt omkring hvordan han kunne bruge værktøjet. Hvor han gav udtryk for at værktøjet gav et klart overblik over forskellen på ansatte og frivillige, samt satte det i perspektiv i hans egen (lederens) rolle. Han kunne især godt lide motivation tilgangen til at skabe sammenhæng i AaB da det ikke var noget som der blev arbejdet med i AaB og at de kunne hjælpe med at lede organisationen.

Der blev ligeledes redegjort for tankerne bagved at lede gennem delegering for de ansatte og ledelse gennem målstyring for de frivillige. Begge tankegange kunne Claus se ville give mening. I forhold til delegeringen synes han godt om at få udarbejdet konkrete stillingsbeskrivelser, så alle i organisationen var klar over deres roller. Det ville lette byrden af den daglige drift for ham og han tilkendegav også at arbejdet med at finde en leder som kunne tage styringen på den daglige drift, var i gang. Ledelse gennem delegering gav bestyrelsen mulighed for at fastsætte den ramme som denne leder skulle handle indenfor og det gav god mening i hans optik.

I forhold til ledelse gennem målstyring af de frivillige synes han det var en god ide, fordi han følte at den overordnede vision og strategi nogle gange gik tabt i de enkelte foreninger. Mest som et værktøj til at skabe diskussion og feedback af de enkelte foreningers mål i forhold til de overordnede mål i AaB. Han mente det kunne være godt at følge en cyklus, hvor der blev holdt fokus på arbejdet og fulgt op på målene. Han gav her udtryk for at have haft eksperimenter i gang med udvidelse og fastholdelse af fodboldspillere, hvor der blev tilknyttet en lønnet medarbejder. Denne medarbejder havde givet et enormt boost til spiller basen og havde sikret større tilgang end de fastsatte mål. Her kunne han se hvordan en målstyring kunne skabe mulighed for at have fokus på rekruttering, men samtidig give foreningerne en mulighed for at få hjælp til dette. Han lagde meget vægt på rekrutteringsprojekter som var gået tabt uden de nødvendige ressourcer og målstyring.

Jeg spurgte ham til hvad tankerne om deres organisationsdiagram var i forhold til strukturen. Claus fortalte at deres organisationsdiagram udelukkende var politisk og var sammensat på den måde i forhold til stemmer i bestyrelsen. Han forklarede at de tre mindste foreninger i AaB var samlet under det ottende medlem med den begrundelse. Men han ville gerne have en struktur hvor der deltog repræsentanter fra alle foreningerne på hovedbestyrelsesmøder. Det skulle skabe en større sammenhæng på tværs af organisationen. Her foreslog jeg tankerne om en matrix organisation og baggrunden for den. Claus vedkendte at AaB faktisk var på vej i den retning, men uden rigtigt at have tænkt over det. Det var en "aha"-oplevelse for ham. Men han var rigtig glad ved tanken om at finde den rigtige leder til den professionelle afdeling også fralægge sit størstedelen af den daglige drift på hylden. Han kunne især godt lide ideen om hvordan de frivillige kunne kommunikere på tværs af organisationen, uden at skulle involvere hovedbestyrelsen. Det var to elementer som ville hjælpe ham og de andre bestyrelsesmedlemmer med at holde fokus på visionen og målene for AaB.