

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:  
LED5009

Navn:  
Marianne Grenheim Hunstad,  
Ane Karlsen og Marianne Bahr Simonsen

---

Vinnende lederskap i nord:  
Lærdom fra Bodø/Glimts vei til suksess

---

Dato: 24.5.2023

Totalt antall sider: 99

## Abstract

In this master's thesis, we seek answer to the question:

**«How can future leaders in the north learn from the success of Bodø/Glimt? »**

Northern Norway is referred to by many as the land of opportunities, with competitive advantages and opportunities related to natural resources. But politics, technology, demographic development, and unforeseen events such as war and pandemics will affect how we work and live here in the north. We have chosen to look to someone who we believe have contributed to increased attractiveness and attention to the north, more than any other individual company has done in recent years; the football club «Bodø/Glimt» (B/G). We have designed two research questions (RQ) to be able to answer the overall research problem:

*RQ1: What can be learned from the leadership of B/G when it comes to achieving lasting competitive advantages for an organization located in Northern Norway?*

*RQ2: To what extent does the leadership of B/G follow the framework for positive leadership?*

We start by giving an overview of the status in Northern Norway, regarding work and social life. Then we go into theory related to RQ1 and competitive advantages. Next, we look at various leadership theories that provide the basis for positive leadership, which are linked to RQ2. We see a clear connection between the fact that developing employees' skills and commitment through good leadership contributes to increased efficiency and productivity. Which in turn gives the organization competitive advantages. Through this qualitative research method, we have conducted semi-structured interviews with five informants in Bodø/Glimt. The results are described in empirical findings before they are discussed and analysed against the theory part of the study.

Our main findings are that future leaders can look to Bodø/Glimt for several conditions. It is crucial to be in continuous development, measure and adjust frequently, and let the core values guide the course. But the most important lesson after our study is that success should not be defined as a goal, but rather let the path to success be the success itself. Our research has not revealed significant advantages or differences from being geographically located in northern Norway. As a company, we can nevertheless contribute to increased attractiveness, the desire to live and work in Northern Norway, by creating more success stories, as Bodø/Glimt has achieved. As a closing conclusion we want to kick the ball on to future leaders with seven pieces of advice that you will find in the appendix.

## Sammendrag

I denne masteroppgaven søker vi å svare på problemstillingen:

**«Hvordan kan fremtidens ledere i nord ta lærdom av suksessen til Bodø/Glimt?»**

Nord-Norge omtales av mange som mulighetenes landsdel. Vi har noen naturgitte konkurransefortrinn, muligheter og utfordringer her nord som gjør oss spesielle. Men politikk, teknologi, demografisk utvikling og uforutsette hendelser som krig og pandemi er med på å påvirke arbeidslivet her nord. Vi har valgt å se til noen som vi mener har bygget seg opp til å bli kanskje den største merkevaren Nordland og Nord-Norge har sett på 50 år, Bodø/Glimt. Vår påstand er at det er sannsynlig å anta at Bodø/Glimt har bidratt til økt attraktivitet og oppmerksomhet til nord enn noen annen enkeltbedrift har gjort de siste årene. Vi har utformet to forskningsspørsmål (FS) for å kunne besvare problemstillingen:

FS1: *Hva kan man lære av lederskapet til Bodø/Glimt når det gjelder å oppnå varige konkurransefordeler for en organisasjon lokalisert i Nord-Norge?*

FS2: *I hvilken grad følger lederskapet til Bodø/Glimt rammeverket for positivt lederskap?*

For å være i stand til å forske på dette redegjør vi først for statusen i nordnorsk arbeids-, -og samfunnsliv. Videre har vi delt teorikapittelet i to deler, hvor vi først går inn på teori knyttet til FS1 og konkurransefordeler. Deretter ser vi på ulike ledelsesteorier som gir grunnlaget for positivt lederskap, som er knyttet til FS2. Vi ser en klar sammenheng mellom det at å utvikle medarbeidernes ferdigheter og engasjement gjennom god ledelse, bidrar til økt effektivitet og produktivitet. Noe som igjen gir organisasjonen konkurransefordeler.

Gjennom denne kvalitative forskningsmetoden har vi utført semistrukturerte intervju med fem informanter i Bodø/Glimt, tilhørende ulike ledernivå. Resultatene blir beskrevet i empiriske funn, før de deretter er drøftet og analysert opp mot studiens teoridel.

Etter vår studie av fenomenet Bodø/Glimt vil vi konkludere med at fremtidens ledere kan se til Bodø/Glimt for flere forhold. Oppsummert kan vi si at det er avgjørende å være i kontinuerlig utvikling, måle og justere hyppig, og la kjerneverdiene styre kursen. Men den viktigste lærdommen vi tar med oss er at suksess ikke bør defineres som et mål, men heller la veien til suksess bli suksessen i seg selv. Vår forskning har ikke avdekket vesentlige fordeler eller forskjeller ved å være geografisk plassert i Nord-Norge. Som bedrift kan vi likevel bidra til økt attraktivitet, bolyst og blilyst i Nord-Norge, ved å skape flere suksesshistorier, slik Bodø/Glimt har fått til. Avslutningsvis ønsker vi å sparke ballen videre med 7 råd til fremtidens ledere.

## Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på vår utdanning i MBA i strategi og ledelse, med fordypning i ledelse, ved Nord universitet. I årene vi har studert har samfunnet rundt oss vært preget av pandemi, krig og usikkerhet. Det er globale utfordringer som krever nye tilpasninger, og nye perspektiver på ledelse.

Når vi nå avslutter utdanningsløpet med denne oppgaven, har vi forsøkt å trekke paralleller fra de ulike emnene vi har hatt i dette studiet. I de tre årene vi nå har studert har vi sett at en av vår tids største samfunnsutfordringer i nord er mangel på folk, og dermed mangel på arbeidskraft for å kunne utnytte ressursene i arktiske områder. For Nord-Norge er det derfor avgjørende å etablere strategier for å øke attraktivitet, bolyst og blilyst. Vi har også sett at det avgjørende kriteriet for å lykkes i en bedrift til syvende og sist vil være mennesket, og hvordan man leder dem for å hente ut deres potensiale. Med denne lærdommen, kombinert med et stort engasjement for Nord-Norge, fant vi raskt et tema for oppgaven. Motivasjonen for oppgaven er å få enda bedre forståelse for hvordan lederskap må designes i fremtiden for å lykkes i en organisasjon, og for å imøtekomme samfunnsutfordringene i nord.

Vi har tatt dette studiet parallelt med fulltidsjobber og familieliv, noe som har vært svært krevende. Vi ser nå tilbake på tre lærerike år som vi ikke ville vært foruten. Denne masteroppgaven har gitt oss øvelse i å anvende teoretiske kunnskaper som vi har tilegnet oss i studiet.

Vi ønsker å takke våre tålmodige, støttende og forståelsesfulle familier som har lagt til rette for at vi kunne få gjennomføre dette studiet. Vi ønsker også å rette en stor takk til vår veileder, Terje A. Mathisen, som har inspirert oss, gitt oss gode tilbakemeldinger og vist interesse i arbeidet vårt. Vi vil også takke informantene for deres bidrag og tid, som har gitt oss verdifulle refleksjoner og innsikt i en bransje vi kunne lite om fra før. Til slutt ønsker vi å takke våre arbeidsgivere som har lagt til rette for at vi kunne få opparbeide oss ny kunnskap.

Bodø, 24.5.2023

Marianne Grenheim Hunstad, Ane Karlsen og Marianne Bahr Simonsen

# Innholdsfortegnelse

Abstract .....	i
Sammendrag .....	ii
Forord .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
Oversikt over figurer og tabeller .....	vi
1.0 Innledning .....	1
1.1 Aktualisering .....	4
1.1.1 Historisk blikk på fotballklubben Bodø/Glimt .....	5
1.2 Problemstilling .....	6
1.2.1 Forsknings spørsmål .....	6
1.3 Avgrensning og begrepsavklaringer .....	6
1.4 Oppbygging av oppgaven .....	7
2.0 Teoretisk rammeverk .....	9
2.1 Konkurransedyktige betingelser .....	9
2.1.1 Strategisk ledelse – en prosess .....	10
2.1.2 Industrielt versus ressursbasert syn på konkurransefortrinn .....	10
2.1.3 VRIO-rammeverket .....	12
2.1.4 Midlertidige eller varige konkurransefortrinn .....	14
2.1.5 Dynamiske kapabiliteter .....	15
2.2 Hva er ledelse? .....	16
2.2.1 Transaksjonsledelse .....	16
2.2.2 Transformasjonsledelse .....	17
2.2.3 Bærekraftig transformasjonsledelse .....	18
2.2.4 Bakgrunn for positivt lederskap .....	19
2.2.5 Flokkingprinsippet .....	20
2.2.6 Hovedelementer i positivt lederskap .....	21
2.2.7 Noen praktiske erfaringer med positivt lederskap .....	24
3.0 Metodisk rammeverk .....	26
3.1 Forskningsfilosofi .....	26
3.2 Kvalitativ forskningsmetode .....	26
3.3 Kobling mellom teori og empiri .....	27
3.4 Forskningsdesign .....	28
3.5 Utvalg og datainnsamling .....	29
3.5.1 Strategi for utvelgelse av informanter .....	30
3.5.2 Intervjuguide .....	32
3.6 Databehandling og analyse .....	33
3.7 Kvalitet i forskningen .....	35
3.7.1 Validitet .....	35
3.7.2 Reliabilitet .....	36
3.7.3 Forskningsetikk .....	37

3.7.4	Styrker og svakheter ved valgt design og metode.....	38
4.0	Empiriske funn .....	40
4.1	Funn knyttet til spørsmål om konkurransefordeler.....	40
4.1.1	Begrepet suksess .....	40
4.1.2	Tiltrekke arbeidskraft .....	42
4.1.3	Konkurransefordeler.....	44
4.2	Funn knyttet til spørsmål om positivt lederskap.....	47
4.2.1	Kjennetegn ved lederskapet .....	47
4.2.2	Styring etter kjerneverdier.....	49
4.2.3	Dynamikken i organisasjonen .....	52
4.2.4	Utviklingen av ansatte .....	54
5.0	Analyse og diskusjon .....	56
5.1	VRIO-analyse av lederskapet i Bodø/Glimt.....	56
5.1.1	Er lederskapet til Bodø/Glimt verdifullt?.....	57
5.1.2	Er lederskapet til Bodø/Glimt sjeldent? .....	59
5.1.3	Er lederskapet til Bodø/Glimt kostbart å imitere?.....	61
5.1.4	Er lederskapet til Bodø/Glimt utnyttet av organisasjonen?.....	61
5.1.5	Konkurransmessige implikasjoner og økonomiske komplikasjoner .....	62
5.1.6	Oppsummering VRIO-analyse av lederskapet i Bodø/Glimt.....	64
5.2	Analyse av positivt lederskap i Bodø/Glimt.....	67
5.2.1	Flokkingprinsippet i Bodø/Glimt .....	67
5.2.2	Oppsummering av flokkingprinsippet i Bodø/Glimt .....	71
5.2.3	Hovedmodell for positivt lederskap i Bodø/Glimt.....	72
5.2.4	Oppsummering av positivt lederskap i Bodø/Glimt.....	76
6.0	Konklusjon og anbefaling .....	79
6.1	Konklusjon og svar på problemstillingen.....	79
6.1.1	Funn 1: Vær i kontinuerlig utvikling.....	80
6.1.2	Funn 2: Styr etter kjerneverdier .....	80
6.1.3	Funn 3: La veien til suksess være målet.....	81
6.1.4	Funn 4: Ingen geografiske forskjeller .....	81
6.2	Anbefaling til ledere .....	81
6.3	Anbefaling til videre forskning.....	82
6.4	Anbefaling til videre modell- og teoriutvikling.....	83
7.0	Litteraturliste .....	84
	Vedlegg 1 Intervjuguide.....	87
	Vedlegg 2 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring til intervjuobjekter.....	88
	Vedlegg 3 Anbefaling til ledere: Veien til suksess .....	92

## Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1 Faser i en strategiprosess. Illustrasjon inspirert av Barney og Hesterly (2019). .....	10
Figur 2 Flokkingprinsippet. Illustrasjon inspirert av Johannessen og Olsen (2008).....	21
Figur 3 Positivt lederskap. Illustrasjon inspirert av Johannessen og Olsen (2008).....	22
Figur 4 Revidert figur for Positivt lederskap (Positivt lederskap i utvikling).....	78
Figur 5 Veien til suksess .....	92
Tabell 1 VRIO-rammeverket. Illustrasjon inspirert av Barney J. B. & Hesterly W. (2019) ...	13
Tabell 2 Sosiodemografiske detaljer .....	31
Tabell 3 Lederskap i Bodø/Glimt i et VRIO-rammeverk .....	64
Tabell 4 Revidert VRIO-rammeverk (VRIOD-rammeverk).....	66
Tabell 5 Flokkingprinsippet i Bodø/Glimt .....	72
Tabell 6 Positivt lederskap i Bodø/Glimt.....	76

## 1.0 Innledning

I dagens samfunn står vi overfor globale utfordringer som påvirker alle verdenshjørner. Dette er underliggende drivkrefter i samfunnet, og utgjør en kontekst organisasjoner og ledere må forholde seg til, på tvers av ulike bransjer, næringer og geografi. Klimakrise, pandemi og krig skaper usikkerhet, ikke bare i nærings- og arbeidsliv, men også på et individnivå med personøkonomi, og usikkerhet knyttet til fremtiden.

Nord-Norge blir ofte referert til som mulighetenes landsdel. Havet, fisken, kraften og den uberørte naturen gir oss alle forutsetninger for å bli Norges viktigste region for det grønne skiftet, og omstillingen som samfunnet vårt skal gjennom. Nordområdene er, ifølge Hurdalsplattformen, Norges viktigste strategiske interesseområde (Regjeringen, 2021). Det finnes en rekke utfordringer og muligheter knyttet til utviklingen av nordområdene, og nordområdepolitikken vil være svært viktig i årene som kommer, for å kunne etterleve regjeringens store ambisjoner for utviklingen i nord. De underliggende globale og regionale drivkreftene i samfunnet, som befolkningsnedgang, klimaendringer, verdifulle naturressurser, krig og politisk uro aktualiserer (dessverre) denne posisjonen i dag.

Nordland opplever nå et taktskifte vi aldri har vært vitne til. Et omfattende grønt skifte gir fremvekst av et grønnere næringsliv og nye prosjekter. Innhenting etter pandemien går for fullt, med stor aktivitet i næringslivet og høy eksport. Sysselsettingsnivået er nå høyere enn før pandemien (Indeks Nordland, 2022). Temperaturen i arbeidsmarkedet stiger, svært mange rekrutteres, og aldri før har det vært like mange sysselsatte i fylket. Nordland opplever lavest arbeidsledighet i landet og ved utgangen av april var det registrert 1.629 ledige arbeidssøkere i Nordland. Dette utgjør 1,3 prosent av arbeidsstyrken (NAV Nordland, 2023).

Denne positivismen, og dette mulighetsrommet, bremses av Ukraina-krisen, som vil prege samfunns- og arbeidslivet vårt i lang tid fremover. Nordland har bedrifter innen fiskeindustrien, reiseliv, skipsteknologi, forskning og tjenester til havbrukssektoren som rammes direkte av sanksjonene mot Russland (Indeks Nordland, 2022).

Den 4. industrielle revolusjon (4IR) er over oss, og er i ferd med å endre samfunnet og arbeidslivet fundamentalt. Også her i Nordland. Globalisering, kunstig intelligens og nye medier er bare noen av disse drivkreftene som er med på å endre hvordan vi tenker på arbeid, hva som utgjør arbeid, og ferdighetene vi trenger for å være produktive bidragsytere i fremtiden. Vi ser nå et inntog av nye verdikjeder som ikke ville vært mulig uten ny teknologi, og et stadig større fokus på innovasjon. Fem av sju av verdens mest verdifulle selskaper er



plattformselskaper (McKinsey & Company, 2022). For få år tilbake var dette et ikke-eksisterende forretningsområde. Dette er bare et eksempel på markedsendringer vi som mennesker og ledere må tenke nytt rundt. Dette stiller nye krav til hvordan vi som ledere skal bidra til å skape konkurransedyktige virksomheter framover, men også hvordan vi skal rekruttere, utvikle og beholde verdifulle arbeidstakere.

Ifølge Nicklas Larsen, seniorrådgiver ved Instituttet for Fremtidsforskning i København, vil framtidens arbeidsmarked være veldig ulikt det vi har i dag, og yrker vil forsvinne (Elle, 2021). Men arbeidskraft vil fortsette å være en viktig ressurs, noe som kommer til uttrykk gjennom Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) sin perspektivmelding om framtidens arbeidsliv. NHO anslår verdien av vår framtidig arbeidsinnsats til å tilsvare ca. 3/4 av nasjonalformuen (Moss, 2018).

Det sies at den 4IR har et potensiale i seg til å eliminere, eller i det minste redusere, de økonomiske, miljømessige og sosiale konsekvensene av tidligere industrielle revolusjoner (Anser et al. 2020, referert i Bigerna, Micheli et al. 2021). I 2015 definerte FNs generalforsamling 17 bærekraftsmål som felles globale mål for å bekjempe fattigdom, ulikhet og klimaendringer (FN-sambandet, 2023). Bærekraftig utvikling defineres som *«En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov.»* (World Commission on Environment and Development (WCED), 1987). Målene representerer en oppfordring til felles handling som adresserer globale utfordringer. Dessuten anerkjenner de viktigheten av samspillet mellom sosiale, miljømessige og økonomiske forhold for å skape en bærekraftig fremtid. Spesielt definerer bærekraftsmålene kritiske områder som krever handling fra og samarbeid mellom land, bedrifter og sivilsamfunn.

Indeks Nordland spør hvert år hvor bærekraftig Nordland er i forhold til klimaavtrykk, sosiale levekår og økonomisk utvikling. Det er fortsatt slik at Nordland kommer dårligere ut enn Norge på bærekraftig utvikling (Indeks Nordland, 2022). Nordland er svak på miljømessig bærekraft, fordi vi har mange store punktutslipp, og er relativt få innbyggere. Industrien tar nå dette svært alvorlig og satser stort på karbonnøytralitet mot 2050. For sosial bærekraft ligger vi over landsgjennomsnittet, men svak befolkningsutvikling og redusert andel i arbeidsstyrken drar ned (Indeks Nordland, 2022). Når det gjelder bærekraftig utvikling mener vi det er viktig å se på trendbildet rundt oss, ikke bare i Salten og Nordland. Vi velger derfor også å se til Business Index North (BIN). BIN er et prosjekt og rapport hvis mål er å lage et

tilbakevendende, kunnskapsbasert, systematisk informasjonsverktøy for blant annet interessenter som næringsliv, akademikere, myndigheter og regionale myndigheter i Arktisk (Business Index North, 2022). I 2022 ble det utgitt en spesialutgave som fokuserte på den sosioøkonomiske motstandskraften i denne definerte arktiske regionen. Denne spør i hvilken grad denne delen av Arktis er en motstandsdyktig region. Resiliens blir sett på som kapasiteten til å bruke den latente egenskapen til de miljømessige, sosiale og økonomiske ressursene til å skape en positiv utviklingsvei. BIN-området representerer en overflod av natur- og miljøressurser, både på land og til havs. Verdiskapningen i BIN-området har hatt kontinuerlig vekst det siste tiåret. Men til tross for dens overflod av naturressurser og en positiv økonomisk vekst, synker dens viktigste ressurs og hovedmotoren for videre utvikling, folkene. Demografien i Arktis er direkte relatert til samfunnsmessig og økonomisk utvikling, og nå går utviklingen i en farlig retning (Business Index North, 2022).

Denne konteksten må vi som fremtidige ledere i nord ta inn over oss. I Nordland og Nord-Norge har vi alt vi trenger for å bidra inn i den bærekraftige omstillingen, og verdens største dugnad som FNs 17 bærekraftsmål er. Vi som ledere har et ekstra ansvar for å bidra i den globale dugnaden, og implementere bærekraft i virksomhetens strategi og drift.

Fremover vil utfordringen ligge i å utnytte oss av fordelene den 4IR og utviklingen i samfunnet kan gi oss, samtidig som vi gjør dette innenfor planetens tålegrense, og med det bærekraftig utvikling. Dette enorme potensiale eksisterer både på samfunns- og individnivå.

Som landdel har vi en rekke naturgitte konkurransefordeler. Vi har en fantastisk og uberørt natur, og gode muligheter for å leve «det gode liv». Vi har store tilgjengelige områder for nærings- og samfunnsutvikling, kombinert med alle de naturressursene verden trenger fremover. Vi har også opparbeidet oss verdifull kompetanse gjennom over hundre år med storindustri, aluminiumsverk og fiskeri, som er et viktig konkurransefortrinn også i fremtidens arbeidsliv. Den kompetansen skal vi benytte også når vi bygger batterifabrikker, setter opp havvindmøller, eller utvikler ny teknologi til havbruket. Dette er kompetanse i form av mennesker og deres kunnskap, som blir brukt på nye måter. I dagens raske utvikling er det også viktig å ta på seg «framtid Brillene», og reflektere over hvordan nettopp konkurransesituasjonen for en virksomhet vil se ut i framtiden.

Vi har nå nevnt noen utviklingstrekk og trender vi antar vil påvirke arbeidslivet og samfunnet generelt. Vi vil også påpeke at det er viktig å hensynta hvem framtidens arbeidstakere egentlig er, og hva som kjennetegner dem. Når vi som ledere skal jobbe med ledelse i

fremtiden, er det da slik at de kommende generasjonene representerer en ny type arbeidstaker? Krever de andre tilnærminger til ledelse enn dagens arbeidstakere? Og hvem er framtidens arbeidstakere? Vi skal ikke gå inn på dette i denne oppgaven, men anerkjenner at generasjon Z er på full fart inn i arbeidslivet (Gaidhani et al., 2019), parallelt med at dagens arbeidsliv er sammensatt av ansatte fra fire ulike generasjoner (Sander, 2019). Det er viktig for oss som fremtidige ledere å forstå hvordan vi skal lede alle disse gruppene som vil sette ulikt preg på arbeidslivet fremover.

Fenomenet ledelse har lenge hatt stor oppmerksomhet blant forskere, og vi kjenner i dag til en rekke modeller og forklaringer på hvordan ledelse bør forstås (Grønhaug et al. 2006, referert Johannessen og Olsen 2008). Ser vi etter organisasjoner som antatt driver god ledelse i dag tenker vi det er interessant å se til fotballklubben Bodø/Glimt, som de senere årene har bygget seg opp til å bli trolig den største merkevaren Nordland har sett på 50 år. Det er sannsynlig å anta at Bodø/Glimt bidrar til økt attraktivitet, blilyst og bolyst i nord. Som forskere er vi nysgjerrige på deres metode og tilnærming til lederskap, og om noe av dette kan adapteres av oss som fremtidige ledere i nordnorske bedrifter og virksomheter.

### ***1.1 Aktualisering***

Fotballklubben Bodø/Glimt har de siste årene på mesterlig vis klart å snu den negative utviklingen fra 2016, og er i dag blitt en aktør som skaper store verdier både på og utenfor banen. Men hva er det egentlig med fenomenet Bodø/Glimt? Et lag fra en middels stor by nord for polarsirkelen som var på full fart mot både konkurs og nedrykk i 2016. Hva er årsaken til at de nå, syv år senere, spiller skjorta av motstanderne sine, norske så vel som internasjonale? Denne suksessen har ikke bare ført til feiring blant fotballfans, men har også vekket oppmerksomhet i næringslivet og ledelsesmiljøene. Hva kan vi ta med oss av deres ledelsesfilosofi, og hvordan kan vi overføre disse erfaringene til andre bransjer og organisasjoner i Nord-Norge? Dette er spørsmål som bør undersøkes og diskuteres for å utnytte potensialet, og styrke næringslivet og samfunnet i Nord-Norge.

Bodø/Glimt sitt fotavtrykk kan vise seg å være viktigere enn vi aner for en region som vil kjenne ekstra på de demografiske utfordringene fremover. Ifølge Indeks Nordland har det i løpet av de siste 10 årene flyttet 8.700 unge mellom 20 og 29 år fra Nordland fylke, og bare gjennom det siste året har fylket mistet 1.100 personer i denne aldersgruppen (Indeks Nordland, 2022). De siste 20 årene er tilgang på arbeidskraft fortsatt en av de største

utfordringene i fylket vårt, og befolkningsprognoser viser en vekst på 0,2 % for de neste 10 årene. (Indeks Nordland, 2023).

Dette er dermed en av de viktigste samfunnsutfordringene for vår region i fremtiden, slik vi ser det. Bodø/Glimt har i tillegg til sportslige resultater på banen vist eksempler på hvordan idretten også kan være en katalysator for å bidra til samfunnsutvikling i et større perspektiv. Det at de er en motor for utvikling i lokalsamfunnet, og tar ansvar utover det å drive klubb og spillerutvikling gjør at de er mer enn «bare en fotballklubb». Dette ser vi blant annet gjennom «Action Now», Bodø/Glimts satsning på bærekraft (FK Bodø Glimt, 2022). Her sier klubben selv at de ønsker å bygge et sterkere lokalsamfunn, og bidra til samfunns- og næringsutvikling. Noen få eksempler på hva de har fått til gjennom «Action Now» er gatelaget «Glimtvis», som gir et tilbud til de som står utenfor samfunnet, alle spillerdraktene er produsert av 100 % resirkulert materiale, og alle kampene A-laget har spilt siden 2019 har hatt som mål å fronte et av FNs bærekraftsmål sammen med sine kamppartnere (FK Bodø Glimt, 2023). Dette er verdier som står våre hjerter nært, og noe vi som fremtidige ledere også ønsker å bidra til.

### ***1.1.1 Historisk blick på fotballklubben Bodø/Glimt***

Frem til 1963 var fotball-Norge delt i to. Fotballforbundet mente at nivået på lagene i nord ikke var på høyde med lagene i sør, i tillegg til at det var kostbart å samle fotball-Norge til ett rike. Fra 1963 fikk endelig nordnorske lag lov til å delta i den nasjonale cupen, men det var først i 1972 at de fikk lov til å være en del av det helnorske seriesystemet (Bjørnstad, 2016).

1975 var et historisk år for Bodø/Glimt. Med blant annet Harald Berg, Arne Hanssen og Terje Mørkved på laget ble de cupmestere for første gang. Det ble starten på noe nytt og større i Bodø, og året etter rykket de endelig opp i førstedivisjon. Bodø/Glimt fikk endelig satt nordnorsk fotball på kartet. Fra 1975 og fram mot 2015, 40 år senere, har Bodø/Glimt blitt cupmestere to ganger (1975 og 1993) og de har tatt sølv i serien tre ganger (1977, 1993 og 2003) (Bjørnstad, 2016).

I 2016 rykker Bodø/Glimt ned til OBOS-ligaen, og selskapet «Nordlandsglimt» blir opprettet for å berge Bodø/Glimt fra konkurs (Dverset, 2023). Mellom 2017 og 2019 går Bodø/Glimt igjennom en snuoperasjon uten like. Det ansettes ny daglig leder, ny styreleder og ny hovedtrener. I 2017 ble strategidokumentet «Vårres måte» utviklet, med hovedpilarene bærekraft og utvikling, og verdiene PULS, som står for prestasjon, utvikling, lojalitet og samhold (FK Bodø/Glimt, 2020b).

De totale omrokkingene og det nye fokuset resulterte i seriesølv 2019 og 2022, og seriegull i 2020 og 2021. De tok seg til kvartfinalen i Europa Conference League i 2021-2022 sesongen, der de på veien dit blant annet slo AS Roma 6–1 hjemme i Bodø (Holm. J., 2022).

Prestasjonene på fotballbanen resulterte i rekordomsetning, og ferske tall for 2022 viser at Bodø/Glimt hadde inntekter på hele 307,5 millioner. Driftsresultatet viser 66,7 millioner i overskudd, og årsresultatet endte på 71,5 millioner mot budsjetterte 5,25 millioner. (FK Bodø/Glimt, 2023).

## **1.2 Problemstilling**

Samfunnsutfordringene vi står overfor i dag, kombinert med vårt engasjement for Nord-Norge har ledet oss til å utforme følgende problemstilling:

---

Hvordan kan fremtidens ledere i nord ta lærdom av suksessen til Bodø/Glimt?

---

### **1.2.1 Forskningsspørsmål**

Vi har valgt en problemstilling som gjør det mulig å se på flere forhold rundt suksessen til Bodø/Glimt. For å avgrense og operasjonalisere problemstillingen har vi utformet to konkrete forskningsspørsmål vi mener vil bidra til å besvare problemstillingen.

1. *Hva kan man lære av lederskapet til Bodø/Glimt når det gjelder å oppnå varige konkurransefordeler for en organisasjon lokalisert i Nord-Norge?*
2. *I hvilken grad følger lederskapet til Bodø/Glimt rammeverket for positivt lederskap?*

### **1.3 Avgrensning og begrepsavklaringer**

Formålet med denne oppgaven er å få et innblikk i ledelse i fotballklubben Bodø/Glimt, for å hente ut lærdom av deres suksess. Oppgaven er avgrenset til å ta for seg *lederskapet* i klubben fra et administrativt perspektiv, og vi kommer ikke til å ha fokus på de sportslige eller økonomiske resultatene.

Begrepene ledelse og lederskap brukes litt om hverandre i det norske språket, og det vil også gjelde i denne oppgaven. Begrepene kan ha forskjellig betydning i ulike kontekster og teorier, men i denne oppgaven, og i våre forskningsspørsmål, tolker vi *lederskap* som handlinger for å inspirere og motivere, og vi mener lederskap kan utøves av alle i organisasjonen, uavhengig

av deres posisjon. Normalt er dette en forskjell fra begrepet ledelse, som er mer knyttet til en formell autoritet, og handler mer om å administrere og kontrollere.

Videre er oppgaven avgrenset til å omhandle lederskapet i klubbens administrasjon og styre. Vi har valgt å inkludere styret, da de er en viktig del av administrasjonen og ledelsen i en virksomhet. Styret skal, etter loven, forvalte selskapets anliggende, jf. § 6-12 (Aksjeloven, 1997). Styret er klubbens øverste organ, og har det overordnede ansvaret for at den daglige ledelsen utøves på en lovlig og forsvarlig måte (Huse, 2011).

Nord-Norge er i denne oppgaven begrenset til Nordland og Salten, der vi bor og arbeider.

Teori om konkurransefordeler har vi i hovedsak beskrevet rundt VRIO-rammeverket til Barney (1995), sammen med teori om dynamiske kapabiliteter basert på Teece et al. (1997). Teorien om konkurransefordeler antyder at organisasjoner kan oppnå en konkurransefordel ved å effektivt utnytte sine unike ressurser og evner. Dette forutsetter igjen godt lederskap.

Vi har avgrenset teori om ledelse til å se på litteratur om transaksjonsledelse, transformasjonsledelse, bærekraftig transformasjonsledelse og positivt lederskap, med størst fokus på sistnevnte. Teori om positivt lederskap er begrenset til to overordnede rammeverk som beskriver henholdsvis flokkingprinsippet, og hovedelementene i positivt lederskap (Johannessen & Olsen, 2008).

#### ***1.4 Oppbygging av oppgaven***

Oppgaven er delt inn i seks hoveddeler. Det første kapittelet er en innledning, som aktualiserer bakgrunn for valgt tema i oppgaven, beskriver problemstilling og forskningsspørsmål, og gjør nødvendige avgrensninger.

I det andre kapittelet beskrives relevant teori som er lagt til grunn for denne oppgaven. Kapittelet er delt i to ulike deler, der hver del tar for seg relevant teori knyttet opp til hver av de to forskningsspørsmålene.

Tredje kapittel tar for seg metodisk rammeverk, herunder blant annet forskningsmetode, datainnsamling, reliabilitet og validitet knyttet til forskningen.

Videre vil det fjerde kapittelet være en beskrivelse og sammenfatning av relevante funn gjort gjennom datainnsamlingen. Kapittelet er delt i to hoveddeler, og tar for seg funn knyttet opp til spørsmål vi har stilt rundt de to ulike forskningsspørsmålene.

I det femte kapitlet tar vi for oss analyse og drøfting av funn og teori, og diskuterer utfordringer, implikasjoner og muligheter.

Gjennom vår tolkning og innsikt konkluderer vi i det sjette kapitlet. Vi har søkt å oppnå et høyere abstraksjonsnivå, og gjennom dette kommer vår besvarelse av forskningsspørsmålene og problemstillingen. Kapitlet avsluttes med en liste med våre anbefalinger til nåværende og fremtidige ledere.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

Innledningsvis i oppgaven så vi på noen generelle utviklingstrekk som påvirker arbeidslivet, nå og i fremtiden. Vi har også sett på særtrekk og drivkrefter ved arbeids- og samfunnslivet, særlig i Nordland og Salten, og hvordan dette vil påvirke oss som fremtidige ledere.

I dette kapitlet beskriver vi teori vi mener er relevant for å kunne finne mulige svar på våre forskningsspørsmål. Gjennom globalisering og overgang til kunnskapsøkonomien står ledere overfor en virkelighet der gamle metoder ikke gir nødvendige resultater. Ifølge Johannessen og Olsen (2008) er konkurransefordeler i beste fall midlertidige, og suksess ligger i å skape verdier for kunder og ansatte gjennom det de kaller positivt lederskap.

Kapitlet er videre delt i to deler, der den første delen beskriver relevant teori innen konkurransedyktige betingelser, mens den andre delen tar for seg teori knyttet til ledelse, med særlig vekt på positivt lederskap.

Som vi skal se handler teorien om konkurransefordeler om å utvikle en langsiktig forretningsstrategi som gir en organisasjon en fordel over sine konkurrenter.

Konkurransefordeler kan oppnås gjennom ulike faktorer, som for eksempel teknologisk innovasjon, effektivitet i produksjon og markedsføring, og/eller gjennom *lederskap*.

I den andre delen tar vi derfor for oss ulike tilnærminger til ledelse, med særlig vekt på teori om positivt lederskap. Vi skal se at denne teorien fokuserer på å utvikle en kultur for positivitet, engasjement og utvikling av medarbeidere i organisasjonen. Det er en tilnærming som legger vekt på medarbeidernes velvære og utvikling, og hvordan dette kan føre til bedre prestasjoner og resultater på individuelt, team- og organisasjonsnivå.

### 2.1 Konkurransedyktige betingelser

Konkurransedyktige betingelser er en viktig del av økonomisk teori, og har innvirkning for både bedrifter og samfunnet som helhet. Gjennom å utvikle god forståelse for markedssituasjonen vil man som bedrift stå bedre rustet til å utvikle strategier for å møte konkurransen, for å skape konkurransedyktige produkter eller tjenester, og videre søke å oppnå midlertidige eller varige konkurransefortrinn.

Vi starter derfor med å se litt nærmere på klassisk strategi teori. Deretter ser vi på teorier om ressursbasert versus industrielt syn på konkurransefortrinn, og videre ser vi på et VRIO-rammeverk – et rammeverk for å analysere bedriftens interne ressurser. Så vil vi se på



litteratur innen midlertidige og varige konkurransefortrinn, og til slutt i denne delen ser vi på teori om dynamiske kapabiliteter.

### 2.1.1 Strategisk ledelse – en prosess

Strategi kan defineres på flere ulike måter. Barney & Clark (2007) definerer strategi som «...en bedrifts planlagte tiltak om hvordan en kan oppnå økonomisk lønnsomhet og nå sine ønskede mål». For å kunne oppnå konkurransefortrinn gjennom strategiarbeid må man unngå at dette kun blir en teoretisk øvelse. Arbeidet med strategi må ifølge Barney & Hesterly (2019) være en kontinuerlig prosess som involverer hele bedriften.



Figur 1 Faser i en strategiprosess. Illustrasjon inspirert av Barney og Hesterly (2019).

Barney og Hesterly (2019) mener bedrifter må analysere eksterne faktorer, som for eksempel markedstrender, konkurrenter og regelverk. Man må også vurdere interne ressurser og kapasiteter, som kan omfatte menneskelige ressurser, teknologi, økonomiske ressurser og immaterielle eiendeler. Det er viktig å forstå både ytre påvirkning og interne ressursene for å kunne utvikle en strategi som kan utnytte organisasjonens sterke sider, og kompensere for dens svakheter.

Etter analysen kan man foreta strategiske valg, og blant annet utvikle misjon og visjon, formulere strategiske mål, og identifisere tiltak som kan iverksettes for å nå disse målene. I implementeringsfasen blir strategien iverksatt, og her må man fordele ressurser, sette opp strukturer og systemer som støtter strategien, og kommunisere strategien til alle relevante interessenter. En grundig og systematisk tilnærming til strategiprosesser kan bidra til å øke sannsynligheten for suksess, og langsiktig vekst for organisasjoner.

### 2.1.2 Industrielt versus ressursbasert syn på konkurransefortrinn

Innen konkurranse og konkurransefortrinn er det to dominerende perspektiv i litteraturen; industrielt syn og ressursbasert syn. Begge perspektiver kan være nyttige for å forstå hvordan organisasjoner kan oppnå og opprettholde en konkurransefordel. Videre vil vi redegjøre overordnet for disse to retningene, med hovedvekt på ressursbasert syn.

De to perspektivene er Michael Porters (1990) industrielle syn, og Jay B. Barneys (1991) ressursbaserte syn. Disse perspektivene har ulike forklaringer på hvorvidt bedrifters konkurransefortrinn er forankret i deres strategiske posisjon i industrien, eller internt i bedriften.

Det industrielle synet fokuserer på hvordan den ytre industrien påvirker en organisasjons konkurransefortrinn og strategiske posisjon. Porter (1990) hevder at dersom en bedrift skal ha økonomisk lønnsomhet med høy avkastning må den investere i en attraktiv industri.

Kritikk til denne teorien har blant annet vært spørsmålet om hvorfor enkelte aktører er i stand til å utkonkurrere andre innenfor samme industri. Ifølge Barney (1991) har forskning vist at det er bedriftenes interne ressurser, og ikke industrielle forhold, som er årsaken til at enkelte aktører oppnår overlegen konkurranseevne.

Som motsetning til det industrielle synet hevder det ressursbaserte synet nettopp at det er organisasjonens interne ressurser og kapasiteter er det som danner grunnlaget for konkurransefortrinn (Barney, 1991). Ifølge Barney (1991) er organisasjonens unike kombinasjon av ressurser, og evnen til å utnytte dem mer effektivt enn konkurrentene, avgjørende for å oppnå en varig konkurransefordel. Ressursbasert teori understreker viktigheten av å kontinuerlig forbedre organisasjonens ressurser og kapasiteter for å opprettholde en konkurransefordel.

Det ressursbaserte synet er benyttet innen strategisk ledelse også innenfor idrett. I artikkelen «A resource-based analysis of the Gonzaga University men's basketball program» bygger forfatterne på tidligere forskning ved å bruke det ressursbaserte synet til å vise hvordan effektiv ledelse av en strategisk ressurs har ført til en varig konkurransefordel for Gonzaga University's basketlag (Anderson K. S. & Birrer G. E., 2011).

Ressursbasert teori omhandler altså virksomhetens interne ressurser, og evnen til å kombinere og utnytte disse, for å skape varige konkurransefortrinn. En bedrifts strategi må derfor underbygges av egnede ressurser og relevant kompetanse, for å oppnå høy ytelse (Barney, 1991). Ressursbasert teori definerer ressurser ganske bredt. Det kan omfatte materielle ressurser, for eksempel patenter, teknologi eller produksjonsutstyr – eller immaterielle ressurser, for eksempel merkevare og kultur (Douma & Schreuder, 2017).

Ressursene kan ifølge Barney og Hesterly (2019) deles inn i følgende:

1. Finansielle ressurser (kontanter, tilbakeholdt overskudd)
2. Fysiske ressurser (bygninger og utstyr, geografisk lokalisering)
3. Menneskelige ressurser (ferdigheter og kunnskaper hos de ansatte, samarbeidsevner)
4. Organisatoriske ressurser (rutiner, systemer og kontroll)

Konkurransefortrinn oppstår vanligvis fra flere ressurser som henger sammen (Barney J. B. & Hesterly W., 2019).

For å forstå hvorvidt en organisasjon har en ressurs som er kilde til konkurransefortrinn kan man bruke ulike analyser. Et rammeverk man kan bruke for å analysere de interne ressursene er VRIO, som opprinnelig ble utviklet av Barney (1991) i artikkelen «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». Rammeverket ble da kalt VRIN, og var et anagram for **V**aluable, **R**are, **I**mperfectly imitable og **N**on-substitutable (verdifull, sjelden, vanskelig å imitere og ikke substituerbar). Barney identifiserte disse fire egenskaper som noe ressursene må inneha for å kunne være en kilde til vedvarende konkurransefortrinn. I 1995, gjennom artikkelen «Looking Inside for Competitive Advantage», introduserte Barney VRIO-rammeverket som en videreutvikling av VRIN-modellen (Barney, 1995). Både VRIO- og VRIN-rammeverket fokuserer på de samme grunnleggende spørsmålene, men i VRIO-rammeverket endres siste punkt til hvordan *organisasjonen* bidrar til å utnytte ressursen. Vi skal nå se nærmere på VRIO-rammeverket.

### **2.1.3 VRIO-rammeverket**

For å gjøre det bedre enn sine konkurrenter mente Barney (1991) at bedriften må ha verdifulle ressurser (Valuable), og at disse ressursene må være sjeldne (Rare). Dernest må det være vanskelig å imitere eller få tak i disse ressursene (Inimitable), og, gjennom VRIO-rammeverket viser han til siste punkt; at bedriften (Organization) må være i stand til å utnytte ressursene fullt ut.

Tabell 1 VRIO-rammeverket. Illustrasjon inspirert av Barney J. B. & Hesterly W. (2019)

VERDIFULL	SJELDEN	KOSTBART Å IMITERE	UTNYTTET AV ORGANISASJONEN	KONKURRANSEMESSIGE IMPLIKASJONER	ØKONOMISKE KOMPLIKASJONER
Nei			Nei	Ulempe	Under normal
Ja	Nei			Paritet	Normal
Ja	Ja	Nei		Midlertidig fortrinn	Over normal
Ja	Ja	Ja	Ja	Varig fortrinn	Over normal

Som vist i Tabell 1, må ressursen passere alle fire kriterier i VRIO-rammeverket for å kunne fastslå om det foreligger et varig konkurransefortrinn. Er ressursen ikke verdifull vil det med tiden føre til en konkurranseulempe. Dersom ressursen kun er verdifull, men ikke sjelden eller ikke-imiterbar, betyr det at ressursen kun tilfører paritet, og normal fortjeneste. Er en ressurs både verdifull og sjelden, men imiterbar, vil ressursen medføre et midlertidig fortrinn, inntil den blir kopiert av andre bedrifter. De bedrifter som har det beste økonomiske resultatet over tid har ressurser og fortrinn som gjennomsnittsbedriften ikke er i stand til å kopiere, og forklarer hvorfor lønnsomheten til bedrifter i en og samme industri kan variere så mye (Barney J. B. & Hesterly W., 2019).

Flere forskere og forfattere har rettet kritikk mot VRIO-rammeverket. Blant annet har Peteraf og Teece i deres artikkel «Firm capabilities, resources, and the concept of strategy» (2018) argumentert for at VRIO-rammeverket har begrensninger i sin evne til å forklare hvordan organisasjoner kan utvikle og utnytte sine ressurser og evner på en strategisk måte. Helfat og Raubitschek (2000) argumenterer i sin artikkel «Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations» for at VRIO-rammeverket overser den dynamiske karakteren av ressurser og evner, og at organisasjoner i stedet bør fokusere på å utvikle dynamiske evner for å tilpasse seg endringer i konkurransemiljøet.

Tross i at kritikerne har pekt på begrensningene i VRIO-rammeverket, er dette fortsatt et anerkjent verktøy for å analysere organisasjonens ressurser og evner, og det kan være nyttig i ulike forretningsmessige sammenhenger.

#### ***2.1.4 Midlertidige eller varige konkurransefortrinn***

Evnen til å skape verdier er kilden til å skape konkurransefortrinn (Hoff, 2016). Både Porter og Barney, og andre kjente forfattere, har diskutert forskjellen mellom midlertidige og varige konkurransefortrinn.

Porter (1990) hevder at virksomheter som klarer å oppnå en tydelig og varig konkurransefordel, enten gjennom kostnadslederskap eller differensiering, vil være bedre i stand til å konkurrere i markedet over tid og oppnå høyere lønnsomhet. Porter (1990) argumenterer også for at en varig konkurransefordel er vanskeligere å kopiere eller imitere enn en midlertidig konkurransefordel, og at en varig konkurransefordel kan oppnås gjennom å ha høyere kvalitet, bedre funksjonalitet, høyere servicegrad eller bedre markedsføring enn konkurrentene.

Barney (1991) skiller mellom midlertidige og varige konkurransefortrinn ved å hevde at midlertidige konkurransefortrinn er lette å kopiere og kan oppnås av mange aktører, mens varige konkurransefortrinn krever unike og verdifulle ressurser eller evner som ikke er like lett tilgjengelig for andre aktører i bransjen. Barney og Hesterly (2019) peker på mekanismer som oppstår i situasjoner der bedrifter oppnår konkurransefortrinn. De mener at lønnsomhet tiltrekker seg konkurrenter, og at økt konkurranse begrenser varigheten av fortrinnet. Med bakgrunn i dette mener de at de fleste konkurransefortrinn er midlertidige, fordi konkurrentene vil komme til å imitere fortrinnet, og tilby noe som er like bra eller bedre.

Grant (2010) hevder at midlertidige konkurransefortrinn kan være like verdifulle som varige konkurransefortrinn, dersom de kan utnyttes for å oppnå en kortsiktig økonomisk gevinst. Varige konkurransefortrinn vil derimot kunne gi mer langsiktig og stabil økonomisk gevinst (Grant, 2010)

Teece et al. (1997) argumenterer for at en bedrift kan skape midlertidige konkurransefortrinn ved å bygge dynamiske evner. Varige konkurransefortrinn krever unike ressurser og evner som gir en kontinuerlig fordel over tid (Teece et al., 1997).

Andreassen og Nysveen (2014) hevder varige konkurransefortrinn ikke lengre eksisterer, og at det må fokuseres på å skape midlertidige konkurransefortrinn. Douma og Schreuder (2017)

mener også at i det lange løp vil alle varige fortrinn forsvinne da ny teknologi endrer konkurransesituasjonen radikalt. Bedrifter etterligner hverandre, og kunnskap flyttes i form av ansatte med kompetanse. Det vi da snakker om er at konkurransefortrinn egentlig kun kan være midlertidige (Douma & Schreuder, 2017).

Samlet sett viser disse perspektivene at midlertidige og varige konkurransefortrinn har ulike egenskaper og implikasjoner for virksomhetens suksess. For bedrifter er det viktig å forstå hva som kreves for å skape en varig konkurransefordel som kan gi en stabil og langsiktig økonomisk gevinst, og hvordan de kan utnytte midlertidige konkurransefortrinn for å oppnå fordeler.

### ***2.1.5 Dynamiske kapabiliteter***

Dynamiske kapabiliteter har i de siste årene blitt en sentral del av diskusjonen rundt strategisk ledelse. Dynamiske kapabiliteter refererer til organisasjoners evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene, og kontinuerlig utvikle og forbedre sine ferdigheter og ressurser for å oppnå konkurransefortrinn (Teece et al., 1997). Douma og Schreuder (2017) definerer en dynamisk evne som kapasiteten til en organisasjon til å målrettet skape, utvide eller endre sin ressursbase. Teorien om dynamiske kapabiliteter svarer dermed på noe av kritikken rettet mot det ressursbaserte perspektivet.

På grunn av økende usikkerhet og kompleksitet i dagens forretningsverden, har dynamiske kapabiliteter blitt stadig viktigere for organisasjoners evne til å overleve og vokse.

Begrepet dynamisk kapabilitet har skapt en dypere forståelse av hvordan resurser kan bidra til å skape varige konkurransefortrinn. Dynamiske kapabiliteter kan ifølge Teece et al. (1997) omfatte evnen til å identifisere nye forretningsmuligheter, raskt iverksette nye strategier, tilpasse organisasjonsstruktur og kultur, og utvikle og implementere nye teknologier og prosesser. Disse evnene er avgjørende for organisasjoners langsiktige suksess og overlevelse i en stadig mer kompleks og dynamisk forretningsverden.

Ifølge Teece et al. (1997) kan en bedrift ta strategiske skritt for å utvikle dynamiske kapabiliteter. Disse stegene består i å identifisere kritiske suksessfaktorer, skape en lærende organisasjonskultur, investere i ansatte og deres utvikling, bygge fleksibilitet inn i organisasjonen, og kontinuerlig se etter nye muligheter.

For at kapabilitetene skal være effektive må de være dynamiske ved å kontinuerlig endres og forbedres. Det kan argumenteres med at kompetanse og ressurser i seg selv ikke er nok for å

oppnå varige konkurransefortrinn, da disse kan kopieres og etterlignes av andre. Bedrifter må derfor være i stand til å skape, utnytte og modifisere eksisterende kapabiliteter. Ressurser og kompetanse anses som noen av de 15 viktigste faktorene for konkurransefortrinn. Paradoksalt ser man at det første som reduseres ved markedsnedganger er kutt i fysiske og menneskelige ressurser (Johnson et al., 2014).

## **2.2 Hva er ledelse?**

Gjennom å utvikle en positiv kultur og utvikle medarbeidernes ferdigheter og engasjement kan vi som leder bidra til å øke organisasjonens effektivitet og produktivitet, og dermed gi organisasjonen en konkurransefordel. Det er derfor en direkte sammenheng mellom teorien om konkurransefordeler og teori om ledelse. Videre er det derfor interessant og se nærmere på hva ledelse egentlig er.

Ledelse som fenomen har stor oppmerksomhet blant forskere, og det finnes mange teorier og tilnærminger til faget. Noen teorier fokuserer på lederens personlighetstrekk, mens andre vektlegger lederens handlinger og adferd. Uansett tilnærming, handler ledelse om å inspirere, motivere og guide mennesker og organisasjoner for å oppnå felles mål og suksess.

Ledelse er også sentralt for prestasjoner i sports- og fritidsklubber. Forfatter av boken «Human Resource Management in Sport and Recreation» argumenterer for at en vellykket klubbledelse kan ha en betydelig innvirkning på prestasjonene til utøvere og klubben som helhet (Chelladurai P. & Kerwin S., 2017). I boken «Sport governance» diskuterer forfatterne hvordan effektiv ledelse kan bidra til å forbedre prestasjoner, engasjement og samarbeid i klubben (Hoye & Cuskelly, 2015).

I den videre lesningen i teorikapittelet har vi valgt å se nærmere på kjennetegn ved transaksjonsledelse, transformasjonsledelse, bærekraftig transformasjonsledelse og positivt lederskap, med størst fokus på sistnevnte. Disse ledelsesteoriene bør sees i sammenheng for å kunne beskrive utviklingen frem til i dag. De er godt egnet for å gi et bilde av de ulike elementene ved lederskap, som vi mener er viktig å se på når vi skal ta stilling til hvordan vi bør etterstrebe å lede i framtiden.

### **2.2.1 Transaksjonsledelse**

Transaksjonsledelse omtales som et samlebegrep for ledertanker som var vanlige før 1980-tallet, og defineres ikke som en egen ledelsesteori. Transaksjonsledelse bygger på en

hierarkisk struktur og aktivt lederskap, der leder kontrollerer, overvåker, bruker belønning og sanksjoner til å påvirke medarbeideren i en ønsket retning (Bass & Bass, 2008).

Ledelsesformen fremmer en antagelse om at medarbeidere lar seg motivere av ytre faktorer.

Det foregår en transaksjon mellom lederen og den ansatte, hvor den ansatte yter innsats i bytte mot ulike belønninger og incentiver (Bass & Bass, 2008).

Johannessen og Olsen (2008) hevder det finnes tre ulike utgaver av transaksjonsledelse:

1. Betinget belønning: Her foregår en bytteprosess mellom ansatt og leder, med avtalt innsats og belønning.
2. Ledelse ved unntak: Her blir medarbeider korrigeret når den ikke innfrir arbeidskravene. I en aktiv form blir medarbeideren overvåket, mens i en passiv form hvor lederen ikke følger med, foregår straff og korreksjon når noe har gått galt (eksempelvis en kundeklage).
3. La det skure-ledelse: Her griper lederen minst mulig inn i arbeidet.

Johannessen og Olsen (2008) påpeker at transaksjonsledelse har begrensninger, spesielt når det gjelder å håndtere komplekse og dynamiske relasjoner mellom organisasjoner og individer. Vi mennesker lar oss påvirke av langt mer enn belønning og straff. Teorien tar ikke hensyn til indre motivasjon, verdisyn og egeninteresse. Videre skal vi se på transformasjonsledelse, som er en motsats til transaksjonsledelse.

### **2.2.2 Transformasjonsledelse**

Transformasjonsledelse er en ledelsesteori som bygger på hvordan ledere kan inspirere og motivere ansatte til å oppnå høyere nivå av prestasjon og engasjement. Teorien ble først utviklet av James MacGregor Burns på 1970-tallet og senere videreutviklet av Bernard Bass på 1980-tallet (Bass & Riggio, 2006). Denne teorien er verdibasert, hvor målet er at lederen får medarbeiderens oppmerksomhet rettet mot hensikten og visjonen de jobber mot, som da skaper en situasjon med begeistring, inspirasjon og mestring mot et felles mål (Johannessen & Olsen, 2008).

Ifølge Johannessen og Olsen (2008) foreligger det fire viktige elementer innenfor transformasjonsledelse:

1. Inspirerende motivasjon: Kreativitet og innovasjon står sentralt. Leder er visjonær og karismatisk, og evner å skape håp og stolthet hos medarbeideren.



2. Idealisert innflytelse: Leder kommuniserer og opptrer på en inspirerende måte, som får medarbeideren til å ønske og yte ekstra.
3. Individuell oppmerksomhet/omtanke: Leder har individuell omtanke og oppmerksomhet rundt den enkelte medarbeiders behov for kreativitet og utvikling.
4. Intellektuell stimulering: Lederen ønsker og legger til rette for at medarbeider skal kunne stille spørsmål ved etablert praksis, slik at de skal kunne løse avanserte utfordringer selv.

Ifølge Johannessen og Olsen (2008) er en av de mest fundamentale kritikkene som er rettet mot transformasjonsledelse, faren for svekket myndiggjøring av den ansatte, hvor gevinsten av handlekraft og visjoner kan svekkes som følge av mindre selvledelse.

### **2.2.3 Bærekraftig transformasjonsledelse**

Bærekraftig transformasjonsledelse hensyntar miljø- og sosiale spørsmål i tillegg til de tradisjonelle aspektene ved transformasjonsledelse. Ifølge Bailey et al. (2019) handler det om å skape en bærekraftig fremtid for organisasjonen og samfunnet som helhet, ved å innlemme prinsipper for bærekraft i beslutningsprosesser og operasjonelle aktiviteter.

I en preprint versjon av forskningsartikkelen «Generation Z leaders and sustainable transformational leadership in startups» finner vi at Doornich J. B. et al. (2022) skriver om ledelse i «startup-bedrifter» som har integrert bærekraftsprinsipper i sin forretningsmodell, der de ansatte i all hovedsak tilhører generasjon Z. De argumenterer for at disse lederne, som handler på radikale innovasjoner for bærekraftig verdiskapning, er viktig for å bygge en bærekraftig framtid.

Gjennom tidligere forskning på transformasjonsledelse, kjennetegn ved generasjon Z og empirisk analyse har de kommet fram til tre interne forhold som de mener er viktige for bærekraftige transformasjonsledere:

1. Det må foreligge en helhetlig integrering av bærekraft i bedriftens forretningsmodeller.
2. De må motivere og legge til rette for at den ansatte tilegner seg ny kunnskap om de bredere bærekraftutfordringene som bedriften søker å bidra til.
3. De må bygge et team som har den styrken og anatomien som trengs for å implementere og eksperimentere nye løsninger for de sentrale bærekraftutfordringene. De ansatte må få meningsfulle oppgaver, og man må sikre for at de utnytter sitt fulle potensiale.

#### 2.2.4 *Bakgrunn for positivt lederskap*

Ifølge Johannessen og Olsen (2008) er hensikten med positivt lederskap å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, for på den måten å bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten.

Positivt lederskap er basert på positiv psykologi, hvor individet er i fokus. Før vi ser nærmere på positivt lederskap og hovedmodellene i teorien, vil vi se nærmere på bakgrunnen for positivt lederskap, gjennom positiv tenkning, positiv psykologi, og nye krav fra det globaliserte kunnskapssamfunnet.

Den positive tenkningen vi mennesker har iboende, har røtter helt tilbake til Platon (år 427-347 før Kristus), og vi finner den gjennom store deler av vår historie. Dette kan vi se for eksempel gjennom filosofen Epictetus (år 55-135 før Kristus), som mente at *«Det som bekymrer folk, er ikke så mye det som skjer, men hva de tenker om det som skjer»*, eller Shakespeare (1516-1616) sitt utsagn *«Det finnes hverken godt eller ondt, bortsett fra at tenkning gjør det slik»* (Johannessen & Olsen, 2008).

Positiv psykologi er en retning innenfor psykologien, som har sine røtter i positiv tenkning, og kan spores helt tilbake til opprinnelsen av psykologien som fagområde. Maslow (1954) hevdet at psykologivitenskapen har lyktes langt bedre på den negative enn på den positive siden: *«Den har avdekket mye om menneskers svakheter, sykdommer og synder, men lite om menneskers potensial, fortrinn, oppnåelig aspirasjon eller psykologiske fullkommenhet. Det er som om psykologien frivillig har begrenset seg til bare halvparten av sitt rettmessige domene, og til og med den mørke halvparten»*.

Positiv psykologi kan defineres som vitenskapelig funderte perspektiver knyttet til hva som gjør livet verdt å leve. Det fokuserer på aspekter ved den menneskelige tilstand som fører til lykke, realisering og blomstring (Linley, P.A. m.fl. 2006, gjengitt i Johannessen og Olsen 2008).

Johannessen og Olsen (2008) hevder at organisasjoner i sterkere grad bør fokusere på en annerledes og bedre utnyttelse av ansattes og lederes ressurser, gjennom å utøve positivt lederskap. Gjennom det globaliserte kunnskapssamfunnet vi nå lever i stilles det helt andre krav til ledelse for å kunne inneha en kontinuerlig strøm av midlertidige konkurransefortrinn, enn det gjorde i industrisamfunnet. Innenfor industriøkonomien var det mulig å styre og kontrollere gjennom hierarkisk struktur, men den globaliserte kunnskapsøkonomien har tvunget fram andre måter å lede på (Johannessen & Olsen, 2008).

Sterkere individualisering, krav om øyeblikkelige tilbakemeldinger, og mer kreativitet og innovasjon påvirker både offentlig og privat sektor. Organisasjonene må evne å skape verdier for både kunder og ansatte, som igjen skaper verdi for eierne. De kan ikke lenger benytte seg av tradisjonell transaksjonsledelse. Johannessen og Olsen (2008) mener at løsningen på kravene som stilles i den globaliserte kunnskapsøkonomien i stor grad er å finne i ledelsesteorien som de omtaler som positivt lederskap. Positivt lederskap er inspirert av transformasjonsledelse, og bygger på en syntese av positiv psykologi og positiv tenking, men også systemtenkning (Johannessen & Olsen, 2008).

Men systemtenkning menes det at enkeltdeler og helheten i organisasjonen må ses i sammenheng. Lederen ser på organisasjonen som et komplekst system av gjensidig avhengige deler og forhold. Denne tilnærmingen innebærer å se på organisasjonen som en helhet, og å forstå hvordan ulike elementer av organisasjonen påvirker hverandre og arbeider sammen for å oppnå felles mål. Denne måten å tenke på har fått økt fokus i takt med endringene samfunnet har stått i, med den teknologiske utviklingen, informasjon, tilgjengelighet og mer kontakt mellom systemene vi bruker (Johannessen & Olsen, 2008).

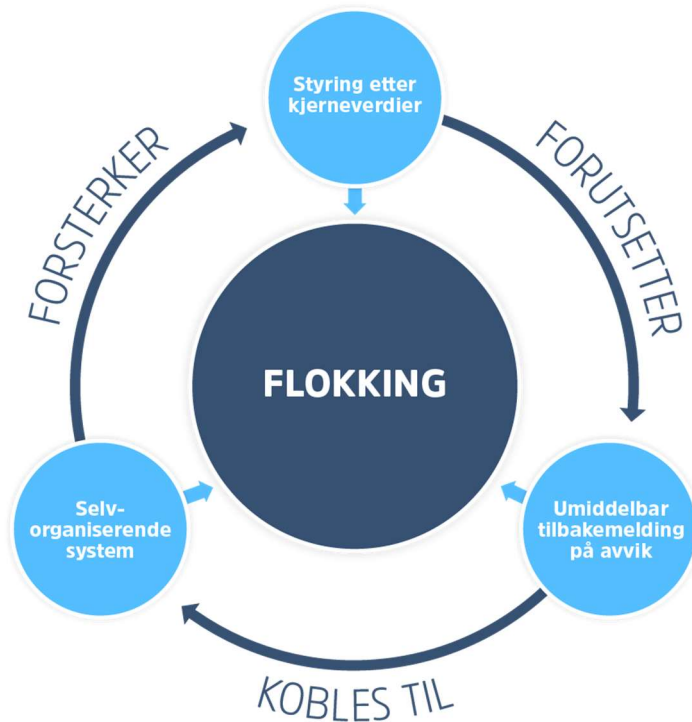
Flokkingsprinsippet er en sentral del av positivt lederskap, og videre vil vi beskrive dette for å gi en forståelse for hva som må ligge til grunn i organisasjonen for å kunne lykkes med denne ledelsesfilosofien.

### **2.2.5 Flokkingprinsippet**

Å lede i et kunnskapssamfunn handler om å håndtere forstyrrelser. Forstyrrelser er brudd i stabile strukturer, som for eksempel ved at endringer eller nye behov som ikke er planlagt bringes inn. Man mestrer kunnskapsøkonomiens krav om man klarer å leve med tvetydighet, usikkerhet og kaotiske endringsprosesser (Johannessen & Olsen, 2008).

Johannessen og Olsen (2008) ser til naturen for å beskrive flokking, og sammenligner det med hvordan en fugleflokk opererer som et helhetlig system. De har ingen synlig leder som styrer formasjonen i flokken. De svinger og endrer retning som én enhet. Hvis du studerer en fugleflokk som sitter på en ledning så er det fascinerende å se hvordan de automatisk flytter seg og gir plass til de som kommer flyvende inn midt i rekka. I et kunnskapssamfunn ønsker man at de man leder skal reagere og opptre akkurat slik, som en helhetlig organisme, samtidig som hvert enkelt individ opptrer som selvstendige, innovative og kreative individer. Som med fuglene ønsker vi at ansatte forholder seg til den som er nærmest, noe som blir omtalt som «flokking» (Johannessen & Olsen, 2008).

De grunnleggende prinsippene som styrer flokkingen bør i kunnskapsøkonomien være respekt, verdighet og ansvar. Dette utgjør styringsgrunnlag for flokken og gjør enheten til et selvorganiserende system.



Figur 2 Flokkingprinsippet. Illustrasjon inspirert av Johannessen og Olsen (2008).

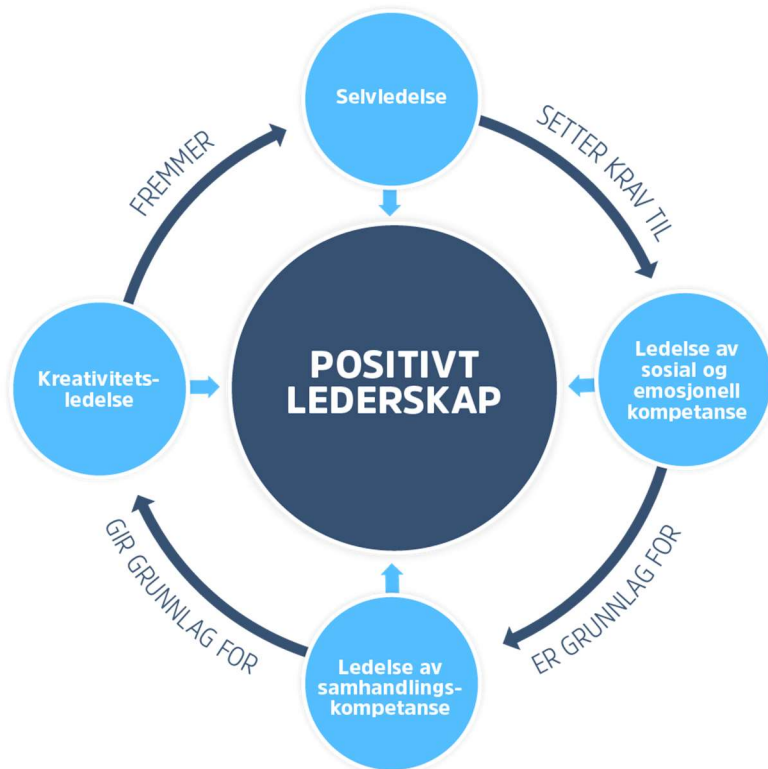
For å få en flokk til å opptre som en helhet, ser vi av Figur 2 at umiddelbar tilbakemelding på avvik fra kjerneverdiene viktig. Tilbakemeldingen kan komme både fra leder, kollega eller kunder, og den ansatte bør være forpliktet organisasjonens kjerneverdier og tilpasse tilbakemeldingen i relasjon til kjerneverdiene. Derfor må kjerneverdiene være lette å forstå. Noen ganger må tilbakemeldingen være øyeblikkelig, andre ganger kan den planlegges i ettertid, men det er visse terskelverdier som ikke må overskrides (Johannessen & Olsen, 2008).

Selvorganiserende systemer basert på flokkingprinsippet mener Johannessen og Olsen (2008) er det organiserende prinsippet ifølge boka «Positivt lederskap», som ble utgitt i 2008.

### **2.2.6 Hovedelementer i positivt lederskap**

Positivt lederskap er ment å styrke den ansattes oppfatning og kontroll og mestring i eget liv, og ledelsesfilosofien skal skape rom for innovasjon og utvikling gjennom kreativitet, og

høyere arbeidsmoral og toleranse på arbeidsplassen. Vi skal nå gå nærmere inn på de fire hovedelementene i positivt lederskap, og som vi kan se i Figur 3 nedenfor, påvirker de hverandre på ulike måter (Johannessen & Olsen, 2008).



Figur 3 Positivt lederskap. Illustrasjon inspirert av Johannessen og Olsen (2008)

## Selvledelse

Selvledelse innenfor positivt lederskap refererer til evnen til å ta ansvar for egen atferd, motivasjon og prestasjon, og å være i stand til å ta initiativ og selvstendige beslutninger. Det handler om å være bevisst på egne verdier, mål og styrker, og å utvikle egne ferdigheter og kunnskaper for å oppnå disse målene (Manz & Sims, 1980).

Johannessen og Olsen (2008) hevder at med selvledelse menes strategier, metoder og ferdigheter et individ kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsetninger. Målet med selvledelse er å frigjøre det iboende ved å få ut kompetanse, kreativitet og energi hos hvert enkelt individ, som vil bidra til økt verdiskapning for både ansatte, ledere og eiere.

Selvledelse bygges på fire hovedelementer; mestring, positiv forestillingsevne, optimisme og positiv intuisjon (Johannessen & Olsen, 2008). Disse elementene påvirker hverandre da

mestring forutsetter at man har en positiv forestillingsevne, som igjen fremmer optimisme. Optimismen fremmer den positive intuisjonen, som igjen forsterker mestringen. Det hele handler om å tenke positivt og snu alle tanker i positiv retning. Det er nok lettere sagt enn gjort, og krever at man er sterkt bevisst og ønsker å endre tanke- og handlingsmønsteret. Evnen til mestring kobles mot positivt selvbilde, og for å endre selvbildet sitt så må man endre måten man tenker om seg selv på. Dette forutsetter en positiv forestillingsevne å kunne lage nye positive passasjerer i hjernen (Johannessen & Olsen, 2008).

### **Sosial og emosjonell kompetanse**

Prestasjonen til ledere og ansatte kan sees i sammenheng med deres sosiale og emosjonelle kompetanse, samt hvordan de evner å håndtere konflikter. For å kunne mobilisere kompetansen, kreativiteten og energien til hver enkelt medarbeider er det helt avgjørende at ledere legger vekt på dette (Johannessen & Olsen, 2008).

Uansett hva lederne kommer med, om det skal utformes en strategi, nye arbeidsrutiner eller ryddes i arkivet, avhenger suksessen av måten de formidler oppgavene, og om det påvirker følelsene i positiv retning. Forståelse, optimisme, vennlig tone, god kommunikasjon og positiv fremtoning gir et helt annet resultat enn å kommandere og opptre fiendtlig. Å forså hvor stor rolle følelser spiller på arbeidsplassen, skiller de beste lederne ut fra resten, noe som igjen bidrar til å skape en god kultur, beholde de beste talentene, samt bedre de økonomiske resultater (Johannessen & Olsen, 2008).

Boyatzis og McKee (2005) beskriver hvordan ledere kan utvikle positiv ledelse gjennom å være oppmerksomme, optimistiske og empatiske. De argumenterer for at ledere som er i stand til å skape en resonant relasjon med sine ansatte, der det er en følelse av gjensidig respekt, tillit og forståelse, kan oppnå bedre resultater og trivsel.

Det er ikke bare lederne som har et ansvar. Det å bli sett med et smil, og omgås personer som innehar sosial og emosjonell kompetanse gjør dagen bedre. Den sosiale og emosjonelle kompetansen vi innehar er også relatert til hvordan vi håndterer konflikter (Johannessen & Olsen, 2008).

### **Samhandlingskompetanse**

Samhandlingskompetanse innen positivt lederskap fokuserer på å bygge positive relasjoner og samarbeid med ansatte for å oppnå bedre resultater. I dagens samfunn har samhandlingskompetanse fått en betraktelig økt betydning. Den kompleksiteten vi lever med i

dagens kunnskapsøkonomi, med stor oppmerksomhet knyttet til kreativitet, kontinuerlige endringer og konkurransefortrinn gir et større behov for å ivareta eksterne relasjoner enn tidligere. Samhandlingskompetanse knyttes opp mot kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring (Johannessen & Olsen, 2008).

Måten vi kommuniserer på har endret seg betraktelig de senere årene, og alle, både organisasjoner, institusjoner og enkeltindivider har behov for å vite mer om kommunikasjon. Det betyr at man må tenke mer nettverk og relasjoner enn tidligere, og se sammenhenger og konsekvenser. Vi må også tenke over hvordan teknologien påvirker vår måte å kommunisere på. Samhandlingskompetansens bestemte funksjon er å dyktiggjøre hver en av oss, slik at vi klarer oss best mulig i sosiale sammenhenger (Johannessen & Olsen, 2008)

### **Kreativitetsledelse**

Johannessen og Olsen (2008) argumenterer for at en av årsakene til at virksomheter i økende grad har fått større søkelys på kreativitet, er jakten på de kontinuerlige konkurransefortrinnene, og beskriver det kreative mennesket som en person som bruker hele seg selv til å nå de målene som er satt. Ved å få utløp for egen og ansattes kreativitet vil det gi grunnlag for bedre og nyere løsninger, og fremme miljøet og prestasjonene som vil kunne gi midlertidige konkurransefortrinn.

Lederen har en viktig oppgave ved å sette fokus på kreativitet når arbeidet i virksomheten skal organiseres. Vi mennesker er gode på å begrense handlingsrommet vårt gjennom rutiner og vaner. Hvis vi klarer å sette sammen ulik kompetanse, ulik bakgrunn og ulike problemløsningsperspektiver kan vi øke det kreative tanke- og handlingsrommet i organisasjonen, som igjen vil gi en ny forståelse på hvordan noe kan løses (Johannessen & Olsen, 2008).

#### ***2.2.7 Noen praktiske erfaringer med positivt lederskap***

Det finnes mye forskning på positivt lederskap som bygger på empiri, men mye er fra andre land enn Norge. Vi ønsker å se nærmere på en nylig gjennomført studie som viser prinsippene, og hvordan de kan anvendes i norsk kontekst.

Våren 2022 anvendte Lindseth (2022) modellen for positivt lederskap i en upublisert masteroppgave fra Nord universitet, på en case med mellomledere i forsvaret. Bakgrunnen for studien var en antagelse om at forsvaret er en organisasjon som er styrt av regler og kontroll, noe som ligner mer på transaksjonsledelse enn på positivt lederskap.

Lindseth (2022) ønsket å se nærmere på om det var slik at mellomlederne bare har tid til oppfølging av regler og bestemmelser, eller om de faktisk har handlingsrom til å kunne lede slikt de selv vil. Ifølge forfatteren kom forsvaret ut med en ny og revidert utgivelse av sitt syn på ledelse i 2020, og der står det blant annet at det forventes at den enkelte leder finner tid og rom til å drive med ledelse, og at de er i stand til å hurtig kunne veksle mellom styring og ledelse.

Funnene Lindseth kom fram til var at mellomlederne hadde noe handlingsrom for å kunne benytte seg av positivt lederskap. Dette handlingsrommet ble definert gjennom påvirkning fra fire ulike faktorer; sjefene, undergitte, egen kompetanse og styring.

**Sjefene** kunne stjele handlingsrommet med sitt lederskap, liten samhandlingskompetanse og hierarkiske skillelinjer.

De **undergitte** stjal handlingsrom på samme måte som lederne, og ukvalifiserte medarbeidere medførte at mellomlederen måtte balansere mellom detaljstyring og ledelse av emosjoner.

Egen **kompetanse** var en avgjørende faktor. Å utøve positivt lederskap krever selvforståelse og kompetanse innenfor ledelse, og i forsvaret var det kompetansegap blant mellomlederne.

Tiden mellomlederen bruker på **styring** eller forsvarlig forvaltning påvirker også handlingsrommet for å kunne utøve positivt lederskap.

Studien indikerte at mellomledere som muligens hadde inntatt en offerrolle lot seg i større grad påvirke enn mellomledere som hadde en aktør rolle (Lindseth, 2022).



### 3.0 Metodisk rammeverk

Samfunnsvitenskapelig metode handler om fremgangsmåter en forsker velger for å studere mennesker, og bidra med kunnskap om hvordan den sosiale virkeligheten i verden ser ut. Folk har ulike meninger og oppfatninger om både seg selv og andre. Disse meningene er ikke stabile, men i konstant endring (Johannessen et al., 2020).

I dette kapittelet vil vi redegjøre for det metodiske rammeverket vi har valgt for denne masteroppgaven. Vi vil begrunne valget av forskningsdesign, forklare fremgangsmåte for datainnsamling og analyse, og gi vår vurdering av kvaliteten på forskningsarbeidet opp mot validitet og reliabilitet. Vi vil også reflektere rundt forskningsetikk, og vår egen rolle som forsker.

#### 3.1 *Forskningsfilosofi*

For å forstå forskningsfilosofi må man forstå og ta stilling til hvordan utvikling av kunnskap foregår. De to hovedretningene som dominerer innenfor forskningsfilosofi er *positivisme* og *fenomenologi* – to svært ulike tilnærminger som bidrar på hver sin måte til forskning innen organisasjon og ledelse (Saunders et al., 2000). I positivismen vil man som forsker foretrekke å jobbe med en observerbar virkelighet, og at resultatet av slik forskning blir faktabaserte generaliseringer som ligner på det en fysiker eller naturviter ville etterstrebe. I en fenomenologisk tankegang mener man at generalisering ikke er et ønskelig resultat, men at nettopp det unike får plass, og det er rom for å skape en dypere forståelse for et tema (Saunders et al., 2000).

I denne studien er vi opptatt av nettopp å kunne si noe innsiktsfullt om et avgrenset område, og det har ikke vært et mål i seg selv å generalisere funnene. Bodø/Glimt er en unik og svært kompleks organisasjon, og har kommet dit de er i dag som et resultat av sine omgivelser og sine ansatte. Gjennom en fenomenologisk forskningsfilosofi har vi kunnet fokusere på informantenes virkelighetsoppfatninger. Ved å tolke og forstå deres innsikt og erfaringer har vi søkt å komme til et høyere abstraksjonsnivå, for derved å være i stand til å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen på best mulig måte.

#### 3.2 *Kvalitativ forskningsmetode*

Valg av metode skal understøtte muligheten til å finne svar på forskningsspørsmålene, og det å bruke en metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al., 2011). Videre handler det om hvordan man går frem for å innhente informasjon, og hvordan man behandler

og analyserer data. Innenfor samfunnsvitenskapelige metoder skilles det mellom to ulike tilnærminger; kvalitative og kvantitative metoder. Forenklet kan vi si at kvalitative metoder samler inn og registrerer data i form av tekster, lyd og bilde, mens kvantitative metoder samler inn og registrerer data i form av tall (Johannessen et al., 2020).

Med bakgrunn i vår problemstilling valgte vi en kvalitativ tilnærming som mest strategisk for å oppnå best mulig innsikt. Valget understøttes av at vi ønsket intervju som verktøy for å få innsikt fra informantene, og datainnsamling og -registrering var planlagt i form av lydopptak og referat, altså lyd og tekster. Vi ønsket å intervju et lite utvalg informanter, og gå i dybden på deres oppfatninger og holdninger, noe som understøtter vårt valg av kvalitativ tilnærming.

### ***3.3 Kobling mellom teori og empiri***

Forskere kan velge ulike strategier for å skape relasjon mellom teori og empiri i sine studier. I en deduktiv tilnærming er utgangspunktet en teori eller hypotese som man ønsker å teste ut om man finner igjen i virkeligheten. En induktiv tilnærming tar på andre siden utgangspunkt i en problemstilling eller empiri som forskeren strukturerer og jobber frem til ulike mønstre som kan gjøres om til teorier. I et abduktivt slutningsmønster veksler forskeren på å jobbe deduktivt med teorier og induktivt med datainnsamling (Johannessen et al., 2020).

Vår studie av Bodø/Glimt kan beskrives som en abduksjonsprosess, som kombinerer både deduktive og induktive elementer. Vi startet vårt arbeid med en bred litteraturstudie, der vi så inngående på teori om konkurransefordeler, og mer spesifikt på teorien til Barney (1995) om VRIO-rammeverket. Vi så videre at vi også ønsket å inkludere teori om dynamiske kapabiliteter, da dette er teori som vi mener gir svar på noe av kritikken rettet mot VRIO-rammeverket.

Videre søkte vi etter teori om ledelse, og fant raskt ut av vi måtte avgrense søkene, da dette feltet er svært omfattende. I MBA-løpet vårt har vi studert blant annet positivt lederskap, noe vi synes var svært interessant og aktuelt. Vi avgrenset derfor søkene våre til Johannessen og Olsens (2008) teori om positivt lederskap, og ledelsesteori som har banet vei for denne ledelsesfilosofien.

I våre forskningsspørsmål kom vi frem til at vi ønsket å undersøke hva man kan lære av Bodø/Glimt når det gjelder å oppnå varige konkurransefortrinn, og i hvilken grad deres lederskap følger rammeverket for positivt lederskap. Intervjuguiden har vi basert på forskningsspørsmålene og de nevnte teoriene. Vi kan dermed si at arbeidet med å utforme forskningsspørsmålene og spørreskjema i stor grad har vært deduktivt.

Vi gjennomførte intervjuer med informantene for å teste ut om vi fant igjen elementer fra teorien, hos Bodø/Glimt. Datagrunnlaget vi fikk gjennom våre intervjuer gjorde oss i stand til å identifisere mønstre og se nye perspektiver. Gjennom dette har vi kommet frem til en ny forståelse av teorien, og vi kommer derfor med anbefalinger til fremtidig utvikling av teoretiske modeller innen både konkurransefordeler og positivt lederskap. Vi kan derfor si at den empiriske fortolkningen i analysen i stor grad er induktiv.

### **3.4 Forskningsdesign**

Forskningsdesign er «alt» som knytter seg til en undersøkelse, og innebærer dermed både prosedyrer for innsamling, analyse, tolkning og rapportering av data i forskningsstudier. Med en kvalitativ tilnærming er det mange ulike design man kan vurdere. Johannessen et al. (2020) fremhever fenomenologi, etnografi, casedesign, historiefortelling og språklig orienterte analyser som mest fremtredende former for forskningsdesign. Disse fem tilnærmingene har lignende struktur og datainnsamlingsprosesser, og i praksis vil man ofte kombinere ulike tilnærminger. Man finner dog at de skiller seg fra hverandre på områder som valg av analyseenhet, opphav og metodikk innen dataanalyse (Johannessen et al., 2020).

I vårt valg av design hadde vi fokus på hvordan vi på best mulig måte kunne få svar på problemstillingen. Ifølge Johannessen et al. (2020) kjennetegnes en casestudie av at forskeren henter inn mye informasjon fra noen få enheter eller case over kortere eller lengre tid, gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Yin (2018) hevder at casestudiemetoden er den beste metoden å bruke hvis studien omhandler et fenomen fra virkeligheten, der forskeren har liten kontroll over hendelsene, og man er ute etter detaljerte beskrivelser av fenomenet. Casestudiet har også en betydelig evne til å gi svar på «hvorfor»-spørsmål, så vel som «hva» og «hvordan», selv om det er «hva» og «hvordan»-spørsmål som oftest er knyttet til denne undersøkelsesmetoden (Robson, 1993:44 referert i Saunders et al., 2000).

Vår problemstilling er et «hvordan»-spørsmål, og det vil kreve en grundig analyse av fenomenet Bodø/Glimt for å forsøke å komme frem til kloke refleksjoner. Studien innebærer et detaljert dypdykk i relativt få informasjonskilder, og har begrenset varighet. Basert på dette besluttet vi at en casestudie ville være mest hensiktsmessig.

Yin (2018) skiller videre mellom design av enkelt- og multicasesstudie. I dette studie undersøker vi Bodø/Glimt som et unikt tilfelle, og vi ville avdekke viktige elementer og gi en fyldig beskrivelse og forståelse av fenomenet 'lederskap i Bodø/Glimt'. Derfor er oppgaven utformet som en enkeltcasestudie. Ved å velge én organisasjon fikk studien en overkommelig

størrelse innenfor tidsrammen, og gis også en tydelig avgrensning. Ved å sammenligne flere case kunne studien vært styrket, men i vårt tilfelle ble det for omfattende. Dette kan være aktuelt for fremtidige studier.

En eksplorerende tilnærming har som formål å forske på forhold og fenomener som er ukjent eller mindre kjent (Johannessen et al., 2020). Innen et eksplorativt forskningsdesign er det ikke behov for hypoteser, men snarere en rasjonell oppfatning av hvorfor det gitte forskningsspørsmål bør undersøkes (Yin, 2018).

Det er lite forskning på akkurat det området vi studerer fra tidligere, og forskningstilnærmingen i vår studie ble derfor gjennomført med et eksplorerende eller utforskende forskningsdesign.

Som forskere forklarer vi vårt valg av forskningsspørsmål ved at studien samler inn data som gir informasjon om hvordan en organisasjon har utnyttet ledelse som et konkurransefortrinn for å hevde seg både sportslig, men også for å bidra til god omdømmebygging for næringslivet i nord. Dette er informasjon som kan være nyttig for andre næringslivsledere og beslutningstakere, for å ta lærdom av hvordan de kan lede i sine organisasjoner. Funnene kan potensielt være nyttige for videre forskning innen samme område, og kan videre danne grunnlag for dyptgående og mer omfattende forskning.

### ***3.5 Utvalg og datainnsamling***

For kvalitativ forskning finnes det flere metoder for å samle inn data; observasjon, intervju og dokumentanalyse. Data fra observasjon er basert på forskerens sanseintrykk av handlinger og samhandling i konkrete situasjoner. Gjennom intervju er derimot dataene basert på hva informanter sier i samtale med forsker. I en dokumentanalyse stammer dataene fra eksisterende dokumenter, såkalte naturlig forekommende data (Johannessen et al., 2020).

I vårt arbeid med datainnsamling startet vi med å skaffe oss innsikt fra informasjon tilgjengelig på hjemmesiden til Bodø/Glimt. Vi studerte strategidokumentet «Vårres måte» (FK Bodø/Glimt, 2020b), og organisasjonskartet til Bodø/Glimt (FK Bodø/Glimt, 2020a). Denne informasjonen var med på å gi oss en foreløpig forståelse av Bodø/Glimt og deres situasjon, og var verdifullt for å kunne planlegge det videre arbeidet med datainnsamling.

Den viktigste metoden for datainnsamling vi har benyttet i denne studien er intervju. Det kvalitative forskningsintervjuet karakteriseres ved at det er en samtale med struktur og formål,

og egner seg når man prøver å oppnå kompleksitet og nyanser fra intervjuobjekter (Johannessen et al., 2020).

I følge Johannessen et al. (2020) reduserer man risiko for misforståelser gjennom fysiske og personlige intervju. Vi utførte alle intervjuene fysisk, og vi intervjuet én av gangen for å skape en atmosfære hvor informantene var mest mulig komfortabelt og avslappet. Personlige intervju ga også informantene mindre rom for å tolke spørsmål på egen hånd, og vi opplevde og få ærlige og fyldige svar.

### ***3.5.1 Strategi for utvelgelse av informanter***

Ved valg av informanter er det flere forhold som må vurderes. Blant annet må man vurdere hvem som er mest hensiktsmessig å intervju, hvor mange informanter man bør ha og hvor mange intervjuer det er mulig å gjennomføre (Johannessen et al., 2020). I følge Tjora (2021) er det viktig at informantene kan uttale seg på en reflektert måte i en kvalitativ studie, fordi man i utgangspunktet ikke skal studere en hel populasjon, men et fenomen.

Siden denne masteroppgaven skal undersøke 'lederskap i Bodø/Glimt' er det et viktig kriterium at utvalget hadde innsikt i hvordan Bodø/Glimt forholder seg til, og utøver, ledelse.

Populasjonen og konteksten for denne studien var fotballklubben Bodø/Glimt, og informanter måtte dermed velges fra klubben. Vi ønsket å studere Bodø/Glimt i et ledelsesperspektiv, og det var naturlig å invitere ledere på ulike nivå til å delta. Intervjuobjektene ble rekruttert via direkte kontakt, og noen var bekjente av forskerne. Vi startet med å invitere et utvalg ledere med bred representasjon til intervju, via e-post. På denne måten ønsket vi å sikre flere ulike perspektiv fra ledelse i Bodø/Glimt, og muligens en mer helhetlig forståelse for hvilken rolle ledelsen og lederskapet har for suksessen.

Bodø/Glimt er en travel fotballklubb, og ikke alle informantene vi ønsket å intervju hadde anledning til å stille. Vi startet derfor med å gjennomføre et pilotintervju med én informant, og derfra fikk vi flere alternative navn som vi kontaktet. Ikke alle responderte på våre henvendelser, men de videre intervjuene gav oss tips til andre kandidater vi kunne spørre. Denne strategien kalles av mange snøballmetoden – en metode som er nyttig når intervjuobjektene er begrenset eller vanskelig tilgjengelige (Johannessen et al., 2020; Tjora, 2021).

Alle avtalene om intervju ble gjort på e-post for å unngå usikkerhet og misforståelser. I e-posten ble tid og sted beskrevet, og vi opplyste om problemstilling og spørsmålene vi ønsket å

stille, slik at informantene kunne være best mulig forberedt. Dagen før avtalen sendte vi SMS til den enkelte informant som en påminnelse. Totalt ble fem intervjuer gjennomført frem til metning innenfor enkelte tema dukket opp (Glaser og Strauss 1967, 61 referert i Johannessen et al.,2020). Oversikt over informantene er fremstilt i Tabell 2.

Tabell 2 Sosiodemografiske detaljer



INFORMANT-ID	ANSIENNITET	KJØNN
1	2-5 år	Kvinne
2	10-15 år	Mann
3	0-2 år	Kvinne
4	2-5 år	Mann
5	15-20 år	Mann

Det er i utgangspunktet ingen nedre grense på hvor mange informanter som skal være med i en casestudie. I kvalitative undersøkelser er vi mer opptatt av *hensiktsmessighet* enn representativitet (Johannessen et al., 2020). Det viktigste er at vi som forskere har fokus på et relevant utvalg av informanter som gir rikelig informasjon, som igjen kan bidra til å gi svar på problemstillingen (Johannessen et al., 2020). Studiens omfang er relativt begrenset, med gitte tidsrammer og lengde på oppgaven, så vi ønsket ikke å intervju et stort antall informanter. Vi mener utvalget av informanter har gitt oss rom for å gi fylldige beskrivelser, og et godt grunnlag for funn og analyse i denne oppgaven. Vi har heller ikke til hensikt å ha et representativt utvalg for å generalisere svarene vi får, men derimot utvikle kunnskap fra en avgrenset gruppe informanter i Bodø/Glimt.

Informantene i denne studien er anonyme, og kan ikke identifiseres. I og med at personopplysninger ble behandlet elektronisk i denne oppgaven, er studien likevel meldt inn

til NSD – Norsk senter for forskningsdata (Johannessen et al., 2020). Alle informanter har samtykket frivillig etter uttrykkelig informasjon fra forskningsgruppa om hvordan personopplysningene blir håndtert. Informasjonen i undersøkelsen skal kun brukes til dette enkeltstudiet. Som forskere mener vi at denne studien har en god substans tross i at informantene er anonyme.

### **3.5.2 Intervjuguide**

Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte, eller delvis strukturerte intervjuer, også kalt *intervjuer basert på intervjuguide* (Johannessen et al., 2020). I et semistrukturert intervju kan man planlegge spørsmål og tema i stor grad på forhånd, men man har god fleksibilitet til å variere i rekkefølge på spørsmålene (Johannessen et al., 2020). Dette var et godt valg for denne studien, og det ga oss rom for å bevege oss litt frem og tilbake i samtalen. Det tillot også en god balanse mellom standardisering av intervjuet overfor alle informantene, samtidig som vi fikk mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og grave dypere inn i tema som en informant hadde ekstra god innsikt i. Der vi sanset dette ba vi informanten om å beskrive mer inngående fra sitt ståsted, og da var det viktig å gi informanten tid og frihet til å uttrykke seg.

Gjennom et semistrukturert intervju la vi opp samtalen rundt forhåndsdefinerte spørsmål og tematikk, men vi ønsket mer en god dialog, heller enn bare spørsmål og svar. På denne måten kan man få frem kompleksitet og nyanser (Johannessen et al., 2020).

Det skaper forutsigbarhet for informanten at den som skal intervjuer er godt forberedt, starter intervjuet med å etablere en relasjon, og opplyser om lengde på intervjuet i forkant (Johannessen et al., 2020). Etter å ha forberedt spørsmål og tema til det semistrukturerte intervjuet gjorde vi et testintervju internt i forskningsgruppa. Det bidro til en felles forståelse av spørsmålene, og gjorde oss bedre forberedt.

Før hvert intervju med Bodø/Glimt var det viktig å etablere en relasjon med informanten, og forsøke å skape en hyggelig stemning. Det gjorde vi ved å presentere oss selv og informere om prosjektet, og minne om hvilke tema vi ønsket å snakke om. Vi redegjorde også for konsekvenser ved å delta på intervjuet, hvordan intervjuet skulle dokumenteres, og hvordan vi ville behandle datamaterialet i etterkant. Vi informerte også om retten til når som helst å avslutte intervjuet.

Det er klokt å stille spørsmål som starter med «hva» og «hvem» i intervjuet, og forsøke å besvare «hvorfor»-spørsmålene i analysen (Johannessen et al., 2020). Før vi startet oppfordret vi intervjuobjektene til også å komme med informasjon vi ikke etterspurte. Det har vært vår

jobb som forskere å stille så åpne spørsmål som mulig, og spørsmålene vi stilte ønsket vi å holde relativt enkle.

Som intervjuer har man som oppgave å stille gode oppfølgingsspørsmål for å få maksimalt utbytte av intervjuet. Disse spørsmålene bør oppfordre til refleksjon og lange, detaljerte svar. Dette kan gjøres ved for eksempel operasjonaliserende spørsmål som «hva gjorde du da», «kan du klargjøre nærmere», eller «hva mener du» (Johannessen et al., 2020). Som forskere var det viktig å være lyttende og observant på kroppsspråket til informanten. Vi planla for å følge godt med og stille oppfølgingsspørsmål, men det var også et poeng for oss å ikke avbryte et godt resonnement.

Etter noen innledende spørsmål om funksjon, ansiennitet og bakgrunn (spørsmål 1-3), dreide vi inn på betraktninger rundt konkurransefortrinn (spørsmål 4-6), og deretter til mer personlige erfaringer med lederskap i Bodø/Glimt (spørsmål 7-11). Spørsmål 4-6 og 7-11 i intervjuguiden var strukturert overordnet etter de to forskningsspørsmålene i studien, og også videre etter hovedpunkter i de teoretiske rammeverkene vi har forsket på, hhv. VRIO-rammeverket, og positivt lederskap. Intervjuguiden i sin helhet kan ses i vedlegg 1 i denne oppgaven.

Avslutningsvis ga vi rom for å oppklare eventuelle uklarheter eller spørsmål, og informantene fikk mulighet til å komme med noen åpne avsluttende kommentarer.

Registrering av svar fra informantene utgjør data, eller empiri (Johannessen et al., 2020). I alle tilfeller av intervjuene gjorde vi to parallelle opptak. Vi benyttet appen «Nettskjema-diktafon» der opptakene umiddelbart blir krypterte på telefonen og sendt til en nettside med innlogging (Universitetet i Oslo, 2017). Vi benyttet to enheter til hvert opptak for å forebygge tap av data, om ett av opptakene skulle feile. Med opptak ble det enklere å delta naturlig i samtalen under intervjuet, og være til stede i nuet, og det ble i tillegg enkelt for oss å transkribere svarene i etterkant.

De transkriberte dataene ble lagret på en Nord universitet Office 365-konto uten synkronisering med noen personlige datamaskiner, i tråd med Nord universitets retningslinjer og studentansvar for personvern (Nord universitet).

### **3.6 Databehandling og analyse**

Det å arbeide med data i tekstform byr på noen spesielle utfordringer. *«Ord er fetere enn tall og kan tillegges flere meninger, og det gjør dem vanskeligere å flytte rundt på og arbeide*



*med»* (Miles og Huberman gjengitt i Johannessen et al., 2020). Kvalitative data må med andre ord tolkes på en annen måte enn tall. Man må også ta stilling til hvilken informasjon som skal regnes som data; skal det bare være selve intervjuet som skal regnes med, eller skal vi ta med annen innledende kontakt, eposter og lignede (Johannessen et al., 2020). Grunnet begrensninger i omfanget i denne studien har vi valgt å kun regne uttalelsene fra selve intervjuene som data. Nedenfor presenterer vi hvordan datainnsamlingen foregikk og hvordan de empiriske funnene ble analysert.

Organisering av data, også kalt datareduksjon, kan vi gjøre ved å for eksempel bryte ned intervjuene i mindre deler (Johannessen et al., 2020). Intervjuguiden kan brukes for fortløpende kategorisering av datamaterialet, ved å sortere alle data fra alle informanter under hvert hovedtema eller spørsmål i intervjuguiden (Johannessen et al., 2020).

Alle intervjuene vi har gjennomført er transkribert for å gi oss oversikt, for å kunne gruppere det som ble sagt, og for at vi skal kunne sile ut de mest interessante uttalelsene. I alt har vi transkribert ca. sju timer lydopptak fra intervjuene. Kjernen i studien vår finner vi i dette arbeidet, så det har vært viktig for oss å bruke mye tid på dette stadiet, og være nøyaktige.

Før vi gikk i gang med det videre analysearbeidet var vi helt avhengige av å redusere mengden med data, slik at det ble håndterlig å jobbe med. Intervjuguiden var strukturert etter hovedpunktene i de teoretiske rammeverkene vi har tatt utgangspunkt i, og vi systematiserte utsagnene i intervjuene etter ulike fargekoder knyttet til spørsmål 4-11 i intervjuguiden (se vedlegg 1), samt en åpen kategori for andre interessante funn.

Etter å ha gjennomgått alle intervjuene, og gitt tema ulike farger, var det enklere å samle funn og utsagn innenfor samme tema. Vi strukturerte funnkapittelet i to overordnede deler, som hver for seg knyttes til de to forskningsspørsmålene våre. Det første hoveddelen beskriver funn innenfor forskningsspørsmål 1, om konkurransefordeler. Den andre delen knyttes til funn innenfor tema for forskningsspørsmål 2, som dreier seg om positivt lederskap.

Organisering og systematisering av de data vi samlet inn gav oss gode forutsetninger for en bedre forståelse, og vi kunne starte analysearbeidet med en bedre struktur.

Etter at vi hadde strukturert alt datamaterialet har vi analysert og tolket det. Analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer. Å tolke betyr å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng (Johannessen et al., 2020). Ved å velge en kvalitativ tilnærming slik vi har, har det vært viktig å være oppmerksom på at det i metode er selve meningsinnholdet vi som forskere skal analysere (Johannessen et al., 2020). Vi har jobbet med å forstå hva det er

informantene *egentlig* sier og mener, for å forstå den dypere meningen i den enkelte informants erfaringer.

### **3.7 Kvalitet i forskningen**

Et forskningsdesign er ment å presentere et logisk sett med utsagn, og kvaliteten på et design kan bedømmes og testes av visse logiske tester (Yin, 2018). Fire ulike metoder har vært vanlig å benytte for å fastslå kvaliteten på samfunnsforskning. Disse er konstruksjonsvaliditet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet. De fire elementene blir drøftet nedenfor, og vi beskriver hvordan denne studien svarer på disse testene. I tillegg beskriver vi forskningsetikk, og styrker og svakheter ved valgt design.

#### **3.7.1 Validitet**

Validitet betyr gyldighet, og det er viktig at dataene vi har er gode og kan representere fenomenet vi ønsker å finne ut av (Johannessen et al., 2020). For casestudier beskriver Yin (2018) konstruksjonsvaliditeten til en forskning som å identifisere korrekte operasjonelle tiltak for konseptene som studeres. Intern validitet handler om å søke å etablere en årsakssammenheng, og er kun målbart for forklarende/kausale problemstillinger. Mens den siste er ekstern validitet og er ment å vise om og hvordan funn i casestudier kan generaliseres. I følge Yin (2018) bør man undersøke hvert av disse elementene opp mot casestudien.

Yin (2018) beskriver tre metoder for å bedre konstruksjonsvaliditeten til casestudier. For det første styrkes den ved å bruke flere kilder. For det andre kan man etablere en beviskjede, og for det tredje kan man be nøkkelinformanter om å gjennomgå utkastet til rapporten.

Konstruksjonsvaliditet påvirkes av metodefeil og ulike skjevheter. En skjevhet kan være en publikasjonsskjevhet, intervju-skjevhet eller prøveskjevhet, mens en metodefeil kan være at forskere har en tendens til å søke intervjuobjekter som støtter deres egne synspunkter (Johannessen et al., 2020).

I vår studie har vi brukt fem informanter som kilde. De har uavhengig av hverandre kommet med opplysninger som vi har sammenfattet i empirikapittelet. Alle informantene har fått oversendt referatene fra egne intervju, og fått mulighet til å se hvilke sitater vi har valgt å inkludere i oppgaven.

En potensiell skjevhet i vår studie kan være vårt valg av snøballmetoden. Den kan bidra negativt til at noen perspektiver vi i utgangspunktet ønsket å hente inn er underrepresentert. Vi har likevel store ulikheter i ansiennitet på informantene, og også ulike kjønn er representert. Snøballmetoden ble også valgt grunnet begrensninger i tid og ressurser både hos

Bodø/Glimt, men også for oss som har gjennomført denne studien. Området vi har forsket på krever informanter med stor kunnskap om et snevert område, så vi mener validiteten er god, og vi har forsøkt å unngå denne skjevheten.

Intern validitet er ifølge Yin (2018) kun målbart for forklarende/kausale studier hvor forskningen tar sikte på å forklare hvordan og hvorfor én hendelse førte til en ny hendelse. Vår forskning baserer seg på et eksplorativt design, og blir derfor ikke berørt av dette.

Den ytre validiteten er heller ikke særlig bekymringsverdig for vår casestudie, da vi gjennom problemstillingen og forskningsdesignet har valgt metoder som ikke har som mål å generalisere resultatene. Å analysere datamateriale innebærer å ta kodede opplysninger ut av helheten de inngår i, før vi kan bygge opp ny kunnskap om et fenomen, konstruert av oss som forskere (Johannessen et al., 2020). Vi ønsker gjerne å rapportere funn som andre organisasjoner og ledere kan ta lærdom av, uten at vi dermed forsøker å generalisere svarene. Overførbarheten kan styrkes gjennom våre fyldige beskrivelser av detaljer, noe som også styrker troverdigheten til rapporten. Både overførbarhet og troverdighet handler om validitet av vårt arbeid.

### **3.7.2 Reliabilitet**

På forskningsspråket brukes begrepet reliabilitet om pålitelighet, og innebærer ofte vurderinger av etterprøvbarehet (Johannessen et al., 2020). Påliteligheten til en forskning skal minimere feil og skjevheter i en studie (Yin, 2018). I kvalitativ forskning er det i tillegg viktig at funnene er et resultat av forskningen, og ikke av forskerens subjektive holdninger (Johannessen et al., 2020). I følge (Yin, 2018) er det fornuftig å gjøre forskningsprosessen så eksplisitt som mulig, for å redusere usikkerhet rundt reliabilitet.

Med åpne intervju vil det være mulig å gjenta aktivitetene med de samme informantene, for å undersøke om svarene ville blitt de samme. En person kan selvsagt endre syn og holdninger, så ved å sende transkriberingen tilbake til informantene for en kvalitetssjekk har vi testet og redusert usikkerhet rundt reliabilitet. Det kan også komme nye personer inn i stillingene vi har intervjuet, som kan ha andre perspektiver på ledelse. Over tid går dermed reliabiliteten ned hvis man forsøker å gjenskape resultatene.

Vår rolle som forsker har mye å si for hvordan intervjuene gjennomføres og dokumenteres. Både informantene og vi som forskere kan påvirke hverandre i intervjusituasjonen (Johannessen et al., 2020). Ved ustrukturerte eller semistrukturerte intervjuer vil det alltid være en risiko for at relasjonen mellom forsker og informant blir avgjørende for det som blir

sagt. Som intervjuere kan vi ubevisst bidra til å påvirke informantenes svar, og dette var viktig for oss å hele tiden være oppmerksom på, for å unngå. Da deler av gruppa har relasjoner til enkelte av informantene fra før av betyr det at vi har måttet være ekstra oppmerksomme på dette, og finne en god balanse i rollene som forsker og informant.

Det er mye som kan påvirke i en intervjusituasjon, og vi har hele veien vært opptatt av å fremstå korrekt og ha et gjennomtenkt forhold til hvordan vi ter oss. Klær, kroppsspråk og oppførsel er elementer som bidrar til å skape avstand eller nærhet mellom oss som forskere, og informanten (Johannessen et al., 2020). Vi opplever at vi selv har opptrådt som seriøse og tillitsvekkende, samtidig som vi har vært nysgjerrige, spørrende og nøytrale.

### **3.7.3 *Forskningsetikk***

Forskningsetikk refererer til en lang rekke normer, verdier og institusjonelle ordninger som regulerer samfunnsvitenskapelig forskning. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora har utarbeidet sentrale prinsipper for å beskytte forskningsdeltakere, og beskytte integriteten til forskningsmiljøet (Johannessen et al., 2020). Disse prinsippene handler om informantens rett til selvbestemmelse og autonomi gjennom samtykke og deltakelse, samt muligheten for å trekke seg fra studien om de ønsker det. Det innebærer videre vår plikt som forskere til å respektere informantens privatliv, og informantens rett til å nekte å opplyse om seg selv. Til slutt betyr det også at vi som forskere har et ansvar for å sørge for minst mulig belastning for informantene (Johannessen et al., 2020).

For å bidra til at informantene i denne studien skulle føles seg godt ivaretatt av seriøse forskere ble retningslinjene fra NESH sendt ut i forkant av intervjuene, sammen med et invitasjonsbrev, godkjent av NSD, som forklarte formålet med studien og rettighetene til informantene.

I denne studien har forskningen fulgt retningslinjene gjennom hele prosessen, både i arbeid med primær- og sekundærdata, innsamling, lagring, analyse og rapportering. Studiet er innmeldt i NSD, med en skisse av plan for håndtering, lagring og arkivering av alle data. Siden dette er en kvalitativ studie som krever personopplysninger fra intervjuobjektene måtte prosjektet godkjennes av NSD før datainnsamlingen kunne starte.

Problemstillingen vi har forsket på er i utgangspunktet ikke lagt opp slik at vi ville komme inn på sensitive personlige opplysninger, men det var likevel viktig at vi la godt til rette for at

intervjusituasjonen skulle oppleves trygg, og at informantene kjente seg sikre på at vi behandlet informasjonen vi mottok med respekt.

I forkant av intervjuene fikk informantene informasjon om hvilken type personopplysninger som ville bli lagret, og alle signerte en samtykkeerklæring, frivillig (se vedlegg 2).

Informantene samtykket da også til lydopptak av intervjuet. Det var også et fokus hos oss på å ikke samle inn flere opplysninger om informantene enn nødvendig.

#### **3.7.4 Styrker og svakheter ved valgt design og metode**

Vår egen rolle som forsker har vært viktig å ha et avklart forhold til. Bevisst eller ubevisst kan vi påvirke i mange ledd i den kvalitative metoden vi har valgt. Dette gjelder blant annet i intervjusituasjonen, men også under tolkingen av dataen vi har fremskaffet (Johannessen et al., 2020). Ved å benytte en kvalitativ tilnærming må vi også være oppmerksom på at vi som forskere møter et fenomen med et sett av forutinntatte holdninger og meninger (Johannessen et al., 2020).

Dette er noe vi måtte være særlig bevisste på, og tenke at våre allerede etablerte oppfatninger om suksessen i Bodø/Glimt, og også de etablerte personlige relasjonene, kunne spille inn og påvirke resultatet og tolkningen. Dette var krevende i den typen semistrukturert intervju vi gjennomførte. Det var ekstra viktig å være forberedt for å holde fokus på tema, og ikke gli ut i personlige samtaler. Vi løste dette ved at vi under alle intervjuene var to intervjuere til stede, og dermed minimum én intervjuer uten personlig relasjon til informanten. Den ene hadde ansvar for dialogen, og den andre hadde ansvar for å følge tiden, og sørge for at samtalen holdt fokus.

Det er også flere faktorer som har kunnet bidra til å påvirke vår *tolkning* av data vi har samlet inn. Som en kjent aktør i mediebildet i Bodø hadde alle i forskningsgruppa en viss oppfatning om, og kjennskap til, Bodø/Glimt. Dette var noe vi diskuterte i forkant, og var oppmerksomme på at ikke skulle stå i veien dersom det kom inn opplysninger som ikke var på linje med vår oppfatning. I tillegg kan både personlige relasjoner med informantene, og posisjon og samarbeid vi har hatt, og har, med disse i arbeidsrelaterte situasjoner, bidra til å påvirke vår forståelse av det som blir sagt, og et ønske om å tolke utsagn i en spesiell retning. Dette var ekstra viktig å være oppmerksomme på, og hvert transkriberte intervju ble derfor gjennomgått av alle tre forskerne, med bevisst konstruktiv kritisk tilnærming. Denne bevisstheten har etter vår oppfatning gjort analysen enda bedre, og bidratt til å løfte kvaliteten.

Vi valgte å gjennomføre dybdeintervjuer med et utvalg ledere i Bodø/Glimt. Vi har vært usikre på om dette var nok til å kunne komme med kloke betraktninger i analysen, og om vi fikk ville nå målet vårt om et høyere abstraksjonsnivå. Representativitet er ikke et kriterium i kvalitative undersøkelser (Johannessen et al., 2020), og vår vurdering var at et hensiktsmessig utvalg og semistrukturerte intervjuer var en god metode for å fange opp den eksplisitte innsikt og kunnskap hos hver enkelt leder, og at dette var godt nok.

Det var også et viktig element å være oppmerksomme på at det kunne oppstå feil og mangler under bearbeidelsen av dataen, og i analysen. Det var svært ressurskrevende å transkribere og systematisere alle intervjuene, og vi så tidlig behovet for å etablere et godt system for kategorisering og analyse, for å unngå dobbeltarbeid, og for å unngå feil.

Under et intervju kan det forekomme tekniske svikt, som for eksempel at opptaket feiler, eller andre problemer (Johannessen et al., 2020). Vi løste dette ved å alltid være to fra forskningsgruppa med på intervjuet, og vi benyttet to parallelle taleopptakere.

## 4.0 Empiriske funn

I dette kapitlet vil vi beskrive funnene fra de kvalitative intervjuene. Vi har gjennomført fem omfattende intervjuer med et utvalg ledere i Bodø/Glimt, som har fått informant-ID fra 1-5 (se Tabell 2 i metodekapitlet). Som beskrevet i metodekapitlet ble alle intervjuene transkribert, og vi kategoriserte innholdet ved å dele inn etter fargekoder. Funnene ble delt inn i kategorier, utledet fra det teoretiske rammeverket og basert på spørsmål 4-11 i intervjuguiden (se vedlegg 1).

Videre lesning i funnkapitlet er strukturert overordnet etter de to forskningsspørsmålene. Det første delen i dette kapitlet beskriver derfor funn innenfor spørsmål knyttet til forskningsspørsmål 1, om konkurransefordeler. Den neste delen knyttes til funn innenfor spørsmål for forskningsspørsmål 2, som dreier seg om positivt lederskap.

Vi har valgt å ta med informasjonen som er mest relevant for videre analyse for prosjektet, og vi har også inkludert sitater fra informanter.

### 4.1 *Funn knyttet til spørsmål om konkurransefordeler*

I forskningsspørsmål 1 spurte vi «Hva kan man lære av lederskapet til Bodø/Glimt når det gjelder å oppnå varige konkurransefordeler for en organisasjon lokalisert i Nord-Norge?» For å sette kontekst for dette spørsmålet er det nyttig å starte med å se hva informantene i Bodø/Glimt tenker når de hører begrepet suksess. Videre ser vi på funn knyttet til rekruttering og tiltrekning av arbeidskraft, samt hva informantene mener er de viktigste konkurransefortrinnene til Bodø/Glimt i fremtidens arbeidsliv.

#### 4.1.1 *Begrepet suksess*

For å etablere en kontekst for intervjuet og denne studien ble informantene stilt spørsmål om hva de tenker når de hører begrepet suksess (se spørsmål 4 i intervjuguiden).

Et sammendrag av funnene våre viser at:

- informantene ikke ønsker å bruke ordet suksess
- informantene er opptatt av å bruke ordet utvikling
- informantene mener Bodø/Glimt benytter seg av målinger og parametere for å vurdere utviklingen
- informantene mener Bodø/Glimt fokuserer på ambisjoner, og ikke på konkrete målsetninger

Vi skal nå se mer detaljert på hva informantene svarte.

Flere av informantene påpekte vår bruk av ordet suksess, og mente det var utfordrende å svare på dette, for de var ikke vant til å bruke ordet suksess i Bodø/Glimt. Flere opplevde ordet suksess som et slags sluttprodukt, og sa at de i Bodø/Glimt ikke er så opptatt av å bruke ord som suksess, og heller ikke resultat. Informant 1 svarte at suksess sportslig for Bodø/Glimt handler om *utvikling*, og at de derfor har utfordringer med ordet suksess. Ved å ha oppnådd suksess mente informanten at man er ferdig med noe, og har et ferdig resultat. Informant 4 forklarte det slik:

Ja, jeg får en slags metthetsfølelse. En tilstand. Og det har verken jeg eller vi noe særlig tro på. Det må hele tiden kontinuerlig utvikling til. Når du sier suksess så er det som at du har nådd et eller annet. Det er litt imot sånn som vi egentlig tenker da.

Videre fant vi at samtlige av informantene påpekte at nettopp utvikling var mye viktigere enn suksess, og at suksess for dem derfor kan knyttes til det å utvikle seg. Informant 1 sa det handlet mye om den utviklingen de har vært gjennom, og at de har klart å løfte blikket fra å tenke hva som *bør være mulig* i nord, til hva de *kan skape og gjøre mulig* i nord. Informant 2 presiserte at det handler om kontinuerlig utvikling i *alle* fasetter, og at det handler om å se fremover og bli bedre. Informant 3 mente suksess ofte er noe man mener kan måles, eller kvantifiseres, men at det i et ledelsesperspektiv handler mer om utvikling, at veien til suksess er suksess i seg selv. Informant 4 satte pris på at noen stiller spørsmål til hvorfor de gjør sånn eller sånn, fordi det alltid er rom for forbedring og utvikling. Videre at man ikke kan akseptere svar om at «sånn gjør vi det her» – for det som ble gjort i går er ikke nødvendigvis godt nok i dag, og definitivt ikke godt nok i morgen.

Informant 5 påpekte at denne tankegangen er et paradoks:

Vi er jo ikke opptatt av resultater, men vi måles jo av resultater hele tiden. (...) Det er jo et lite paradoks der. Så man kommer jo egentlig ikke uten det, at man må oppnå resultater for å ha suksess. Men veien dit er noe annet enn å fokusere på suksess.

Flere informanter fortalte at Bodø/Glimt har lagt vekk fokus på resultater og mål, og er mer opptatt av å sette ambisjoner. I stedet for å sette mål bruker de ordet ambisjon, og de har flere måter å måle på for å se om de er på rett vei mot ambisjonene sine. Ifølge informant 1 måler de blant annet hvor fort spillerne løper, hvor mye de løper, hvor mye de spiser og hva de spiser. Målingene blir brukt som utgangspunkt for utvikling, uten at de har fokus på et



konkret mål som skal nås. Ifølge informant 2 ser de at også bedrifter i næringslivet er veldig opptatt av hvordan Bodø/Glimt tenker og jobber, og hvordan de *ikke* snakker om mål, men ambisjoner.

Ifølge informant 5 har ikke A-laget til Bodø/Glimt noen klare målsetninger. De har en ambisjon om å prestere nasjonalt og internasjonalt, og å være i utvikling. På samme måte forteller informanten om samfunnsavdelingen, der ambisjonen er at alle skal ha en god opplevelse, føle på trygghet og trivsel, og være i utvikling. Informanten mente det er befriende å fri seg fra de klare målsetningene, og heller tenke utvikling.

Ifølge informant 4 er kjernen i Bodø/Glimt at de måler seg flere ganger i uka, men at det å sette konkrete mål ikke er en god metode for dem:

Hvis du ikke har god balanse i det, og er tidsnok til å evaluere de målene. Da er det bedre og tryggere å sørge for at det du gjør hver eneste dag, er å dytte deg litt ut av komfortsonen, for å ta de små stegene. (...) Det som er kjernen i Bodø/Glimt er at vi måler oss flere ganger i uka. Du får dermed utrolig raskt en indikasjon på at noe er galt.

#### **4.1.2 Tiltrekke arbeidskraft**

Vi ba informantene svare på hvordan Bodø/Glimt jobber for å tiltrekke arbeidskraft til nord, og om klubben har en bevisst holdning og strategi til dette arbeidet (se spørsmål 5 i intervjuguiden). Vi presiserte at dette spørsmålet først og fremst gjelder rekruttering til administrasjon og øvrige ansatte, og ikke A-laget eller spillere.

Et sammendrag av funnene viser at:

- informantene oppfatter at Bodø/Glimt utlyser alle stillinger eksternt (offentlig)
- informantene mener flere stillinger utlyses nasjonalt
- informantene mener klubben ser etter folk med «riktige verdier», ofte fremfor kompetanse

Vi ser nå nærmere på hva informantene svarte.

Vi fant her at tre av informantene pekte tilbake på endringene som skjedde i klubben i 2017. Blant annet gikk Bodø/Glimt fra å ansette tidligere spillere inn i funksjoner i stab og administrasjon, til å utlyse alle stillinger. Dette var et resultat av en strategisk beslutning fattet i et styrevedtak, for å gjøre klubben mer profesjonell i samarbeidet med næringsliv og andre

aktører eksternt. Informant 4 sa at selv om du har vært god til å spille fotball, så trenger du ikke å være en god markedssjef. Informant 2 beskrev det slik:

... skal du skape en moderne, proaktiv organisasjon så må du på mange måter ha kompetansen som gjør at du er i stand til å snakke med mennesker på utsiden., på en helt annen måte.

Informant 3 bekreftet dette, og sa at det nok tidligere var sånn at man rekrutterte noen som hadde vært i klubben før. Informanten fortalte også at noen av disse fortsatt er i klubben, og at det er de som på sett og vis har tyngden, og den beste kjennskapen til historikken til Bodø/Glimt. Videre sa informanten at dette var verdifull kunnskap som er viktig å kombinere med ny arbeidskraft og kompetanse utenfra:

... og det er jo veldig viktig når man får inn noen utenfra som ikke har kjennskap til fotball eller historikken til Bodø/Glimt. Så jeg tenker at det er veldig viktig at man holder på det, samtidig så kan du mikse det opp med disse nye tankene.

I tillegg til å utlyse alle stillinger eksternt har klubben bevisst valgt å utlyse flere stillinger nasjonalt. Informant 1 listet raskt opp for seg selv en rekke ansatte i administrasjonen som er rekruttert fra andre byer og regioner i landet. Informant 4 mente klubben har fått flere interessante søkere de siste årene, etter de har hatt gode sportslige prestasjoner og opparbeidet seg et merkenavn:

Det handler om å lyse ut, og la folk få vite om de stillingene som er (...). Da kan man ansette folk på grunn av sult og kompetanse. Det er ikke noe mer hokus pokus enn at det skal lyses ut, og gjerne nasjonalt.

Informant 3 forklarer at klubben henter den som er «best person for the job», og at de ser hvor attraktivt det er å søke på stillinger i Bodø/Glimt fra hele landet. Informant 3 la også vekt på at klubben gjerne ansetter kandidater med engelsk språk. Informanten mener det i seg selv viser attraktiviteten til klubben nasjonalt, men også internasjonalt.

Et annet funn vi tar med oss er at informantene mener at Bodø/Glimt rekrutterer etter verdier. Tre av de ansatte beskrev dette tydelig, og gav uttrykk for at klubben er mindre opptatt av bakgrunnen og kompetansen til potensielle ansatte, og mer opptatt av individenes verdier og hvordan disse sammenfaller med Bodø/Glimt sine verdier.

Informant 1 beskriver riktignok at de har hentet folk basert på kompetanse, og at de åpenbart vil ha de beste, men at det er de som har «de rette verdiene» som blir ansatt:

Fra et administrasjonsperspektiv så handler det om at vi går jo for folk som har de rette verdiene og kompetansen, men at verdiene skal være viktigst. Har du ikke fått tak i kompetansen ennå – så sann som når jeg nå skal se etter flere folk for å ha i min avdeling, så driter jeg i om du bare har jobbet i butikk før. Så lenge du er rett person, og jeg ser sulten og motet og alt det der. Det er det som er det viktige.

Informant 2 fortalte at klubben har hatt studenter ansatt i midlertidige stillinger, såkalte internships. Treffer de på talenter med riktige egenskaper her er klubben villig til å se bort fra vedtaket om at alle stillinger skal utlyses. Enkelte type stillinger er de åpenbart avhengig av å ha folk som har kompetanse, men selv der er villige til å strekke seg langt for å få inn personer med rette personlige egenskaper. Informanten 2 sier:

På noen områder er det viktig at du kan, eksempel regnskapssystemer, det er jævla viktig. Men det aller viktigste her er at du «bonder», at du bidrar med noe kraft inn i det.

Også utskifting av trener i Bodø/Glimt skal følge klubbens verdier. Informant 4 forteller at de ikke nødvendigvis er ute etter kjente trenernavn når de tenker rekruttering, men at de ser etter kandidater som er sultne, og som er innenfor de rammene som klubben ønsker. Informanten sier det er viktig at det er en tydelig retning i valgene klubben gjør, og at de er veldig bevisst de mange parametere de ser etter for å ansette den profilen de ønsker:

... og det er det vi mener kanskje er det viktigste vi gjør. At alt vi gjør er klubbstyrt og ikke individstyrt. Det skal sitte i veggene.

#### **4.1.3 Konkurransfordeler**

I intervjuene stilte vi spørsmål til alle lederne om hva de tror er de viktigste konkurransefortrinnene i fremtidens arbeidsliv (se spørsmål 6 i intervjuguiden). En sammenfatning av funnene våre viser at:

- informantene mener Bodø/Glimt vil jobbe og utvikle seg på sin egen måte, og ikke kopiere andre
- enkelte mener prestasjonskulturen i Bodø/Glimt er et konkurransefortrinn

- informantene anser de ansatte og kulturen som den viktigste ressursen de har
- informantene anser samfunnsansvar og bærekraft som gode virkemidler i konkurranse

Vi ser nærmere på hva informantene svarte i det videre.

Vi fant at Bodø/Glimt ønsker å være en «annerledes klubb», og flere informanter viste til styringsdokumentet «Vårres måte», der det står eksplisitt at klubben må utvikle sin egen måte å drive toppklubb i en nord-norsk sammenheng. I tillegg ønsker de å være en åpen klubb som deler informasjon med andre aktører.

Informant 1 nevnte i denne sammenhengen at klubben har utfordret den etablerte sannheten om at konkurranse er negativt, og kommet frem til at det er klokt å dele kunnskap mellom klubbene. Videre fortalte informantene om satsningen på Action Now, og grunnen til at de ønsker å dele informasjon om dette:

... når man har noe å dele, da er man jo lengre fram enn de fleste. Så når folk lurer på hvorfor vi ønsker å dele alt med Action Now, da kan jo de andre gjøre akkurat det samme, da sier vi jo at det er jo det som er poenget.

Informant 4 fortalte også om delingskulturen i fotball, og sa at Bodø/Glimt får tilgang på de data de ønsker fra flere andre klubber – når det kommer til målinger på spillerne:

I utgangspunktet liker man jo ikke å dele så mye tall, men data er fortsatt konge. Det handler om å benchmarke seg, og der er fotballen flink. (...) Det er ingen hemmeligheter i fotball. Det er først når det snakkes om overganger at det skjules litt. Men i den generelle driften er det ekstremt åpent. Delingskultur rett og slett.

Informant 5 var også overbevist om at delingskulturen er et fortrinn, og at det er utelukkende positivt hvis noen andre blir bedre på grunn av det Bodø/Glimt har gjort og delt, og bidrar til at Bodø/Glimt må utvikle seg enda mer. Informanten mente at delingskulturen er godt etablert i Norge, men mindre vanlig i for eksempel Nederland eller Spania.

Samme informant mente også at prestasjonskultur og utvikling er det viktigste konkurransefortrinnet, og også hovedgrunnen til at det har gått så bra med Bodø/Glimt de siste årene. Informanten forteller at prestasjonskulturen driver frem nytenkning, men at det også kan oppleves som ganske tøft:

Er det noen som ikke springer nok på trening, okey, da kan ikke de være der. (...) Nå er det solgt en spiller og det er din sjanse, det går et halvt år og du ikke har prestert, så

er det dessverre ut. Det er ganske nådeløst prestasjonsfokus innenfor det vi holder på med, når det gjelder sport da.

Noen kjennetegn ved denne prestasjonskulturen er, ifølge informant 5, at det ikke er frykt for å dele, det er ingen sutring eller klaging på ting du ikke kan gjøre noe med, i tillegg til modige avgjørelser. Informant 2 snakket også om prestasjonskultur, og sa at de tror på prestasjon innenfor alle type områder, at de jobber med å kreere et ekstremt prestasjonsmiljø, og at du da må være ekstrem i hodet og sjelen. Informant 2 trakk også frem ansvaret hver enkelt har gjennom å være påvirkningsagenter for omdømmet til klubben.

Informant 4 har liten tro på varige konkurransefortrinn i det hele og store, men mener også at nettopp prestasjonskulturen med modige avgjørelser, kortvarige satsninger og en stadig sult etter å utvikle seg, kan gi konkurransefordeler på kortere sikt. Informanten fortalte om hvordan A-laget til Bodø/Glimt trente ekstremt godt foran 2020-sesongen, mye mer enn konkurrentene. De hadde da et enormt fortrinn i serien det året. I årene etter ble denne fordelene spist opp, da flere andre klubber forsto hva Bodø/Glimt hadde gjort. Informanten sa også at det fantes flere eksempler på dette:

... hvis du tror at du er så god at «nå er vi der», vi er best, og det er vanskelig å bli noe særlig bedre», så går det ekstremt fort andre veien. (...) Så sånne varige konkurransefortrinn har jeg ganske liten tro på. Ikke bare i fotballen, men egentlig over alt.

Et viktig funn er en enighet blant informantene om at det er de ansatte og kulturen som er det mest verdifulle Bodø/Glimt har. Informant 1 sier det viktigste i Bodø/Glimt er de ansatte, og det er også disse klubben har mulighet til å utvikle. Informant 4 sa at de individene de ønsker å ha med seg må være både prioritet 1, 2 og 3, og at det viktigste er å bygge opp et team som består av sultne folk som vil opp og frem. Informant 4 påpekte også at han på en måte ser frem til den dagen A-lagets trener bytter klubb. Det blir en syretest på hvor sterk kulturen er, og om de virkelig har klart å bygge seg opp til å stå sammen, selv uten sterke enkeltpersoner.

I tillegg trakk informant 4 frem at lederskap og kultur generelt ikke er mulig å kopiere. Dette støttes også av informant 3 som hevdet at lederfilosofien, strategien og holdningene hos Bodø/Glimt ikke kan løftes over til en annen organisasjon, på grunn av at det handler om de iboende verdiene i hver enkelt av oss. Informant 5 beskriver reisen til Bodø/Glimt de siste årene som noe helt unikt, skapt av mennesker med stor tro og riktig fokus:

At the end of the day så er det jo avhengig av mennesker og folk som er her. Så i fotballen så er det jo litt sånn at penger = suksess, i veldig stor grad. Også kom jo vi oss dit uten penger, og det er det jo nesten ingen som klarer. Det er veldig sjeldent at det går.

Et annet funn er fokuset Bodø/Glimt har på å ta samfunnsansvar ut over å være en fotballklubb, og særlig satsningen på bærekraft. Flere informanter trakk frem Action Now, og fortalte at de er svært stolte av dette arbeidet. Informant 3 mente Bodø/Glimt er den fremste fotballklubben i Norge innen bærekraftarbeid, og at klubben er en av de mest attraktive merkevarene man kan jobbe med.

Informant 1 påpekte også at på Bodø/Glimt på et tidlig tidspunkt forsto at arbeidet med bærekraft er et gullegg, der de etablerte samarbeid med flere partnere og dermed fikk økte partnerinntekter, parallelt med at de fikk jobbe positivt med bærekraft i samfunnet.

#### **4.2 Funn knyttet til spørsmål om positivt lederskap**

Forskningsspørsmål 2 lyder «I hvilken grad følger lederskapet til Bodø/Glimt rammeverket for positivt lederskap?». Videre vil vi presentere funn knyttet til spørsmål vi stilte om positivt lederskap i Bodø/Glimt. Vi presenterer funn som beskriver kjennetegn på lederskapet, dynamikken i organisasjonen, hvordan Bodø/Glimt styrer etter verdier, og hvordan de jobber for å hente ut potensialet i hver enkelt ansatt.

##### **4.2.1 Kjennetegn ved lederskapet**

Informantene ble bedt om å svare på hva de mener kjennetegner lederskapet i Bodø/Glimt (se spørsmål 7 i intervjuguiden). En sammenfatning av våre funn kan oppsummeres ved at:

- informantene mener lederskapet utfordrer etablerte sannheter og tar risiko
- informantene mener ledere i klubben er opptatt av likeverd, men ikke lik behandling
- utviklingen av ledelse og strategi i klubben er sterkt preget av to enkeltpersoner

Vi ser nærmere på hva informantene svarte i den videre teksten.

Et funn er at det å utfordre etablerte sannheter og ta risiko ble trukket frem av fire av kandidatene. Klubben er opptatt av å utfordre etablerte sannheter, og ta noen sjanser, helt fra styret og styrerommet, til daglig ledelse og i lagledelse. Alle områder i klubben ses på som en utviklingsarena der det er viktig å utfordre status quo. Informant 4 mente det var noe av det som kjennetegner lederskapet i Bodø/Glimt direkte, at ledelsen ser behovet for at det er noen i

rommet som kan utfordre, som kan se på ting med et skråblikk, som kanskje ikke har samme oppfatning som de andre. Det er på denne måten de hele tiden klarer å strekke seg litt lengre.

Informant 1 beskrev at når de tar beslutninger så tenker de alltid på hva som er det beste for klubben, og trakk frem at de ønsker at ansatte stiller seg spørsmålet «Will it make the boat go faster?». Videre sa informanten:

Når du går inn den døren så er det sånn, «okey, det jeg gjorde i går er ikke godt nok i dag». Igjen så må man løfte standarden og utfordre, og gå utenfor komfortsonen.

Også under pandemitiden valgte Bodø/Glimt å gå litt andre veier enn andre klubber. Ifølge informant 2 valgte mange andre klubber å dra i håndbrekket, permittere folk, og de fikk trent relativt lite. I Bodø/Glimt gjorde de det stikk motsatte, og beholdt alle mann på jobb, trente mye og satset på folkene. Informanten sa:

Vi er nok også en del folk her som har turt å ta risiko, som ikke har så mye bekymringer med seg. I den forstand at du tør å være med og gå nye og litt andre veier. Når du klarer å skape de der tingene, og det ligger en type kreativitet, når du utfordrer sannheten, når du ser at det er muligheter, så er det liksom noe utrolig kraftfullt ...

Informant 5 pekte på prestasjonskulturen i lederskapet, og mente at gode forberedelser er avgjørende for å prestere godt. Er du spiller kan du ikke møte opp på kamp og ha spist dårlig, sovet for lite eller slurvet med treningene. Er du leder, eller ansatt, og skal holde en presentasjon eller ha et møte med samarbeidspartnere må du stille forberedt og være dedikert.

Flere av informantene pekte på tillitt og respekt ovenfor de ansatte, men at man ikke nødvendigvis kan behandle alle likt. Informant 2 mente også det handler om å evne å se at folk er forskjellige, men at det er et likeverd som mennesker. Informant 1 trakk frem viktigheten av å se potensiale i folk, at det er de folkene de har som de har mulighet til å påvirke, og utvikle. Informant 4 trakk frem at ledelse er situasjonsbestemt, og at du ikke kan behandle alle likt – men alle vil ha behov for ulik grad av ledelse og ulike former og nivå av tilbakemelding. Det er viktig å se enkeltmenneskene, og tilpasse sin lederstil til den enkelte, og skape psykologisk trygghet. Informanten mente også at avgjørelser burde bli tatt på lavest mulig nivå, og at den som sitter nærmest problemet bør ha tillitt nok fra ledelsen til å kunne ta avgjørelsen, og at tillitten består selv om vedkommende skulle ta en avgjørelse som viser seg å være feil eller dårlig. Informanten mente dette tillitsforholdet er til stede i Bodø/Glimt:

En ting som er ekstremt viktig, og som vi åpenbart har fått til i Glimt, er tillitsforholdet. At man har den følelsen at man ønsker hverandre godt. Har man ikke den tryggheten at man ønsker hverandre godt, så er det ekstremt vanskelig å takle utfordringer, eller negative undringer eller tilbakemeldinger. Det tar det veldig lang tid å bygge i en organisasjon, og det tar bare en blunk å rasere det ned. Psykologisk trygghet er viktig.

Enda et funn som ble trukket frem i forbindelse med kjennetegn på lederskapet i Bodø/Glimt er de personlige egenskapene til to enkeltpersoner i klubben. Den ene som ble trukket frem er hovedtrener for A-laget, som ifølge informant 5 er visjonær, men som aldri prater om resultater eller det å vinne. Som ifølge informant 1 stiller først på jobb, og ofte går sist av alle, og ifølge informant 2 er ekstremt viktig for klubben. Den andre personen som ble trukket frem er daglig leder i klubben, og han blir også omtalt som visjonær. Informant 1 fortalte om en som klarer å få folk med seg, som får folk til å endre måten å tenke på, som er svært inspirerende, og som er en særlig stor bidragsyter i å definere hvordan ledelse skal se ut, og i tankegangen om å fokusere på utvikling. Informant 3 fortalte om en unik person med en veldig stor tro på et menneske sin mulighet for å utvikle seg.

Begge disse personene er ledere i klubben, og er blant de som bidro til å utvikle strategidokumentet «Vårres måte». Ifølge informant 2 ble dette dokumentet skapt av fire personer, og er et resultat av hva nettopp disse bestemte at lederskapet og strategien i Bodø/Glimt skulle være – noe som er stikk i strid med andre typiske strategiprosesser der man gjerne involverer ansatte, og finner noe som alle i bedriften kan kjenne seg igjen i.

#### **4.2.2 Styring etter kjerneverdier**

Informantene ble spurt om hvordan de, som leder, jobber aktivt med verdiene PULS, og hvordan de bidrar til at de ansatte etterlever disse verdiene i praksis (se spørsmål 8 og 9 i intervjuguiden. Funnes karakter gjør at disse to spørsmålene er slått sammen). Vi har sammenfattet funnene slik:

- Informantene forteller om ekstern bistand i oppstarten
- Informantene mener kommunikasjon er et viktig virkemiddel
- Informantene mener det er viktig med synlig tilstedeværelse
- Flere av informantene påpekte at Bodø/Glimt har ansatteløfter i strategien

Videre ser vi nærmere på hva informantene har svart.



Flere informanter fortalte at ledergruppa i en periode etter ny strategi hadde inne ekstern hjelp av en mentaltrener, som hjalp dem i arbeidet med hvordan de skulle styre etter verdiene. Mentaltreneren hadde grundig kjennskap til verdiene gjennom å ha bidratt til å utvikle strategidokumentet «Vårres måte». Informant 3 fortalte at det hadde vært utfordrende å ikke snakke om mål i starten. Det er veldig naturlig at man forventer å få fremlagt resultater periodisk, men i Bodø/Glimt er det andre verdier de skal styre etter. Dette handler om at det er en utviklingsklubb, og veldig mye av de aktivitetene de gjør, og utvikler seg på, forsvarer de med at de oppnår utviklingsverdi. Informant 4 mente man må være forsiktig med å tro at det som går an i en fotballklubb skal kunne gå an i en annen type virksomhet, da de trolig ikke kan se bort fra mål og målstyring.

Flere av informantene beskrev kommunikasjon på ulike måter som et viktig hjelpemiddel i dette arbeidet. Informant 1 forklarte at de forsøker å ha jevnlig allmøter, men at det er utfordrende å gjennomføre til faste tider, eller med faste intervaller, etter at organisasjonen har vokst seg større. Allmøter de har hatt har fokusert på tema som kultur og verdier, i tillegg til konkrete prosjekter og strategi.

Informant 2 forklarte at de i alle sammenhenger der de kommuniserer skal snakke om «vårres måte», om verdiene, og la folk bli kjent med dem. Dette gjelder også på interne arena, fordi det er viktig å aldri undervurdere betydningen av å få budskapet forankra, igjen og igjen.

Informant 3 fortalte at:

... PULS skal jo gjennomsyre hele organisasjonen og egentlig alle aktiviteter vi gjør, så dette med prestasjon og utvikling er jo noe man bruker, både i et kommunikasjonsperspektiv, men man vet at det også gjennomsyrer måten hver enkelt spiller tenker på sin utvikling, og at «jeg skal prestere det beste jeg kan ut fra de forutsetningene jeg har nå».

Det er viktig for klubben og kommunisere verdiene sine tydelig, og det starter allerede i intervjuprosessen. Ifølge informant 2 jobber de med et ekstremt prestasjonsmiljø, og da må man være «ekstrem i hue, og skallen og sjela». Hvis ikke så passer du ikke inn. Videre forteller informanten:

Vi er glade i hverandre, vi elsker hverandre, det er masse kjærlighet der, det er varme, og klemmer og sånt, men «at de end of the day» så må du faen meg levere ... du må faktisk elske det.

Det var også viktig for informantene å være synlige i miljøet internt, og snakke om verdiene, i kraft av sin lederrolle. Informant 4 forklarte at det var viktig å være til stede i miljøet, klappe folk på skuldra og spørre hvordan det går. Og gjerne være innom ei og annen treningsøkt for A-laget, for å være synlig for hele organisasjonen. Informant 3 fortalte også at de har lagt til rette for at de ansatte har mange sosiale arena som gir mulighet for å bli bedre kjent, noe som gjør samholdet sterkt, og som fører til at de ansatte klarer å stå i ganske store svingninger.

Tre av informantene snakket om ansatteløfter. Dette er løfter alle ansatte signerer på, og er noe Bodø/Glimt har inkludert i strategien sin «Vårres måte». Ifølge informant 2 er disse løftene kanskje det viktigste i hele dokumentet. I Bodø/Glimt er det dermed ikke lederne eller klubben som har løfter til de ansatte, men det er den som begynner å jobbe der som gir et løfte knyttet til verdiene i klubben. Informant 2 understreket det med følgende utsagn:

... når du går inn den døra der så skal du faen meg ønske å både utvikle deg sjøl og i et fellesskap.

Ifølge informant 1 er et av punktene i ansatteløftene ikke at man skal være åpen for *å motta* konstruktiv kritikk, men at man skal *gi* konstruktiv kritikk, og si fra når det kreves. Den enkelte har med andre ord *ansvar* for å gi tilbakemeldinger på en konstruktiv måte.

Flere av informantene mente at det var viktig at de som ledere er med og legger til rette med gode rammer for at verdiene skal kunne etterleves i praksis. Det være seg å tilby nettopp disse sosiale arena og møteplassene, eller å formidle god informasjon, men også å gi rom for tilbakemeldinger og spørsmål. Flere av informantene pekte på viktigheten av at det er lov å være uenig. I styremøter, ledermøter, allmøter eller andre interne møter er det rom og trygghet for å komme med sine meninger. Et skråblikk verdsettes, og gir diskusjonen større verdi. Ifølge informant 2 trenger de ikke alltid å være enige, men når møtet er ferdig er det svært viktig å være lojal til retningen som er valgt. Informant 4 fortalte om fokuset på lojalitet og samhold fra ledelsen og videre til ansatte og spillere. Det er viktig å vise lojalitet til det som blir det besluttet i fellesskap, og viktig å legge til rette for et godt samhold gjennom møteplasser, og også felles reiser og opplevelser sammen.

Informant 4 mente man tydelig kunne se dette på intervjuer som spillerne stilte opp på etter en kamp. Det er ingen som kritiserer valgene til treneren om spilleruttak. Og selv om spillerne konkurrerer internt om plassene snakker de ikke om hverandre som konkurrenter. De har fokus på å jobbe sammen.

### **4.2.3 Dynamikken i organisasjonen**

Vi ønsket også informantenes oppfatning av dynamikken i organisasjonsstrukturen i Bodø/Glimt (se spørsmål 10 i intervjuguiden). Vi forklarte i intervjuene at dette dreier seg om hvordan organisasjons- og ledelseshandlinger endres over tid og tilbakemeldingsprosessene som førte til disse handlingene. Våre funn kan i hovedtrekk oppsummeres ved å si at:

- informantene peker på at vekst i klubben har medført endringer i struktur
- informantene mener det fortsatt er sterk grad av involvering og medvirkning
- en informant pekte på at hovedtrener har ekstremt mye makt i organisasjonen

Vi ser nærmere på hva informantene har svart i den videre lesningen.

Klubben har, ifølge informant 4, de siste 5-6 årene vokst til å bli over 80 ansatte, noe som krever noe mer av dem enn tidligere. Tidligere har daglig leder sittet med svært mye ansvar, og mange detaljerte oppgaver. Alt fra å godkjenne reiseregninger og sjekke kvitteringer, til å kjøre rekrutteringsprosesser fra A til Å. Flere av informantene fortalte at dette ble løftet som en utfordring fra flere ansatte, da daglig leder ble tappet for tid til andre, viktige utviklingsoppgaver.

Bodø/Glimt har nå helt andre behov, og har ifølge flere informanter satt i sving et arbeid med ledelsesinstrukser og fullmaktmatriser, for å fordele arbeidet utover i organisasjonen.

Informant 4 forteller at endringen i organisasjonen også krever en litt annen ledergruppe, slik at daglig leder ikke slites ut. Ledergruppen trenger å bestå av ledere som tar ansvar innenfor sine felt og områder, slik at daglig leder kan jobbe mer helhetlig og overordnet. Informant 1 fortalte at Bodø/Glimt for første gang i historien skal lage en virksomhetsplan, som skal være et ledd mellom strategi og årshjul.

Ifølge informant 5 skriver de ikke arbeidstimer i Bodø/Glimt, og det har de aldri gjort.

Informant 4 fokuserte også på svingninger i sesongen, og kravet til tilgjengelighet blant ansatte – også i støttefunksjoner. I enkelte perioder kan noen få ekstremt mye høyere arbeidsbelastning enn andre, og da har de fått tilbakemeldinger på misnøye, og at ansatte opplever en følelse av urettferdighet. Informanten mener det er naturlig at man kan få slike gnisninger under vekst, men at dette nå har medført at støttefunksjoner som HR kommer på plass.

Et annet funn her er involvering, medvirkning og det ansvaret den enkelte ansatte opplever å få i organisasjonen, som gjør at de kan vokse i rollen og påvirke dynamikken i

organisasjonen. Informant 1 fortalte at det er trygge rammer for å utvikle seg, og at det er viktig å føle at man får et stort ansvar, men ikke så stort at det ikke er mulig å oppnå god utvikling. Ifølge informanten gir det best motivasjon når man finner den rette balansen mellom kapasiteten og kunnskapen du har i nåtid, opp mot det som er mulig for deg å få til i fremtiden.

Informant 2 bekrefter dette, og sa det er viktig at folk ser at det er muligheter i klubben, og at de oppfatter at de har reell mulighet til å påvirke. Videre sa informanten at de tross økningen i antall ansatte fortsatt har en relativt flat organisasjonsstruktur:

Det er ikke sånn at «dette er en beslutning», det er mer et resultat av hvordan vi jobber og skaper et arbeidsfellesskap, føler jeg da. (...) Selv om jeg er leder så er jo dette et produkt av at folk har tatt sin plass og utvikla roller litt sånn selv. (...) Og da er du egentlig tilbake til hvordan vi som mennesker klarer å løfte i flokk, da.

Informant 5 beskriver også en flat struktur, der du gjerne kan banke på døra og ta en prat med folk, og ikke behøve å sende en e-post i forkant. Informant 3 og 4 fortalte begge om hvordan involvering og medvirkning gjaldt hele organisasjonen, og trakk frem kapteinsrollen på A-laget. Informant 4 sa at kapteinsteamet blir enige foran hver kamp om hvem som skal være kaptein. Informant 3 fortalte:

De blir enige om i garderoben om «vet du hva, i dag synes jeg du skal ta det, du har den gutsen i dag for å løfte laget ytterligere, så i dag får du ansvaret for å være kaptein».

Enda et funn innen organisasjonsdynamikk er et tema informant 3 satte søkelys på. Informanten mente at det spesielle i en fotballklubb er at trenerrollen blir en leder innad i organisasjonen med enormt mye makt. I bedrifter er det vanlig å ha en ledergruppe der alle har sine roller og ansvarsområder, mens i Bodø/Glimt er det veldig mye makt i den utviklingen som skjer i A-laget, som igjen påvirker resten av organisasjonen. Går det bra for A-laget kan resten av organisasjonen løftes og utvikles. Og dersom prestasjonene på A-laget ikke er gode, vil det få tilsvarende konsekvenser for organisasjonen, med negativt fortegn. Informanten sa:

Og det er da dynamikk som jeg tenker ikke er representativt for andre bedrifter (...) så man kan jo på en måte kalle det en liten konge innad i et rike, der det definerer veldig mye av organisasjonsstrukturen.

#### 4.2.4 *Utviklingen av ansatte*

Vi spurte informantene hva Bodø/Glimt gjør for å utvikle de ansatte, og hvordan de henter ut potensiale hos hver enkelt ansatt (se spørsmål 11 i intervjuguiden). Oppsummerer vi funnene våre ser vi at:

- informantene fortalte om arbeidet med å sette utvikling i system
- informantene mener ansvaret for utvikling ligger like mye, eller mer, hos den ansatte
- enkelte informanter trekker frem at det er viktig med bevissthet rundt egen rolle

Vi ser nærmere på hva informantene har svart.

Bodø/Glimt har de siste årene vokst mye i antall ansatte. Ifølge informant 1 er det et arbeid under utvikling nå, i det å sette opp konkrete program og kurs for nyansatte, men at dette er kommet mye lengre nå enn da vedkommende startet sitt ansettelsesforhold i klubben. Alle på øverste ledernivå har gjennomgått samme lederprogram med oppfølging, som bidrar til at de kan ta mer eierskapet til sin del av organisasjonen. Gjennom dette arbeidet så de raskt at dette var noe de ønsket å ta ut i hele organisasjonen. Informant 3 påpekte at nye ledere også må få verktøykista til å utvikle seg. Det er viktig for at organisasjonen skal sette seg, og dynamikken med den nye lederstrukturen faktisk vil fungere i praksis.

Informant 1 mente det var viktig å formidle at ledelsen har troen på at de ansatte klarer å utvikle seg. De bruker i liten grad ordet selvledelse, men de bruker mye ordet utvikling og endring:

Det er klart at med det fokuset vi har på utvikling så er det mye endring. Men jeg tror vi bruker ordet utvikling istedenfor. Utvikling er jo egentlig kontinuerlig endring.

I praksis mente informant 1 at de likevel bedriver selvledelse i stor grad, sammenlignet med tidligere arbeidsplasser. I det ligger en fleksibilitet, og en tillitt til at hver enkelt ansatt tar det ansvaret som trengs, og at den gir umiddelbar tilbakemelding dersom den møter oppgaver som er for store til å løses alene, eller den trenger bistand på annen måte.

Ifølge informant 4 understreket også at den enkelte har ansvar for egen utvikling. Ansvar er noe du tar, og den enkelte må vise sult:

Det er et gjennomgående begrep i Glimt. Vi ønsker sultne folk som ønsker seg opp og frem. Det er ikke noe en kan gi folk, det er noe de må ønske å ha, og ønske å ta ansvar og komme opp og frem.

Informant 5 mente også at man som arbeidsgiver gjerne kan tilby ulike kurs, men at hver enkelt også har et eget ansvar for å utvikle seg. Dette må arbeidskulturen legge opp til, slik at den enkelte selv kan se hvilke kurs, eller hvilken type opplæring de trenger.

Informant 2 forteller også om arbeidskulturen, litt mer indirekte. Informanten mente at det ikke er sånn at lederskapet eller den enkelte leder beslutter noe, og sier «dette er en beslutning». Alt arbeidet de gjør er et resultat av hvordan de jobber, hvordan de sammen skaper et arbeidsfellesskap:

Selv om jeg er leder så er jo dette et produkt av at folk har tatt sin plass og utvikla roller litt sånn selv.

Informant 2 mener også det er viktig å formidle til de ansatte at de må fokusere på det de kan kontrollere, og gjøre noe med. Informanten mente at det i aller største grad er det deg selv og måten du tenker på, som du kan endre. Dette er innspill som har kommet fra mentaltrener, og det handler om å skape en bevissthet rundt deg selv. Informanten spør seg selv:

«Hvordan har dagen din vært, har du vært den beste versjonen av deg sjøl? Har du håndtert folk rett?». Jeg tror på refleksjon rundt egen praksisutøvelse, for så å sjøl å bli bedre til det du gjør.

Informanten fortalte også at gjennom en slik selvrefleksjon er det også viktig å akseptere av man av og til gjør feil, men at det også er en styrke å kunne vise svakhet.

## 5.0 Analyse og diskusjon

Problemstillingen for denne oppgaven er å se på hva fremtidens ledere i nord kan lære av suksessen til Bodø/Glimt. Vi har i våre forskningsspørsmål spurt hva vi kan lære av deres lederskap for å oppnå varige konkurransefortrinn, og i hvilken grad lederskapet deres følger rammeverket for positivt lederskap.

I første del av dette kapitlet drøfter vi lederskapet til Bodø/Glimt som en ressurs i lys av et VRIO-rammeverk, for å vurdere hvilke konkurransemessige implikasjoner og økonomiske komplikasjoner lederskapet medfører. Vår analyse har resultert i at vi ønsker å presentere en revidert versjon av VRIO-rammeverket, som blant annet legger til en ekstra dimensjon vi mener ikke er representert i dagens rammeverk, og som også delvis justerer de konkurransemessige implikasjonene.

I den andre delen av dette kapitlet vil vi analyseres kjennetegn ved lederskapet til Bodø/Glimt opp mot teori om positivt lederskap, og gi vår vurdering av i hvilken grad Bodø/Glimt følger dette rammeverket. Også her har vår analyse ført til at vi ønsker å legge frem en revidert versjon av hovedmodellen i positivt lederskap, som hensyntar et bredere og nyere perspektiv enn dagens teori.

Funn gjort i denne oppgaven kjennetegnes ved at de er sammensatte og komplekse, og flere av funnene kan og bør diskuteres i lys av både teori om konkurransefortrinn, og teori om positivt lederskap. Gjennom drøftingen under vil vi derfor kunne komme inn på samme funn i flere ulike kontekster. Enkelte uttalelser og funn fra spørsmål innen konkurransefortrinn som vi har beskrevet i empirikapitlet kan dermed bli diskutert under drøfting av positivt lederskap. Tilsvarende kan funn som er beskrevet i empiridelen under spørsmål om positivt lederskap, bli tatt med i analysen under om konkurransefortrinn.

### 5.1 VRIO-analyse av lederskapet i Bodø/Glimt

Forskningsspørsmål 1 i denne oppgaven lyder «Hva kan man lære av lederskapet til Bodø/Glimt når det gjelder å oppnå varige konkurransefordeler for en organisasjon lokalisert i Nord-Norge?»

Som vi så i teori om konkurransefordeler er virksomhetens strategiske tilnærming til ledelse en viktig forutsetning for dens evne til å være konkurransedyktig over tid. VRIO-rammeverket er et anerkjent verktøy for å analysere en organisasjons ressurser og evner, og for å kunne vurdere om disse kan bidra til å gi virksomheten konkurransefortrinn. Ifølge

teorien så vi at ressurser og evner kan deles i finansielle, fysiske, menneskelige eller organisatoriske.

Vi har avgrenset til å konsentrere oss om betydningen av lederskap innenfor de *menneskelige ressursene*, da vi, som nevnt innledningsvis, primært er opptatt av ferdigheter og kunnskaper hos ledelsen, fremfor organisatoriske ressurser som rutiner, systemer og kontroll. Gjennom drøftingen kan vi likevel komme innom tema innenfor de organisatoriske ressursene.

Vi skal analysere lederskapet til Bodø/Glimt opp mot de fire ulike faktorene i VRIO-rammeverket. Deretter vil vi diskutere hvilke konkurransemessige implikasjoner og økonomiske komplikasjoner lederskapet til Bodø/Glimt medfører, før vi fremstiller resultatene i en tabell. Til slutt i denne delen legger vi frem en revidert versjon av VRIO-rammeverket.

### **5.1.1 Er lederskapet til Bodø/Glimt verdifullt?**

Informantene peker på at Bodø/Glimt har en rekke ressurser og evner som kan gi verdi for organisasjonen, inkludert en sterk og sammensveiset lagkultur, en dyktig og erfaren trenerstab, et godt rekrutterings- og utviklingssystem for unge talenter, og en evne til å spille en offensiv og attraktiv fotball som tiltrekker seg fans og sponsorer langt utover Bodøs grenser. De peker alle på at på ulikt vis så er det lederskapet til Bodø/Glimt som danner grunnlaget til alle disse ressursene, og at lederskapet dermed tilfører klubben stor verdi ved å skape og utvikle en sterk kultur og visjon som inspirerer spillerne og støtteapparatet.

Ifølge informantene har hovedtrener for A-laget skapt en positiv kultur og et samhold i laget som har bidratt til suksess på banen. Dette har igjen skapt en entusiasme og en følelse av stolthet i klubben og blant supporterne. Det har også smittet over på den administrative ledelsen av klubben. Informant 3 påpekte at trener for A-laget, som er klubbens hovedprodukt, er en slags «konge» innad i bedriften. En fotballklubb er annerledes enn mange andre virksomheter da hovedproduktet deres, A-laget består av mennesker. Leder for hovedproduktet får utrolig mye makt over kultur i organisasjonen. Dette påvirker resten av organisasjonen.

Bodø/Glimt har i manges øyne oppnådd en uventet suksess, og dette har bidratt til å øke interessen og oppmerksomheten rundt klubben. Dette har igjen gitt mye oppmerksomhet til Bodø og Nord-Norge, og gitt mange positive ringvirkninger som økning i hotelldøgn ved hjemmekamper, omtale i internasjonal presse og lignende. På så måte kan vi si at lederskapet i Bodø/Glimt har skapt verdi utover sin egen virksomhet.



Å være i stand til å kontinuerlig tilpasse seg omgivelsene er noe en virksomhet som Bodø/Glimt må beherske da de opererer i en bransje hvor alt skifter fra sesong til sesong. Blant annet er en god del av deres viktigste ressurser, spillerstallen og hovedtrener kun ment å være i klubben i en gitt tidsperiode. Nye team, nye individer og interne ressurser som kanskje må tilpasses for hvert år krever mye av lederskapet. Dette krever en stor grad av omstilling og dynamikk som klubben har behersket veldig bra de siste årene. Ved å ha en stabil ledergruppe som sørger for videreføring av verdier, kultur og holdninger er i slike tilfeller slik vi ser det helt avgjørende for videre suksess. Vi ser at Bodø/Glimt har klart å bevare denne vinneroppskriften i flere sesonger noe som gjør lederskapet i en virksomhet som Bodø/Glimt meget verdifull.

Vi har sett i vår datainnsamling at lederskapet er svært tydelig og forent på hva de ønsker å oppnå. Dette finner vi igjen i verdiene deres. PULS gjennomsyrrer alle områder i vriskomheten og kommer godt til syne når det gjelder for eksempel rekruttering. Det fremkommer i intervjuene at det i stor grad rekrutteres på bakgrunn av verdier fremfor kompetanse, og at dette gjelder uansett om du er trener eller trainee. Ledelsen har jobbet så godt med verdiene til klubben at alle «kjenner» dem, og at de i praksis gir en felles retning. Dette er særdeles viktig da Bodø/Glimt som vi har sett ikke jobber med etablerte mål, men med ambisjon om det å være i stadig utvikling som viktige parametere for om de lykkes. Deres ambisjon og jakt på å bli bedre kan, ifølge informantene, til tider oppfattes som en nådeløs prestasjonskultur. Men i og med at verdiene oppleves som en felles retning antar vi at alle vet at dette må til for å utvikle seg for å bli bedre enn konkurrentene. Vi har gjennom intervjuene avdekket deres syn på at det også er lov å feile, for å bli bedre. Dette støtter oppunder filosofien til lederskapet i Bodø/Glimt. Det er ikke resultatet som er viktig, men det at du har et ønske om å prestere og stadig utvikle deg selv.

På den andre siden kan en slik lojalitet til kjerneverdiene også skape en sårbarhet i organisasjonen. Sikrer de tilstrekkelig mangfold når de rekrutterer primært på bakgrunn av verdier? Er det slik at de bare ansetter likesinnede? Vi velger å anse dette som en styrke da ønsket om utvikling er så stort og gjennomgående i hele organisasjonen, og egenskaper som sult og engasjement kan finnes igjen i mange mennesketyper, og innenfor mange profesjoner.

Vi ser også en ekstra verdi i lederskapet, og da særlig deres styring etter kjerneverdier i de tilfellene klubben ikke lenger har eller vil oppleve sportslig suksess. Vi undrer oss om det nettopp er når de er på bunn at dette lederskapet har sin potensielt største verdi. Nettopp fordi

de er gjennomgående opptatt av prestasjon og utvikling fremfor resultat. De er tro til verdiene sine også i nedgangstider. Dette bygger et lag og et felleskap, også utenfor fotballbanen som står seg over tid og gjennom svingninger og nedturer. Dette kan være med å bøte på hva som vil skje med lagkulturen og kulturen i klubben den dagen A- lagets trener ikke lenger er en del av Bodø/Glimt. Informant 4 poengterte at de faktisk har sett frem til utfordringen det er om A-lagets trener bytter klubb. Da får de virkelig testet ut om det de gjør og har bygget opp står seg uten enkeltpersoners påvirkning. Dette er etter vår mening med på å gjøre lederskapet ekstra verdifullt, ut over det teorien om VRIO-rammeverket beskriver.

### ***5.1.2 Er lederskapet til Bodø/Glimt sjeldent?***

Gjennom våre intervjuer har vi avdekket at Bodø/Glimt og flere andre fotballklubber deler svært mye informasjon seg imellom. Det kan argumenteres for at det meste da ikke lenger er sjeldent, og at alt kan kopieres og gjøres tilsvarende eller bedre av noen andre. Ledelsen i Bodø/Glimt ser på dette med andre øyne, noe følgende sitat er et eksempel på «... når man har noe å dele har man kommet lenger enn de fleste».

Noen av Bodø/Glimts ressurser og evner kan lett kopieres av andre. Men det som gjør dem sjeldne i bransjen, og dermed kan gi en konkurransefordel, er de ressursene som er avhengig av menneskene i klubben, som ikke kan måles gjennom ulike datasett. Målbare parametere kan være hvor mye spilleren spiser, hvor fort de løper, hvor mye de veier og så videre. Eksempler på ikke imiterbare ressurser er nettopp de som er med på å skape et lederskap, de uskrevne reglene, tradisjonen som «sitter i veggene», troen og sulten som vi i Bodø/Glimt sitt tilfelle finner igjen i alle ledd i organisasjonen.

Lederskapet i klubben legger stor vekt på å bryte med etablerte sannheter og gi rom og oppfordre til å utvikle seg på sin egen måte. I tillegg demonstrerer klubben at de tar vare på de ansatte, og at de anser kompetanse som en viktig faktor for å lykkes i konkurranse. Dette kan vi se gjennom at blant annet flere av informantene trakk frem hvordan Bodø/Glimt agerte da Covid var et faktum. Da resten av landet stengte ned holdt Bodø/Glimt, som eneste fotballklubben i Norge, full drift og alle mann på jobb. De gikk bevisst mot strømmen, satset på folkene sine og satset på utvikling. I teorikapittelet ble det påpekt at det første som reduseres ved markedsnedgang er kutt i fysiske og menneskelige ressurser. Dette viser seg ikke å være tilfellet hos Bodø/Glimt, da de heller er opptatt av å utfordre etablerte sannheter.

Bodø/Glimts lederskap er etter vår vurdering relativt sjelden i norsk fotball. Resultatene fra vår empiriske undersøkelse indikerer at organisasjonen har et gjennomgående fokus på

utvikling og ambisjoner heller enn måloppnåelse. Alle informantene som deltok i undersøkelsen nevnte dette, og begrepet suksess hadde en negativ klang blant dem alle. Dette gir oss grunn til å reflektere over det faktum at denne delen av lederskapet i Bodø/Glimt er ganske sjelden. Prestasjonskulturen som vektlegger kontinuerlig utvikling, anses av oss som et av de viktigste konkurransefortrinnene til Bodø/Glimt og samtidig ganske sjelden i bransjen. Det som gjør dette sjeldent, er organisasjonens åpenhet og transparente kommunikasjon med andre. Dette stiller også høyere krav tilbake til organisasjonen og dens medlemmer, og fordrer en konstant selvforbedring og forbedring av prestasjonene, til tross for at organisasjonen opererer i en bransje som er avhengig av gode resultater.

Lederskapet i Bodø/Glimt er tro til klubbens strategidokument «Vårres måte». Dokumentet beskriver at det er avgjørende at klubben både utvikler seg og styret i forhold til den samfunnskontekst og ressursbase som er tilgjengelig i en nordnorsk toppklubb. I praksis vil det si at de er bevisst sine egne ressurser, og at de ikke ønsker eller skal kopiere andre klubber, men at klubben må utvikle sin egen måte å drive toppklubb, sett i en nordnorsk kontekst. Dette, å ikke ønske å kopiere andre, er også slik vi ser det, en sjelden egenskap ved lederskapet i Bodø/Glimt.

Deres utvidede tolking av samfunnsansvar, Action Now, er også noe vi finner som en sjelden egenskap ved lederskapet i Bodø/Glimt. De har tatt det hele et hakk lenger og informantene belyser dette som et viktig konkurransefortrinn i bransjen. Det er ikke sjeldent i idrettsverden og fotballverden i disse dager å ha fokus på både klima og miljø, etikk og menneskerettigheter. FN selv har laget et eget program for implementering av bærekraft, og for å utnytte makten som ligger i idretten for å endre samfunn og individer (Unitet Nations, 2022). Vi så også at det under VM i Qatar i 2022 har vært et stadig større fokus på etikk, samt tematikken om likestilling i fotball nå senest i valget av nytt styre i UEFA.

Men evnen til å omgjøre dette til mer enn bare holdninger, kampanjer og samfunnsansvar er det kun lederskapet i Bodø/Glimt som har fått til i en norsk kontekst (FK Bodø Glimt, 2022). De andre initiativene i Norge er foreløpig bare holdningsendrende kampanjer, mens Action Now er handlingsorientert og en integrert del av virksomheten.

Totalt sett anser vi lederskapet til Bodø/Glimt for å være sjeldent (rare). Lederskapet er sjeldent for en fotballklubb, men vi mener dette har overføringsverdi til lederskap i andre virksomheter også. Særlig ser vi lederskapets tilnærming til bærekraft som sjeldent på nåværende tidspunkt. Det er flere virksomheter som både satser på både bærekraft og

rapporterer på dette. Men det som gjør det sjeldent er å ta den helhetlige dimensjonen av bærekraft inn som en integrert del av virksomheten slik Bodø/Glimt har gjort. Vi undrer oss om hva som er årsaken til at lederskapet i Bodø/Glimt får dette til, og ikke andre klubber i Norge. Kan det ha noe med deres rolle i lokalsamfunnet, Nord Norge å gjøre?

### ***5.1.3 Er lederskapet til Bodø/Glimt kostbart å imitere?***

Noen av Bodø/Glimts ressurser og evner kan være vanskelige å etterligne eller kopiere for konkurrentene. For eksempel kan det være vanskelig for konkurrentene å replikere lagkulturen og den spillestilen som er utviklet over mange år. Sportslig sett er det mye som ved første øyekast ikke vil være så kostbart å kopiere, som kan hente ut fra for eksempel målinger av spillerens prestasjoner, treningsopplegg, kjøp og salg mm. Men lederskapet til Bodø/Glimt i alle nivåer kan være både vanskelig og kostbart å imitere, spesielt når det gjelder deres kultur og visjon. Prestasjonskulturen og lederskapet i Bodø/Glimt har vært utviklet gjennom mange år og det har kostet både tid og penger. Dette fortrinnet de har skapt seg, med at denne lederstilen som ble etablert av noen få ledere og nå spredd seg som en kultur i hele organisasjonen vil være kostbart å imitere. Og det vil være vanskelig å kopiere nøyaktig. Dette støttes av informant 4 som bemerket at ledelsesfilosofien til Bodø/Glimt ikke kan løftes over til en annen organisasjon da det handler om de iboende verdiene til den enkelte.

Vi velger å tro at det aktive forholdet klubben har til selv å ikke kopierer andre, men heller gjøre ting på «vårres måte» gjør at det nettopp blir vanskelig å imitere. Et eksempel er satsingen med Action Now. Det gagnar bare samfunnet at flere jobber for en bærekraftig fremtid. Ved at flere blir delaktig i dette arbeidet lærer Bodø/Glimt av det andre gjør. Og med det evner de å selv bli enda bedre. Denne satsingen kan la seg imitere av andre klubber, noe det også har gjort de senere år, blant annet i LSK (Lillestrøm Sportsklubb, 2022). Ikke er det særlig kostbart heller. Men det er den menneskelige komponenten i dette som gjør at det er vanskelig å verdifastsette. Det er dette som skaper et driv, engasjement i lokalsamfunnet, stolthet og lidenskap. Noe som til syvende og sist ikke gjør det så kostbart, men likevel svært komplekst – eller umulig – å imitere.

### ***5.1.4 Er lederskapet til Bodø/Glimt utnyttet av organisasjonen?***

Som vi så i teorien må Bodø/Glimts ressurser og evner også være organisert og utnyttet på en effektiv måte for å gi en konkurransefordel. Bodø/Glimts lederskap har vært dyktige til å utvikle og implementere en strategi for å utvikle unge talenter og bygge en sterk lagkultur. De

har også vist klokskap ved å tenke nytt rundt sponsoravtaler, som bærekraftsambassadør i Action Now, og andre inntektskilder til å støtte klubbens suksess. Lederskapet i Bodø/Glimt administrativt har også vært flinke til å utnytte en rekke av sine kapabiliteter fullt ut. Et eksempel er verdiene deres, PULS. Som vi har sett tidligere har Bodø/Glimt gått langt utover det som er vanlig når det jobbes med en virksomhets kjerneverdier og utnyttet dette potensialet fullt ut i organisasjonen.

Bodø/Glimts lederskap har vist en sterk evne til å utnytte ressursene sine effektivt. De har et talentfullt trenerteam og støtteapparat som støtter spillerne og bidrar til å skape en sterk kultur. Klubben har også en god strategi for spillerutvikling og kampforberedelse som utnytter ressursene på en effektiv måte, noe som har ført til fantastiske sportslige resultater.

Bodø/Glimt har vokst raskt de siste årene. Vi vil hevde at det med bakgrunn i dette kan være at det enda er områder som ikke er fullt utnyttet av organisasjonen. Dette bør klubben se på nærmere på, og finne områder der de har et potensiale for å utnytte lederskapet som en ressurs bedre.

#### ***5.1.5 Konkurransmessige implikasjoner og økonomiske komplikasjoner***

Vi har nå analysert lederskapet til Bodø/Glimt i lys av de fire variablene i VRIO-rammeverket. Dette gir oss et grunnlag for å si noe om hvilke konkurransmessige implikasjoner og økonomiske komplikasjoner lederskapet til Bodø/Glimt medfører.

Ved å analysere lederskapet i Bodø/Glimt og våre empiriske funn opp mot et VRIO-rammeverk finner vi at Bodø/Glimts lederskap gir klubben en verdi utover det som teorien beskriver. Lederskapet til Bodø/Glimt som ressurs er en intern prosess og aktivitet som i aller høyeste grad bidrar til verdiskapning og som kan betraktes som bedriftens kjernekompetanse. Dette er vanskelig å etterligne i og med at den kan karakteriseres som kompleks og personavhengig.

Det uttalte utviklingsfokus i klubben er et grunnlag for en sterk felles kultur og visjon som er vanskelig å etterligne. Denne formen for å drive lederskap er relativt sjelden og kan være både vanskelig og kostbar å imitere. Bodø/Glimt har og vist god evne til å utnytte ressursene sine effektivt.

Denne kombinasjonen har i sum bidratt til klubbens suksess. Som vi så i teoridelen påpekte Barney (1991) at organisasjonens unike kombinasjon av ressurser, og evnen til å utnytte dem mer effektivt enn konkurrentene, var avgjørende for å oppnå en varig konkurransefordel. Vi

ser kun på ressursen lederskap i denne analysen, men resultatene gir oss et grunnlag for å si at de konkurransemessige implikasjonene lederskapet til Bodø/Glimt medfører, er en rekke av midlertidige konkurransefortrinn.

Ressursbasert teori understreker også viktigheten av å kontinuerlig forbedre organisasjonens ressurser og kapasiteter for å opprettholde en konkurransefordel. Lederskapet i Bodø/Glimt gjør nettopp det, og de satser kontinuerlig på å være i utvikling. Dette gjør dem også dynamiske, og vi ser et samsvar også med teorien om dynamiske kapabiliteter. Lederskapet i Bodø/Glimt evner å stadig utvikle også sin ledelseskultur og endre seg i tråd med omgivelsene. Dette kan være utfordrende, men også det som kan være med å skape konkurransefordeler på sikt.

Det er vanskelig å stadfeste hva som kan være varige konkurransefordeler i en bransje som Bodø/Glimt operer i. Det ser vi ved å for eksempel se til Rosenborg Fotballklubb (RBK) som i mange år ble sett på som uslåelig. Det vitner om at «ingenting varer evig». Dette tenker vi også overføres til andre bransjer i en verden som stadig endrer seg i et raskere tempo og mer radikalt enn vi er vant til. Basert på denne analysen kan det se ut som Bodø/Glimt sitt lederskap som ressurs kan gi en konkurransefordel, og at organisasjonen har vært dyktige til å organisere og utnytte dette på en effektiv måte.

Klubben har de siste årene lyktes sportslig sett, noe som har gitt store økonomiske fordeler. Vi vil på bakgrunn av dette si at Bodø/Glimt ligger over normal sett opp mot økonomiske komplikasjoner. Dette vil igjen påvirke deres konkurranseevne ved at de kan investere i verdifulle ressurser som spillere og trenere. Hvis de ikke har nok kapital til å signere kvalitetsspillere eller ansette erfarne trenere, kan det føre til at de ikke lenger kan konkurrere på det høyeste nivået.

Økonomiske komplikasjoner kan også føre til organisatoriske utfordringer, som for eksempel å ikke kunne tilby konkurransedyktige lønninger eller ikke ha tilstrekkelig støtteapparat for spillerne. Det er viktig å merke seg at økonomiske komplikasjoner ikke nødvendigvis betyr at en virksomhet ikke kan oppnå konkurransefortrinn gjennom ressursene sine. Noen virksomheter har vært i stand til å finne kreative måter å overvinne økonomiske utfordringer på, for eksempel ved å utnytte nye teknologier eller samarbeide med andre virksomheter for å dele ressurser og kostnader. Dette finner vi igjen i Bodø/Glimt fra snuoperasjonen i 2017 og deres siste års satsinger på Action Now som ny måte å tenke sponsorat på. Dette mener vi

igjen forsterker konkurransefortrinnet lederskapet i klubben er, som gjør det verdifullt, vanskelig å etterligne, som gjør det sjeldent og kan utnyttes fullt ut i organisasjonen.

I teorien så vi at dersom en ressurs er verdifull og sjelden, ikke kostbar å imitere, men godt utnyttet av organisasjonen, medfører dette den konkurransemessige implikasjonen «midlertidig fortrinn», som igjen fører til den økonomiske komplikasjonen «over normal». Vår analyse av ressursen lederskap i Bodø/Glimt viser nettopp denne kombinasjonen. Vi fremstiller resultatene fra vår analyse opp mot teorien, i Tabell 3 under.

Tabell 3 Lederskap i Bodø/Glimt i et VRIO-rammeverk



SAMMENLIGNING	VERDIFULL	SJELDEN	KOSTBART Å IMITERE	UTNYTTET AV ORGANISASJONEN	KONKURRANSEMESSIGE IMPLIKASJONER	ØKONOMISKE KOMPLIKASJONER
TEORI	Ja	Ja	Nei	Ja	Midlertidig fortrinn	Over normal
BODØ/GLIMT	Ja, ut over det teorien beskriver	Sjelden, men ikke unik	Ikke kostbart, men vanskelig	Ja, i stor grad	Midlertidig fortrinn	Over normal

### 5.1.6 Oppsummering VRIO-analyse av lederskapet i Bodø/Glimt

Med stadig endrede forhold rundt virksomheten, som vi som ledere i liten grad kan kontrollere, vil vi argumentere for at det fremover vil være viktig å ha fokus på nettopp interne forhold som gjør at en virksomhet kan være konkurransedyktig over tid.

Vår litteraturstudie viste at en bedrifts konkurransefortrinn som regel ikke er varig, men endres kontinuerlig i takt med markedet og omgivelsene. Vi så også at lønnsomhet kan tiltrekke seg konkurrenter, og at økt konkurranse begrenser varigheten av fortrinnet.

Gjennom våre empiriske undersøkelser har vi avdekket at Bodø/Glimt blant annet deler mye av det de gjør og har en bevissthet rundt at dette hele tiden gjør dem bedre. Det eksisterer, som vi har sett, en mentalitet i klubben om at det vi gjorde i går er ikke er bra nok, det er et ønske om å ville bli bedre dag for dag. Konkurransen begrenser derfor ikke varigheten av fortrinnet, men vi mener tvert imot at det er en drivkraft i seg selv. Med utgangspunkt i dette vil vi si at konkurranse i Bodø/Glimts tilfelle kan snues til en fordel, siden klubben er så dynamiske og «sultne».

Teorien om dynamiske kapabiliteter er derfor svært aktuell for Bodø/Glimt som hele tiden har fokus på å utnytte mulighetene og endringer de står overfor. Som vi avdekket i teorien måtte virksomheten på et strategisk nivå identifisere kritiske suksessfaktorer, skape en lærende organisasjonskultur, investere i ansatte og deres utvikling, bygge fleksibilitet inn i organisasjonen, og kontinuerlig se etter nye muligheter. Dette er nedfelt i strategien til klubben og gjennomsyrrer hele klubbens lederskap på strategisk nivå. Vi mener å finne at Bodø/Glimt er på god vei i å utvikle sine dynamiske kapabiliteter, når det gjelder tilnærmingen til ledelse.

Med den tidligere nevnte globaliseringen og teknologiske utviklingen blir verden stadig mindre og lettere å kopiere. For fremtidens ledere i nord er disse globale utviklingstrendene en viktig driver for hvordan vi på best mulig måte skal utøve vårt lederskap på for å oppnå varige konkurransefordeler i fremtiden.

Et mulig svar på vårt forskningsspørsmål kan være at en rekke av midlertidige konkurransefortrinn kan bidra til, og muligens forsterke selve konkurransefortrinnet, foran det å ha et varig fortrinn. For slik verden er i dag er «varig» blitt relativt sett kortere tid enn tidligere, og dermed er varig blitt midlertidig. Har man forståelse for dette blir det viktigere å satse på de midlertidige konkurransefortrinnene, og drive konstant utvikling for å skape nye midlertidige konkurransefortrinn. Dette er helt i tråd med hvordan lederskapet i Bodø/Glimt drifter og leder klubben. Dette kan fremtidens ledere ta lærdom av da dette vil være viktig uavhengig av hvilken bransje vi vil lede innenfor i fremtiden.

Vår studie og analyse underbygger kritikken av det tradisjonelle VRIO-rammeverket. Som nevnt i teorikapittelet er dette et rammeverk som ikke hensyntar de eksterne faktorene og hvordan det vil påvirke en virksomhet. I dagens samfunn med de endringene vi har beskrevet er det lite som er varig, og VRIO er begrenset som analyseverktøy da det ikke sier noe om Bodø/Glimt sin evne til å håndtere eksterne faktorer som påvirker organisasjonen. Det vil si evne til å skape og opprettholde konkurransefortrinn i tider som nå med krig, politisk og økonomisk uro. De eksterne ressursene er også viktig å analysere for å kunne si noe om det er annerledes å drifte en fotballklubb eller en annen virksomhet i nord enn andre steder. Vi har tidligere i oppgaven adressert muligheter ved å operere i nord som eksempelvis verdifull kompetanse opparbeidet gjennom hundre år med storindustri og fiske samt et mangfold av viktige naturressurser. Men det er også viktig å se på utfordringsbildet knyttet til de eksterne



ressursene som eksempelvis mangel på arbeidskraft og svak befolkningsvekst. Og også analysere betydningen av disse og hvordan det vil påvirke ledelse av en virksomhet i nord.

Disse eksterne globale trendene vil påvirke bedriftenes evne til å utnytte ressursene sine på en effektiv måte, og fremtidens ledere bør fokusere på å utvikle dynamiske evner for å tilpasse seg endringer i det konkurransemiljøet de opererer i. De eksterne betingelsene får man gjort lite med og det er derfor ekstra viktig å kunne være dynamisk i tilnærmingen til dem. Og med et ekstra fokus på de interne ressursene de nettopp har muligheten til å påvirke.

På bakgrunn av dette vil vi foreslå en revisjon av VRIO-rammeverket, som vist i Tabell 4.

Tabell 4 Revidert VRIO-rammeverk (VRIOD-rammeverk)

VERDIFULL	SJELDEN	KOSTBART Å IMITERE	UTNYTTET AV ORGANISASJONEN	DYNAMISKE KAPABILITETER	KONKURRANSEMESSIGE IMPLIKASJONER	ØKONOMISKE KOMPLIKASJONER
Nei			Nei	Nei	Ulempe	Under normal
Ja	Nei				Paritet	Normal
Ja	Ja	Nei			Midlertidig fortrinn	Over normal
Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Midlertidig fortrinn	Over normal

I det reviderte rammeverket, her kalt VRIOD-rammeverk, har vi foreslått to endringer, sammenlignet med VRIO-rammeverket. Vi har lagt til en ekstra dimensjon der en bedrifts evner til å utnytte sine dynamiske kapabiliteter bidrar til å trekke opp eller ned de konkurransemessige implikasjonene og økonomiske komplikasjonene. I tillegg har vi nedjustert den beste konkurransemessige implikasjonen til å kun være midlertidig.

En faktisk revisjon av et kjent rammeverk som VRIO vil kreve en større analyse, og mer forskning i praksis. Det vil også være nyttig i en slik sammenheng og se på flere av de interne ressursene en bare lederskapet i klubben.

Det å analysere Bodø/Glimts ressurser opp mot VRIO-rammeverket kan også ha sine feilkilder. Eksempelvis kan identifiseringen av de rette ressursene å analysere være vanskelig

i seg selv. Vi er også oppmerksom på at det kan det være detaljer som ikke kommer med i vår vurdering.

Vi ser også at VRIO-rammeverket har en svakhet ved at den tar utgangspunkt i ressurs for ressurs. Dersom Bodø/Glimt har et ønske om å benytte seg av dette rammeverket for en fullstendig analyse av deres ressurser, vil vi anbefale dem å være observant på å se ulike ressurser i sammenheng med andre. I teorien så vi nettopp at konkurransefortrinn vanligvis oppstår fra flere ressurser som henger sammen (Barney J. B. & Hesterly W., 2019).

## ***5.2 Analyse av positivt lederskap i Bodø/Glimt***

Vi har nå analysert lederskapet i Bodø/Glimt i et VRIO rammeverk, der vi ser at lederskapet deres er essensielt for å prestere godt, og hevde seg i konkurranse med andre. Videre er det derfor interessant å analysere Bodø/Glimt sitt lederskap mer inngående, for å se hva det egentlig er i lederskapet deres som gjør at de lykkes. Vi vil nå drøfte lederskapet opp mot teori om positivt lederskap, for å svare på forskningsspørsmål 2 i denne oppgaven, som lyder; «I hvilken grad følger lederskapet til Bodø/Glimt rammeverket for positivt lederskap?»

Som vi så i teori om positivt lederskap er hensikten å mobilisere kompetansen, kreativiteten og energien hos hver enkelt ansatt, for å kunne skape en rekke av konkurransemessige fordeler for bedriften. Vi starter med å drøfte funn først opp mot flokkingprinsippet, for å se om lederskapet følger prinsippene for flokking – som er det organiserende prinsipp for positivt lederskap. Deretter analyserer vi funn i lys av hovedmodellen i positivt lederskap, som beskrevet i teoridelen. Til slutt i denne delen legger vi frem et revidert rammeverk for positivt lederskap, som hensyntar nyere perspektiver og en verden i endring.

### ***5.2.1 Flokkingprinsippet i Bodø/Glimt***

For å kunne utøve positivt lederskap er det en forutsetning at flokkingprinsippet ligger til grunn i organisasjonen. Teorien forteller at flokkingprinsippet går ut på å ha et selvorganiserende system, som vil forsterke styring etter kjerneverdier, som forutsetter umiddelbar tilbakemelding på avvik, som igjen kobles til det selvorganiserende systemet.

Vi skal nå analysere teorien rundt flokkingprinsippet opp mot funnene i Bodø/Glimt, og vil til slutt fremstille resultatene i en tabell.

## Selvorganiserende system

Teorien beskriver flokking som å operere som et helhetlig og selvorganiserende system, hvor man opptrer som selvstendige, kreative og innovative individer, der man får umiddelbare tilbakemeldinger.

Ifølge informantene har Bodø/Glimt historisk sett hatt en flat organisasjonsstruktur, og operert med et «alle mann til pumpene»-prinsipp. Ved kampavvikling forventes det at alle skal stille på jobb, og ingen går hjem før alt er ryddet og klart, og kampen er debriefet. Alle har i utgangspunktet hatt sine roller, men de har jobbet svært tett, og alle er innforstått med at de skal ta i et ekstra tak der det har vært behov. Ifølge informant 5 har de aldri loggført arbeidstimer. Basert på dette kan det virke som om Bodø/Glimt har vært organisert i et selvorganiserende system, i tråd med flokkingprinsippet, og at de har utviklet en kultur for samarbeid og samhandling som gir de ansatte frihet til å handle selvstendig, og samtidig være en del av en større helhet.

De siste 5-6 årene har Bodø/Glimt ifølge informantene økt sin arbeidsstyrke med omtrent 40 årsverk – noe som tilsvarer en dobling av antall ansatte. Mens flere ressurser gir betydelige fordeler for klubben, kan dette også medføre utfordringer i form av såkalte «voksesmerter». Det er avgjørende at nyansatte blir integrert på en effektiv måte, og finner sin rolle i organisasjonen. Gjennom informantene erfarer vi at Bodø/Glimt er opptatt av at de ansatte opplever ansvar og autonomi i sin rolle. Vi så i funndelen at informant 1, som har ansiennitet på mellom 2 og 5 år, påpeker at involvering, medvirkning og det ansvaret den enkelte ansatte opplever å få i organisasjonen, er med på å la dem vokse i rollen og påvirke dynamikken i organisasjonen.

Informantene viser til Bodø/Glimt sin strategi om å ansette folk basert på kjerneverdier, fremfor å rekruttere utelukkende etter kompetanse. Ifølge informantene søker klubben å tiltrekke seg mennesker som er preget av en grunnleggende sult etter å lykkes. Vi mener at dette rekrutteringsprinsippet kan gi klubben et solid utgangspunkt for å innlemme nøkkelindivider i et selvorganiserende system.

Det er naturlig å anta at enkelte ansatte som har jobbet i klubben over lengre tid kan ha utfordringer med å tilpasse seg en ny struktur etter veksten i organisasjonen. Dersom enkeltpersoner ikke føler seg som en del av et godt fungerende system, kan de føle seg marginalisert. Vi opplever at Bodø/Glimt verdsetter erfarne ansatte, og anerkjenner at det er

klokt å kombinere ansatte med historisk kjennskap til Bodø/Glimt, med ny kompetanse utenfra.

Ifølge teorien om flokking er det ingen synlige ledere, men alle følger den som er seg nærmest. Informant 2 fortalte at de tross økningen i antall ansatte har en relativt flat organisasjonsstruktur. Samtidig har det også blitt avdekket gjennom intervjuene at store deler av lederskapet i Bodø/Glimt har blitt utviklet gjennom to visjonære og inspirerende enkeltpersoner i klubben, nemlig A-lagstrener og daglig leder. At kulturen har startet hos noen få enkeltpersoner betyr ikke at den er avhengig av de samme menneskene over tid, men dette er definitivt noe vi mener klubben bør være ekstra oppmerksomme på, for å unngå å miste retning dersom nøkkelpersoner forsvinner.

At mye av den administrative makten er konsentrert i A-laget og dets trener er kanskje ikke så overraskende, all den tid A-laget anses som selve kjernen i klubbens merkevare, og dets prestasjoner har ringvirkninger for hele organisasjonen. På samme måte som deres suksess påvirker organisasjonen positivt, vil det være naturlig å anta at det vil påvirke hele organisasjonen med negativt fortegn den dagen de ikke lengre oppnår suksess.

Vi gjenkjenner trekkene ved lederskapet til A-lagstreneren og daglig leder fra teorikapittelet om transformasjonsledelse. Gjennom uttalelsene oppfatter vi en karismatisk lederstil, evnen til å inspirere og skape håp, og en godt forankret kultur som strekker seg fra A-lagsgarderoben til hele organisasjonen. Mye av organisasjonens suksess har vært avhengig av disse enkeltpersonenes lederegenskaper, særlig A-lagstreneren. En av hovedutfordringene klubben står overfor er å forankre kulturen så dypt hos alle ansatte at den kan overleve selv når nye ledere og trenere tar over. Det er imidlertid ingen tegn på svekket myndiggjøring av ansatte, som vi så i teorien er en av de viktigste kritikkene mot transformasjonsledelse. Tvert imot gir informantene inntrykk av at ansatte får betydelig tillit, og muligheter for personlig og faglig utvikling.

### **Styring etter kjerneverdier**

Ifølge teorien antas det at implementeringen av et selvorganiserende system vil føre til forsterkning av å kunne styre etter kjerneverdier. Dette er tydelig demonstrert i tilfellet med Bodø/Glimt, der klubbens verdier PULS, er gjennomsyret i alle aspekter av organisasjonen. En nøkkelfaktor for suksess i denne sammenhengen er ledelsens bevisste strategi for å fremme styring etter kjerneverdier. Dette inkluderer blant annet regelmessige allmøter som alltid begynner med å påminne om klubbens kultur og verdier. I tillegg har daglig leder og A-

lagstrener gjentatte ganger kommunisert til media og publikum at de har fokus på prestasjon, og ikke på resultater. Dette har også ført til at spillerne, under intervjuer i media, gjentar klubbens verdier, og viser en lojalitet til beslutningene som tas selv om prestasjonene kan være dårligere enn ønsket. Slike eksempler demonstrerer hvordan et selvorganiserende system kan forsterke styring etter kjerneverdier, og resultere i en kultur som fremmer organisatorisk suksess.

En interessant observasjon er at Bodø/Glimt, ifølge informantene, utviklet sin strategi og verdier gjennom en samling med kun tre ledere i klubben (i tillegg til en ekstern mentaltrener), snarere enn å involvere en bred gruppe ansatte. Dette viser at det kan være effektivt å utvikle og presentere en strategi på denne måten, og forankre den i organisasjonen i etterkant. Det er verdt å vurdere om det er selve forankringen i organisasjonen, heller enn selve utarbeidelsen av strategien, som krever mest tid og ressurser. Informantene beskriver A-lagstreneren og daglig leder som sentrale og viktige bidragsyttere i denne prosessen, og understreker viktigheten av å ha en godt forankret kultur som ikke er avhengig av enkeltpersoner, spesielt i en posisjon som trener, som ofte har hyppige utskiftninger.

En annen interessant observasjon er at selv om Bodø/Glimt er en fotballklubb som kontinuerlig måles på resultater, fokuserer de ikke på dette. Det kan argumenteres for at fokuset på verdier og prestasjoner, snarere enn resultater og suksess, har vært avgjørende for at de har oppnådd suksess uten økonomisk støtte fra en rik eier. Det er verdt å reflektere over om det er styringen basert på verdier som har gjort det mulig for Bodø/Glimt å oppnå sin nåværende suksess.

### **Umiddelbar tilbakemelding**

Bodø/Glimts evne til å styre etter sine kjerneverdier forutsetter at de får umiddelbare tilbakemeldinger på avvik fra disse verdiene. Ifølge teorien må verdiene være lette å forstå.

En fotballklubb har angivelig en høyere grad av gjennomtrekk av ansatte, på grunn av kjøp og salg av spillere, sammenlignet med en konvensjonell organisasjon. Av den grunn er det avgjørende at nyansatte raskt får et medeierskap til kjerneverdiene. Kjerneverdiene til Bodø/Glimt er som vi har sett akronymet PULS. Akronymet er relevant for klubben, og ordene bak vil vi påstå er enkle å forstå.

Ved alle nyansettelser blir den ansatte presentert for verdiene gjennom ansatteløftene. Klubbens ansatteløfter ble trukket frem av tre av informantene, og disse løftene er direkte knyttet til verdiene i klubben. I ansatteløftene erklærer arbeidsgiver hva de forventer av sine

ansatte, og et av løftene den ansatte skal forplikte seg til handler om at man skal gi konstruktiv kritikk, og si fra når det kreves. Dette legger et ansvar på den ansatte om å gi konstruktive tilbakemeldinger, noe som igjen muliggjør at klubben kan opptre som et selvorganiserende system.

En konkret observasjon av tilbakemelding i klubben er informant 4 som fortalte om at det å være ansatt i en fotballklubb er ikke en 8-16-jobb. Jobben må følge kampplanene, og selv om kamptidene er forutsigbare blir arbeidstiden før og etter en kamp noe uforutsigbar. Informant 4 fortalte om store svingninger i sesongen, og kravet til tilgjengelighet blant ansatte – også i støttefunksjoner. Store forskjeller i arbeidsbelastning utfordret på et tidspunkt samholdet og lojaliteten til enkelte ansatte, og de fremmet misnøye med at de ikke ble like godt ivaretatt. Ledelsen tok grep, og har nå implementert en HR-ressurs som skal ivareta de ansatte bedre.

### ***5.2.2 Oppsummering av flokkingprinsippet i Bodø/Glimt***

I tabellen under har vi sammenstilt teori om flokkingprinsippet med resultatene fra vår analyse av hvordan Bodø/Glimt utøver lederskap. Oppsummert kan vi si at Bodø/Glimt opererer i tråd med sine kjerneverdier i svært stor grad. De har også satt tilbakemeldinger i system, de har verdier som er lette å forstå, og de har utviklet en kultur som støtter opp og dialog, og at det er lov å si fra om det man er misfornøyd med. Den betydelige veksten som organisasjonen har opplevd de siste årene kan se ut som har utfordret det selvorganiserende systemet i en viss grad, og ledelsen har måttet tilpasse seg noe. Til tross for disse utfordringene mener vi at flokkingprinsippet ligger til grunn for Bodø/Glimt sitt lederskap, og vi vil også hevde at deres store fokus på styring etter kjerneverdier kompenserer for utfordringer med det selvorganiserende systemet. Dette gir klubben et godt grunnlag for å kunne lykkes med å utøve positivt lederskap.

Tabell 5 Flokkingprinsippet i Bodø/Glimt

SAMMENLIGNING	STYRING ETTER KJERNEVERDIER	UMIDDELBAR TILBAKEMELDING PÅ AVVIK	SELV-ORGANISERENDE SYSTEM
TEORI	Ja, forutsetter	Ja, kobles til	Ja, forsterker
BODØ/GLIMT	Ja, utover det teorien beskriver	Ja	Ja, men mulig svakhet

### 5.2.3 Hovedmodell for positivt lederskap i Bodø/Glimt

Som vi så i teoridelen består hovedmodellen i positivt lederskap overordnet av fire elementer som påvirker hverandre gjensidig. Selvledelse setter krav til ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, som er grunnlagt for ledelse av samhandlingskompetanse, som gir grunnlag for kreativitetsledelse, som igjen fremmer selvledelse. Vi skal nå analysere våre funn opp mot teorien i positivt lederskap, og vil til slutt fremstille resultatene i en tabell.

#### Selvledelse

Som teorien forteller oss er hovedmålet med selvledelse å øke verdiskapningen for ansatte, ledere og eiere gjennom å hente ut mest mulig energi, kreativitet og kompetanse hos hvert individ i organisasjonen. For å oppnå dette må en leder kunne lede andre til å lede seg selv. I dagens samfunn, som preges av høy kompleksitet og endringshastighet, er det avgjørende å utnytte de iboende egenskapene til hver enkelt ansatt fullt ut for å lykkes i konkurransen.

Flere av informantene forteller at de opplever å ha ansvar for egen læring, og gjennom ansatteløftene vet vi nå at de er forpliktet til å gi konstruktiv tilbakemelding om de skulle trenge bistand, eller er misfornøyd med noe. Informant 1 fortalte om balansen i riktig mengde ansvar, og at arbeidsgiver er bevisst på dette er positivt; det gir den ansatte god motivasjon. For mye ansvar kunne ifølge informantene gi negativ effekt på motivasjon.

Vi har sett at Bodø/Glimt har et enormt fokus på utvikling, og gjennom utvikling skjer det naturlig nok mye endringer. Endring er et begrep som kan ha negativ klang i organisasjoner,

fordi det kan kreve omstilling og utvikling utover komfortsonen. For å kunne mestre de kontinuerlige endringene er det fordelaktig å praktisere selvledelse. Informantene formidlet i denne sammenheng at de opplever at ledelsen har troen på dem, og på at de har evne til å utvikle seg.

A-lags treneren i Glimt har klart å skape en kultur som bygger på klubbens verdier ved at ledelsen har gitt ham frihet til å utvikle og forankre denne kulturen. Informantene fortalte at ledelsen stilte på et tidspunkt stilte seg spørsmålet om denne kulturen kunne ha potensial til å spre seg til hele organisasjonen. Dette ble starten på en prosess der ledelsen nettopp tilrettela for dette, noe som, ifølge informantene, har gitt rom for at spillere og ansatte kan ta ansvar for å opprettholde et godt miljø, og for at lederskapet ikke bare hviler på ledelsens skuldre. Det at hver enkelt ansatt har en forståelse for at de er i et selvorganiserende system, en viktig brikke i et puslespill, kan være motiverende for å drive og lede seg selv fram mot de målene man har satt seg.

Ingen av informantene nevnte ordet selvledelse på eget initiativ. Vår observasjon er likevel at klubben har den tilliten og fleksibiliteten som trengs for at de ansatte skal kunne bedrive selvledelse, og at de i praksis bedriver selvledelse.

### **Ledelse av sosial og emosjonell kompetanse**

For å kunne utnytte den individuelle energien, kreativiteten og kompetansen hos enkeltindividet på en optimal måte, understreker teorien betydningen av å inneha sosial og emosjonell kompetanse, som leder og kollega. Dette er også avgjørende for å håndtere eventuelle konflikter.

Å aktivt arbeide med organisasjonskultur og verdier, som Bodø/Glimt har gjort de siste årene, bidrar til å skape en følelse av trygghet. I intervjuene fremkommer det at det er høy grad av takhøyde og rom for å gjøre feil, noe som gir ansatte en følelse av trygghet, og de er komfortable i å dele sine tanker, ideer, meninger og bekymringer uten frykt for negativ respons eller konsekvenser fra andre. En av informantene pekte på at det i en fotballklubb er det mye følelser og svingninger, og at det derfor er det ekstremt viktig å ha sosial og emosjonell kompetanse som leder og ansatt.

Det ble også fremhevet av informant 4 at situasjonsbestemt ledelse er viktig i klubben, og at det er viktig å være bevisst på hvem man leder og snakker til. En «tøff» tilbakemelding kan motivere noen, men ha motsatt effekt på andre, kanskje særlig på de som er yngre. Å kjenne sine medarbeidere og tilpasse lederstilen deretter kan bidra til å forebygge konflikter.



En refleksjon i denne sammenheng er knyttet til den generasjonen som er på full fart inn i arbeidslivet, og deres psykiske helse. En undersøkelse viser at andelen studenter med det som kan karakteriseres som høyt nivå psykiske plager har økt fra nesten hver 6. student i 2010 til nesten halvparten i 2021 (Sivertsen, 2021). Det å bedrive situasjonsbestemt ledelse overfor denne gruppen ansatte er nok svært viktig for å skape den nødvendige psykologiske tryggheten. Dog er det et tankekors at ledelse fremover blir mer krevende, både med hensyn til tid og kompetanse.

Informantene fortalte også at det å ha ledere som er til stede i miljøet, og som tar seg tid til å gi positive tilbakemeldinger, bygger gode relasjoner og øker tryggheten i organisasjonen. Bodø/Glimt er en fotballklubb med ansatte, både i administrasjonen og blant spillerne, som kommer fra ulike steder i landet og verden. Mange av dem bor nå i en by uten familie, og det er viktig å knytte nye vennskap. Informantene fortalte at Bodø/Glimt legger opp til mange sosiale arrangementer og møteplasser som bidrar til økt trivsel og samhold. Vi kan ikke påstå at det er en absolutt sammenheng mellom suksess i privatlivet og på jobben, men det vil likevel være gunstig å ha en sunn balanse mellom de to for å opprettholde en tilfredsstillende livskvalitet og jobbprestasjon.

### **Ledelse av samhandlingskompetanse**

Med den kompleksiteten vi lever med i dagens kunnskapsøkonomi er samhandlingskompetanse et ekstremt viktig verktøy, og knyttes opp mot kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring.

For Bodø/Glimt er kommunikasjon av stor betydning, både internt og eksternt. Informantene forteller at klubben har økt bevisstheten og arbeidet rundt sine verdier, og dette har blitt gjort kjent både innad og utad, blant annet gjennom repetisjon i alle møter og presentasjoner. En enhetlig og konsistent kommunikasjon om verdier og kultur er blitt drillet inn hos alle ansatte, og samarbeidspartnere og samfunnet ellers er også blitt mer og mer kjent med dette.

Ledelsen har også sett behovet for fleksibilitet i tilnærmingen til samhandlingskompetanse. Bodø/Glimt har gått fra å være en liten organisasjon, der de ansatte, ifølge informantene, har møttes til morgenkaffe hver dag, til å bli en større klubb med et større støtteapparat, der ikke alle ser hverandre hver dag. Dette har ifølge informantene vært krevende, og medført noe misnøye på veien. Ledelsen har dermed løftet tema kommunikasjon høyere opp på dagsorden for å sikre at alle får samme informasjon, og de har derfor blant annet opprettet allmøter.

Støtteapparatet rundt klubben er stort, og både ansatte og frivillige spiller en avgjørende rolle i klubbens suksess. Et godt eksempel på dette er ifølge informantene når en ansatt skal møte eksterne aktører og blir møtt med påstander, spørsmål eller begeistring rundt prosjekter klubben jobber med, er det viktig at den ansatte har kjennskap til nettopp disse prosjektene og kan fremheve dem positivt. Målet er at alle ansatte har samme budskap, uansett hvilken posisjon du har i klubben.

Beslutningen om å utlyse alle stillinger eksternt er også et eksempel på at klubben verdsetter samhandlingskompetanse. Informant 4 fortalte at ledelsen har anerkjent behovet for å bli mer profesjonell i samarbeidet med næringsliv og andre aktører eksternt, og på bakgrunn av dette endret måten de jobbet med rekruttering.

### **Kreativitetsledelse**

Jakten på de midlertidige konkurransefordelene gjør at virksomheter i dag må ha større oppmerksomhet på kreativitet enn tidligere, for å kunne skille seg ut, og ikke minst finne nyere og bedre løsninger. Bodø/Glimt er en organisasjon som har lyktes med å skape en kultur for deling og samarbeid, som tvinger frem kreativitet og innovasjon i hele organisasjonen.

Et eksempel på organisasjonens kreativetsledelse er Action Now, hvor de har lyktes med å utnytte arbeidet med bærekraft som en mulighet til å skape inntekter og samarbeidspartnere. En informant trakk fram at de på et tidlig tidspunkt forsto at satsningen på bærekraft hadde potensial til å bli et «gullegg», og strategien «Vårres måte» beskriver bærekraft som en av to hovedpilarer. Flere informanter fortalte at klubben har blitt anerkjent som en av de fremste aktørene innenfor bærekraftsarbeid i bransjen, og dette er en direkte følge av at de tør å ta risiko og tenke kreativ.

Delingskulturen til Bodø/Glimt betyr at de deler arbeidet sitt med Action Now, der målet er at andre klubber gjerne kan kopiere Bodø/Glimt om de vil. Det vil i så fall bidra til at flere klubber bidrar til en bærekraftig utvikling, noe som er positivt for samfunnet. Informantene fortalte også at de kan ta lærdom av andre klubber, men i tråd med strategien om å gjøre ting på «vårres måte» tar de aldri blåkopi av andres prosjekter. De tar kunnskapen inn til seg, henter ut lærdom, men omformer det til sitt eget og gjør det videre på sin egen måte. Denne måten å dele kunnskap, og ta lærdom av andre, tvinger også Bodø/Glimt til å være kreative, og dermed i konstant utvikling. Utvikling er, som vi vet, den andre hovedpilaren i deres strategi.

En interessant observasjon i denne sammenhengen er at Bodø/Glimt innehar de interne forholdene som er viktige for bærekraftige transformasjonsledere, beskrevet i teoridelen. Vi vet at de har integrert bærekraft som en av hovedpilarene i sin forretningsmodell og strategi «Vårres måte». De motiverer og legger til rette for at de ansatte tilegner seg ny kunnskap om bærekraft, og eksperimenterer for å finne nye løsninger, gjennom blant annet Action Now, som er klubbens største bidrag til samfunnets bærekraftsutfordringer.

#### 5.2.4 Oppsummering av positivt lederskap i Bodø/Glimt

I tabellen under har vi sammenstilt teori om positivt lederskap med resultatene fra vår analyse av hvordan Bodø/Glimt utøver lederskap. Basert på intervjuene vil vi hevde at de ansatte i Bodø/Glimt i praksis driver selvledelse, og at ledelsen viser tillitt til og legger til rette for dette. Vi erfarer også at Bodø/Glimt gjennom sin tilnærming til arbeid med verdier for å skape trygghet og tillit, også setter fokus på ledelse av emosjonell og sosial kompetanse. De har også tatt strategiske grep som viser at de ser viktigheten av samhandlingskompetanse. Likevel ser vi noen utfordringer med dette, og kommunikasjonen er blitt noe svekket grunnet veksten i organisasjonen de siste årene. Innen kreativitetsledelse viser de særlig til Action Now, som er et godt eksempel på hvordan kreativitetsledelse utøves i aller høyeste grad.

Tabell 6 Positivt lederskap i Bodø/Glimt



SAMMENLIGNING	SELVLEDELSE	LEDELSE AV SOSIAL OG EMOSJONELL KOMPETANSE	LEDELSE AV SAMHANDLINGS-KOMPETANSE	KREATIVITETS-LEDELSE
<b>TEORI</b>	Ja, setter krav til	Ja, er grunnlag for	Ja, gir grunnlag for	Ja, fremmer
<b>BODØ/GLIMT</b>	Ja	Ja	Ja, men noe svekket grunnet vekst i organisasjonen	Ja

Gjennom intervjuene kom det ikke frem at Bodø/Glimt bevisst følger én spesifikk teoretisk ledelsesfilosofi, og ingen informanter nevnte uoppfordret selvorganiserende systemer, flokking eller positivt lederskap. På bakgrunn av vår analyse vil vi likevel hevde at Bodø/Glimt følger rammeverket for positivt lederskap i stor grad. De har dog blitt utfordret på

enkelte områder etter veksten i organisasjonen de siste årene, og har behov for å finne strategier som kan fortsette å utvikle dem, og dekke opp for nye behov som kommer som følge av endringene.

Vi erfarer at klubbens tydelige fokus på å styre etter kjerneverdier kompenseres for områder de kanskje er mindre utviklet på. Men det kan også tenkes at deres sterke fokus på å rekruttere etter verdier kan skape utfordringer med hensyn til mangfold i klubben. Mens Bodø/Glimt har hatt stor suksess med sitt nåværende lag, trenerstab og støtteapparat, kan mangelen på mangfold føre til at klubben går glipp av verdifullt talent og perspektiver.

Bodø/Glimts suksess har ført til økt oppmerksomhet og interesse fra andre klubber, og det kan føre til bekymringer for at klubben kan miste noen av sine viktigste spillere og trenere til større og mer ressurssterke klubber. En risiko for tap av nøkkelmedarbeidere er det i alle bransjer, men dette viser seg kanskje ekstra sterk i en fotballklubb som har suksess. Motsatt vil de også kunne tiltrekke seg medarbeidere og spillere grunnet sitt gode omdømme.

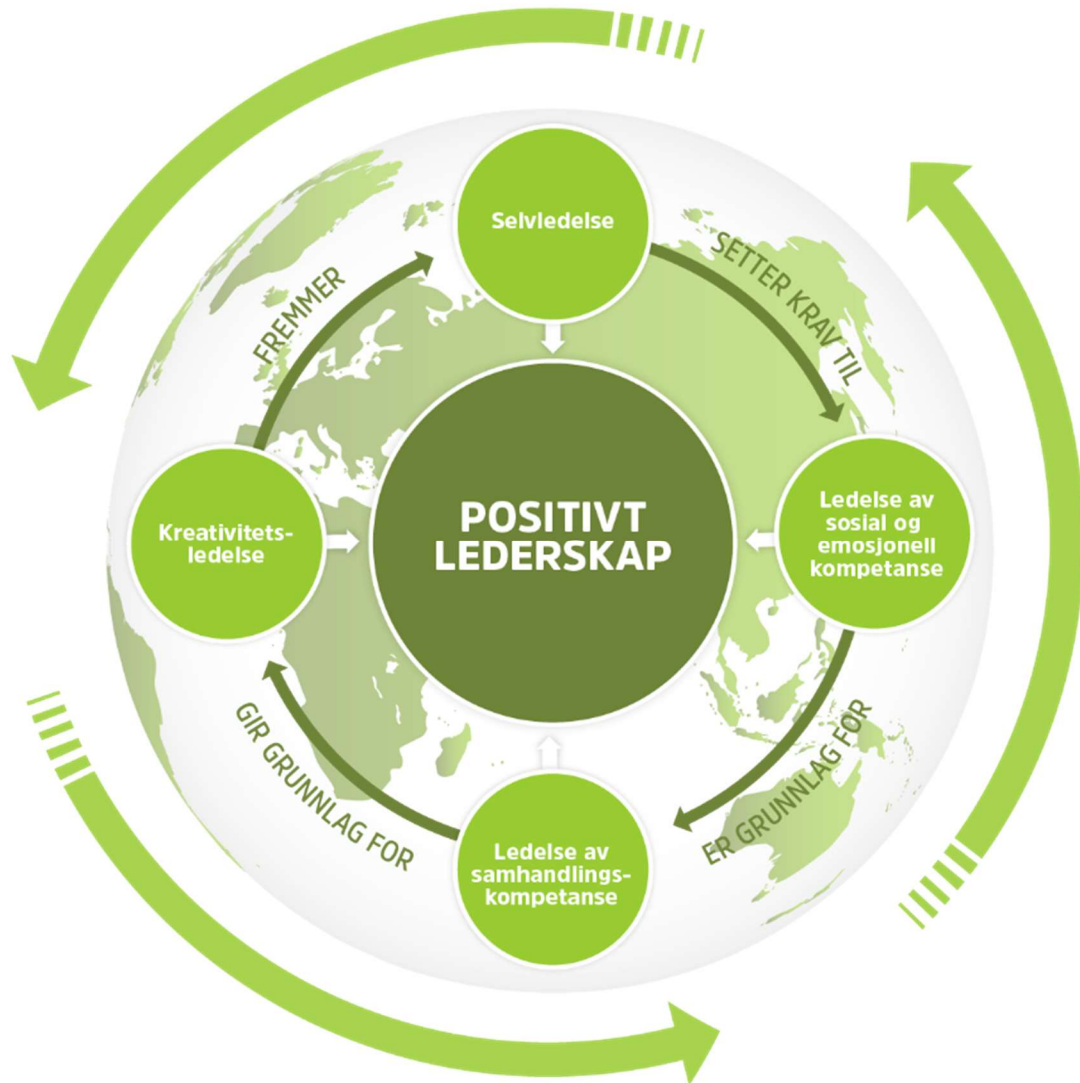
Gjennom vårt arbeid vi vi påstå at et rammeverk som positivt lederskap er godt egnet for en fotballklubb. Rammeverket beskriver interne synergier og faktorer i en organisasjon, og viser hvordan prosessene henger sammen, men likevel er avhengig av enkeltpersoner innsats, energi og forståelse av seg selv i helheten.

Gjennom VRIO-analysen så vi tydelig behovet for en mer dynamisk tilnærming til ledelse, og dette mener vi også må komme klart frem i ledelesemodeller fremover. Våre funn, og Bodø/Glimt sitt tydelige fokus på utvikling og bærekraft, har gitt oss grunnlag til å tro at det kan være mulig å forsterke modellen. Vi ønsker derfor å legge frem en revidert versjon av hovedmodellen i positivt lederskap, som i enda større grad viser at den hensyntar et bredere og nyere perspektiv enn dagens modell.

Vår reviderte figur kaller vi «Positivt lederskap i utvikling», og er fremstilt i Figur 4. Figuren viser mer tydelig enn tidligere hvor raskt utviklingen i verden skjer. Fremfor å drive endringsledelse må vi lære oss å lede i konstant endring. Dette illustreres gjennom de nye pilene som representerer nettopp endring i høy hastighet, og som danner et ytre lag for dynamisk utvikling på tvers av alle faktorene i den opprinnelige modellen.

Vi mener også ledelsesmodeller må hensynta ansvaret vi som ledere har for jordas begrensede ressurser. Modellen viser derfor visuelt at jordkloden ligger i bakgrunnen for alt annet vi gjør,

og at bærekraftig utvikling må ligge som et grunnleggende prinsipp der målet er at ressurser bevares og forblir i økonomien lengst mulig.



Figur 4 Revidert figur for Positivt lederskap (Positivt lederskap i utvikling)

## 6.0 Konklusjon og anbefaling

I dette avsluttende kapittelet vil vi besvare problemstillingen, og beskrive de viktigste funnene vi har kommet frem til. Deretter vil vi presentere noen anbefalinger til ledere, samt anbefaling til videre forskning.

### 6.1 Konklusjon og svar på problemstillingen

Vi opplever en stadig mer globalisert verden, som oppleves mindre og mer sammenvevd, med ny teknologi, i kombinasjon med et sterkere politisk og markedsmessig felleskap. De siste års hendelser med en global pandemi og krig har forsterket dette. Disse endringene i verdensøkonomien og politikken endrer også arbeids, og samfunnslivet rundt oss. Og med det også hvordan vi driver og leder våre virksomheter. Vi har i denne studien sett på følgende problemstilling:

#### **Hvordan kan fremtidens ledere i nord ta lærdom av suksessen til Bodø/Glimt?**

For å kunne svare på problemstillingen har vi sett på følgende to forskningsspørsmål:

- 1. Hva kan man lære av lederskapet til Bodø/Glimt når det gjelder å oppnå varige konkurransefordeler for en organisasjon lokalisert i Nord-Norge?*
- 2. I hvilken grad følger lederskapet til Bodø/Glimt rammeverket for positivt lederskap?*

For å besvare forskningsspørsmålene har vi sett på både klassisk økonomisk teori, nyere teori knyttet til konkurransefortrinn, samt tradisjonelle og nyere ledelsesteorier, opp mot en empirisk studie av lederskapet i fotballklubben Bodø/Glimt. Gjennom analysen i kapittel 5.0 har vi søkt svar på forskningsspørsmålene. Vi fant flere positive sider ved lederskapet til Bodø/Glimt som vi mener er med på å skape konkurransefordeler for klubben. Dog er vår vurdering at konkurransefortrinnene er midlertidige. Vi fant også at Bodø/Glimt følger rammeverket for positivt lederskap i stor grad. Vår analyse viser at ledere kan bidra til å styrke bedriftens ressurser og konkurransemessige posisjon gjennom godt lederskap, og gjennom dette skape nødvendige, midlertidige konkurransefortrinn.

Analysen bidrar til at vi kan svare på den overordnede problemstillingen. Vi mener fremtidens ledere kan lære av suksessen til Bodø/Glimt gjennom flere forhold. Oppsummert kan vi si at det er avgjørende å være i kontinuerlig utvikling, måle og justere hyppig, og la kjerneverdiene styre kursen. Men den viktigste lærdommen vi tar med oss er at suksess ikke bør defineres som et mål, men heller la veien til suksess bli målet i seg selv.

Vår forskning har ikke avdekket vesentlige fordeler eller forskjeller ved å være geografisk plassert i Nord-Norge. Som bedrift kan vi likevel bidra til økt attraktivitet, bolyst og blilyst i Nord-Norge, ved å skape flere suksesshistorier, slik Bodø/Glimt har fått til.

Vi ønsker å utdype besvarelsen av problemstillingen ved å se nærmere på hvert funn.

### **6.1.1 Funn 1: Vær i kontinuerlig utvikling**

Ut fra våre funn vil vi si at et tydelig læringspunkt for andre aktører er å anerkjenne behovet for å være i kontinuerlig utvikling, og etablere strukturer og kultur for å legge til rette for endringer. Endringene rundt oss krever en ledelse og en strategi som muliggjør en dynamisk tilpassing til en stadig endret konkurransesituasjon. Vi har sett gjennom denne studien at en virksomhets ressurser og konkurransefortrinn ikke varer evig, og at det er gunstig å etterstrebe midlertidige konkurransefortrinn. Gjennom studien av Bodø/Glimt kan vi se klare trekk mot at en virksomhet der lederskapet anerkjenner at de hele tiden må forandre, fornye og forbedre seg, også kan ha livets rett i møte med nye konkurranseforhold, utfordringer og utviklingsbilde. En slik strategi vil også være viktig med tanke på fremtidens ledere, og ikke minst fremtidens arbeidsmarked, som vi vet så lite om i dag.

Lederskapet i Bodø/Glimt er preget av et positivt syn på menneskelige ressurser, og klubben har en helhetlig tilnærming til bærekraftig utvikling. De har implementert en delingskultur som fremmer kreativitet og innovasjon. Dette har angivelig bidratt til økt motivasjon og engasjement blant medarbeiderne, noe som igjen har bidratt til suksessen for klubben. Vi ser dermed at positivt lederskap kan bidra til å styrke organisasjonens konkurransefordeler. Vi opplever strategien deres om å være i kontinuerlig utvikling som en samlende drivkraft i hele virksomheten, og noe som er med å skape stadige midlertidige konkurransefortrinn for Bodø/Glimt.

### **6.1.2 Funn 2: Styr etter kjerneverdier**

Et annet funn og læringspunkt for andre virksomheter er en tydelig styring etter kjerneverdier, og en solid forankring og forpliktelse til dette i hele organisasjonen. De fleste bedrifter iverksetter et strategisk arbeid med å sette mål og visjon, og produserer kanskje en «onepager» som oppsummerer det viktigste. Oppfølgingen av disse planene står, etter vår erfaring, ofte til stryk. Det hjelper lite å la et slikt dokument ligge på pausebordet, eller nevne det innledningsvis på personalmøter to ganger i året. Vår studie av Bodø/Glimt viser at et gjennomtenkt og godt forarbeid med kjerneverdier og strategi er viktig, men at det er den dynamiske tilpasningen til strategien, og måten dette tas i bruk i hverdagen som er avgjørende for om man kan lykkes.

Ved å la kjerneverdiene gjennomsyre alt arbeidet de gjør, både internt og eksternt, har Bodø/Glimt gitt alle ansatte den tydelige retningen de trenger. Gjennom ansatteløftene har også de ansatte forpliktet seg til å følge verdiene, og vi erfarer at dette etterfølges i praksis.

### **6.1.3 Funn 3: La veien til suksess være målet**

Et tredje og viktig hovedfunn i dette studiet av Bodø/Glimt er at de i sitt lederskap anser *veien til suksess* som selve målet. Et ferdig fastsatt mål der fremme fremstår for de som en endestasjon, som gir dem følelsen av «metthet». Dette står i sterk kontrast til egenskapen «sult», som er det de ser etter i alle ansatte.

Ved å bruke ord som ambisjon, prestasjon og utvikling kan man unngå å se på det som direkte måloppnåelse, og følelsen av å være ferdig. Bodø/Glimt viser til at de har etablert strukturer for hyppig målinger for å lykkes med dette. De har etablert måleparametere som kan si noe om utviklingen, slik at de evner å sette inn tiltak i tide.

### **6.1.4 Funn 4: Ingen geografiske forskjeller**

Vår forskning har ikke avdekket vesentlige fordeler eller forskjeller ved å være geografisk plassert i Nord-Norge. Vi anerkjenner likevel den strategiske betydningen av å bo og arbeide i nord, og mener at tilpasningsevnen til virksomhetene er avgjørende. I vår oppgave har vi konsentrert oss rundt den interne ressursen lederskap, men vi understreker at det er viktig å anerkjenne hensynet til eksterne forhold for å se helheten. Som ledere i Nord-Norge er det særlig verdifullt om vi kan bidra til å skape flere suksesshistorier fra landsdelen, da vi ser at dette har positiv påvirkning på omdømmet til byen, og på næringslivet som helhet. Dette vil igjen kunne påvirke betingelsene og rammene som virksomhetene opererer innenfor. Bodø/Glimt har vært en betydelig bidragsyter på dette området de siste årene, og kan dermed bidra til økt attraktivitet, bolyst og blilyst i Nord-Norge, som er viktige premisser for fremtidige ledere i regionen.

## **6.2 Anbefaling til ledere**

Basert på funnene fra vår forskning, ønsker vi å oppfordre fremtidige ledere til å ta inspirasjon fra fotballklubber og deres dynamiske tilpasningsevne til omgivelsene.

Konkurransforholdene innen fotball preges av at deres hovedprodukt utelukkende består av midlertidige ressurser. Både spillere og trenere byttes hyppig, og virksomheten kan endre seg fra sesong til sesong. Derfor må klubbene kontinuerlig tilpasse seg sine omgivelser for å lykkes. Vår studie viser at fremtidige ledere i Nord-Norge kan dra nytte av suksessfaktorene til Bodø/Glimt og implementere elementer fra deres ledelsesfilosofi i sine egne organisasjoner.



Vi velger nå å sparke ballen videre til fremtidens ledere med sju anbefalinger på veien, og med en påminnelse om at akkurat denne ballen ironisk nok aldri vil komme i mål. Se vedlegg 3 for våre anbefalinger til fremtidens ledere i en mer spenstig variant.

**S** - Styr etter verdier, og forplikte alle ansatte til dem

**U** - Utfordre etablerte sannheter, hver eneste dag

**K** - Kontinuerlig vær i utvikling, og tilpass ressursene til stadig endrede omgivelser

**S** - Sett dynamiske ambisjoner heller enn statiske mål og visjoner

**E** - Etabler kultur og strukturer for endring

**S** - Skap rom for kreativitet og innovasjon

**S** - Sikre en helhetlig tilnærming til bærekraftig utvikling i og utenfor organisasjonen

### **6.3 *Anbefaling til videre forskning***

Vi vil hevde at våre funn ikke bare er verdifulle for Bodø/Glimt. Det kunne vært interessant å gjøre denne analysen i også andre bransjer som står overfor ulike konkurransesituasjoner, og sammenlignet dem opp mot hverandre. I den sammenhengen vil det være spesielt interessant og se om geografisk plassering av virksomheten kan ha noe å si for konkurransemessige implikasjoner og økonomiske komplikasjoner. Dette er noe vi kan anbefale for videre forskning.

Vår studie er gjennomført som en enkeltcasestudie. Ved å sammenligne flere fotballklubber eller andre sportsklubber kunne det bidratt til å oppdage mønstre, likheter og forskjeller på tvers av casene, noe som kan styrke validiteten og påliteligheten i studien.

Vi har kun analysert én intern ressurs i Bodø/Glimt, nemlig lederskapet. Gjennom teorien har vi sett at ressurser som regel gir konkurransefortrinn når de er bundet sammen. Derfor vil en interessant vei til videre forskning være å se på større deler av den interne ressursbasen til Bodø/Glimt, for å se samspillet mellom disse. Særlig interessant blir det hvis man i tillegg

inkluderer en analyse av eksterne ressurser. Som nevnt innledningsvis opererer vi i en landsdel med en rekke naturgitte fortrinn. Vi poengterte også vårt ansvar som fremtidige ledere til å forvalte disse eksterne ressursene på en forsvarlig måte. Vår anbefaling er derfor å se de klassiske teoriene opp mot ny teori om sirkulærøkonomi og inkludere sirkulærøkonomisk verdiskaping i praksis.

Vi mener det da vil være spesielt interessant å ta opp igjen hypotesen om at det er annerledes å lede virksomheter i Nord-Norge, og se om geografisk plassering likevel kan ha noe å si for konkurransmessige implikasjoner og økonomiske komplikasjoner.

#### **6.4 Anbefaling til videre modell- og teoriutvikling**

Vår oppfatning etter denne studien er at de klassiske dominerende teoriene innenfor både økonomi, og organisasjon og ledelse, oppleves som for statiske. Dette gjelder også delvis de nyere teoriene og modellene vi har sett på i denne studien. Positivt lederskap beskriver riktignok det globaliserte kunnskapssamfunnet vi lever i, med hurtige endringer og uforutsette hendelser, men visuelt sett er dette ikke tydelig nok representert i hovedmodellen. Utviklingen har også akselerert ytterligere i årene etter at teorien ble utviklet, og vi mener dette med fordel kan illustreres i slike modeller fremover.

Vi har også en oppfatning av at teoriene og modellene vi har sett på i denne oppgaven ikke hensyntar behovet for en bærekraftig utvikling. Klimaendringene blir stadig mer intense, og budskapene fra FNs klimapanel er dystre. «*Menneskeheten er på tynn is, og den isen er i ferd med å smelte*», advarer FN-sjefen i FNs klimarapport (Danbolt I., 2023). Dette er forhold som enhver bedriftsleder må ta innover seg, og alle må forplikte seg til å ivareta jordas ressurser i mye større grad.

Vår anbefaling for fremtidig modell- og teoriutvikling er derfor å alltid legge til grunn to faktorer; en dynamisk verden i stadig endring, og en bærekraftig utvikling for fremtiden.

## 7.0 Litteraturliste

- Aksjeloven. (1997). *Lov av 13. juni 1997 nr 44 om aksjeselskaper (aksjeloven) (LOV-1997-06-13-44)*. Lovdata. <https://lovdata.no/lov/1997-06-13-44>
- Anderson K. S., & Birrer G. E. (2011). A resource-based analysis of the Gonzaga University men's basketball program *Journal of Applied Sport Management*, 3(1).  
<https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1378&context=jasm>
- Andreassen, T. W., & Nysveen, H. (2014). Innovasjon når markedet endres i turbofart. *Magma*, 8, 16-25.
- Bailey, C., Shantz, A., & Tarique, I. (2019). Sustainable Transformational Leadership: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 787-803.
- Barney J. B., & Hesterly W. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts Global Edition* (6 ed.). Pearson (Intl).
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory : creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.
- Bass, B. M., & Bass, R. R. (2008). *The Bass handbook of leadership : theory, research, and managerial applications* (4th ed. ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2 ed.). Psychology Press.
- Bigerna, S., Micheli, S., & Polinori, P. (2021). New generation acceptability towards durability and reparability of products: Circular economy in the era of the 4th industrial revolution. *Technological forecasting & social change*, 165, 120558.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120558>
- Bjørnstad, C. H. (2016). *1975: Året som aldri går i glemmeboka*. Bodø/Glimt.  
<https://www.glimt.no/om-klubben/historie/1975-aret-som-aldri-gar-i-glemmeboka>
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership : renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, an compassion*. Harvard Business School Press.
- Business Index North. (2022). *Business Index North - Rapport 2022*. B. I. North.  
[https://businessindexnorth.com/sites/b/businessindexnorth.com/files/bin\\_rapport-2022-v2\\_lq.pdf](https://businessindexnorth.com/sites/b/businessindexnorth.com/files/bin_rapport-2022-v2_lq.pdf)
- Chelladurai P., & Kerwin S. (2017). *Human Resource Management in Sport and Recreation* (3 ed.). Human Kinetics.
- Danbolt I. (2023). *FNs klimarapport: Fem grep vi nå må ta*. FN-sambandet.  
<https://www.fn.no/nyheter/fns-klimarapport-fem-grep-vi-naa-maa-ta>
- Doornich J. B., Fromreide, N., & Johansen, T. (2022). Generation Z leaders and sustainable transformational leadership in startups. *Konferansepaper til Conference Sustainable Business Practices in a VUCA World (ICSBP2022)*. Preprint.
- Douma, S., & Schreuder, H. (2017). *Economic approaches to organizations* (6th ed.). Pearson Education.
- Dverset, K. B. (2023). Reddet Bodø/Glimt fra konkurs – nå vil Andreas avvikle selskapet. *Avisa Nordland*. <https://www.an.no/reddet-bodo-glimt-fra-konkurs-na-vil-andreas-avvikle-selskapet/s/5-4-1712555>
- Elle, I. (2021, 6. august). Åtte jobber for fremtiden. *Kapital*.  
<https://kapital.no/karriere/jobb/2021/08/06/7714528/fremtidens-yrker>
- FK Bodø Glimt. (2022). *GI ALT for ei bærekraftig framtid!* <https://actionnow.no/>

- FK Bodø Glimt. (2023). *Om Action Now*. <https://actionnow.no/om-action-now/>
- FK Bodø/Glimt. (2020a). *Organisasjonsplan/kart*. <https://arsrapport.glimt.no/arsrapport-2020/styrets-arsberetning/administrasjon-og-organisasjon/organisasjonsplan-kart/>
- FK Bodø/Glimt. (2020b). *Visjon, verdier og virksomhet*. FK Bodø/Glimt. <https://arsrapport.glimt.no/arsrapport-2020/styrets-arsberetning/strategi-og-styringssignaler/visjoner-og-verdier/>
- FK Bodø/Glimt. (2023). *Økonomi beretning*. Bodø/Glimt. <https://arsrapport.glimt.no/arsrapport-2022-ny/styrets-arsberetning/okonomi/>
- FN-sambandet. (2023, 30.3.23). *FNs bærekraftsmål*. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology And Engineering* (1). [https://www.researchgate.net/profile/Bhuvanesh-Sharma-3/publication/331346456\\_UNDERSTANDING\\_THE\\_ATTITUDE\\_OF\\_GENERATION\\_Z\\_TOWARDS\\_WORKPLACE/links/5c751d22458515831f7025d7/UNDERSTANDING-THE-ATTITUDE-OF-GENERATION-Z-TOWARDS-WORKPLACE.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Bhuvanesh-Sharma-3/publication/331346456_UNDERSTANDING_THE_ATTITUDE_OF_GENERATION_Z_TOWARDS_WORKPLACE/links/5c751d22458515831f7025d7/UNDERSTANDING-THE-ATTITUDE-OF-GENERATION-Z-TOWARDS-WORKPLACE.pdf)
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis: Text and cases*. John Wiley & Sons.
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2000). Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. *Strategic Change*, 9(5), 289-305.
- Hoff, K. G. (2016). *Strategisk økonomistyring* (2 ed.). Universitetsforlaget.
- Holm, J. (2022). *Bodø/Glimt*. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/Bodø/Glimt>
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2015). *Sport governance* (2 ed.). Routledge.
- Huse, M. (2011). *Styret: tante, barbar eller klan?* (4. utg. ed.). Fagbokforl.
- Indeks Nordland. (2022). *Befolkningsutvikling i Nordland - Indeks Nordland 2022*. <https://indeksnordland.no/indeks-nordland-2022/befolkningsutvikling/>
- Indeks Nordland. (2023). *Indeks Nordland - Høydepunkter fra årets Indeks Nordland 2023 - 20 år*. <https://static1.squarespace.com/static/638db6fb5f72f36d3f35a549/t/640b0bbd07d66b40bce4b076/1678445511199/IndeksNordland2023-web.pdf>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave. ed.). Abstrakt forlag.
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap : jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2014). *Exploring strategy : text & cases*. Pearson Education Limited.
- Lillestrøm Sportsklubb. (2022). *Hva er Action Now?* Lillestrøm Sportsklubb. <https://www.lsk.no/action-now/hva-er-action-now>
- Lindseth, J. A. (2022). *Positivt lederskap i forsvaret (Upublisert masteroppgave)* Nord universitet, Bodø].
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361-367.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper.
- McKinsey & Company. (2022). *Norge i morgen. Ti mulighetsnæringer for Norge* (Oslo, våren 2022). <https://www.norgeimorgen.no/>
- Moss, A. (2018). *Verden og oss - Næringslivets perspektivmelding 2018*. Næringslivets Hovedorganisasjon. <https://www.nho.no/publikasjoner/p/naringslivets-perspektivmelding/fremtidens-offentlig-sektor/>
- NAV Nordland. (2023). *Stabil ledighet i Nordland* <https://www.nav.no/no/lokalt/nordland/pressemeldinger/Stabil%20ledighet%20i%20N>

[ordland?fbclid=IwAR1W1oRWI2hr\\_bQbxYh2OqCvhoGFousoOArAxUgIsnr-7uD0u3e9J\\_glxg0](https://www.nord.no/ordland?fbclid=IwAR1W1oRWI2hr_bQbxYh2OqCvhoGFousoOArAxUgIsnr-7uD0u3e9J_glxg0)

- Nord universitet. *Studenters ansvar for personvern i oppgaveskriving*. Nord universitet. <https://www.nord.no/no/om-oss/personvern/studentoppgaver>
- Peteraf, M. A., & Teece, D. J. (2018). Firm capabilities, resources, and the concept of strategy. *Strategic Management Journal*, 39(3), 785-802.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Macmillan.
- Regjeringen. (2021, 14.10.2021). *Hurdalsplattformen*. regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hurdalsplattformen/id2877252/?ch=2>
- Sander, K. (2019, 1. oktober). *Kulturelle generasjoner (Generasjon X, Y og Z)*. eStudie.no. <https://estudie.no/generasjoner/>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornill, A. (2000). *Research Methods for Business Students* (2 ed.). Pearson Education Limited.
- Sivertsen, B. (2021). *Studentenes helse- og trivselsundersøkelse* (Hovedrapport). A. f. h. a. Folkehelseinstituttet. <https://sioshotstorage.blob.core.windows.net/shot2018/SHOT2021.pdf>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. ed.). Gyldendal.
- Unitet Nations. (2022). *Football for the goals*. United Nations. Retrieved 23.4.23 from <https://www.un.org/en/footballforthegoals>
- Universitetet i Oslo. (2017, 20.12.22). *Nettskjema-diktafon mobilapp*. Universitetet i Oslo. <https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/hjelp/diktafon.html>
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our Common Future (Brundtland Report)*. <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (Sixth edition. ed.). SAGE.

# Vedlegg 1 Intervjuguide

## Intervjuguide for informanter i Bodø/Glimt

Problemstilling:

«Hvordan kan fremtidens ledere i nord ta lærdom av suksessen til Bodø/Glimt?»

Forskningsspørsmål:

1. Hva kan man lære av lederskapet til Bodø/Glimt når det gjelder å oppnå varige konkurransefordeler for en organisasjon lokalisert i Nord-Norge?
2. I hvilken grad følger lederskapet til Bodø/Glimt rammeverket for positivt lederskap?

### Innledende spørsmål

1. Hvilken funksjon har du?
2. Hvor lenge har du jobbet i Bodø/Glimt, og i den funksjonen?
3. Hva er din bakgrunn/utdanning?

### Lederskap i Bodø/Glimt

4. Hva tenker du når du hører begrepet suksess?
5. Hvordan jobber dere for å tiltrekke dere arbeidskraft hit til nord? Har dere en bevisst holdning og strategi til dette?
6. Hva tror du som leder er de viktigste konkurransefortrinnene i fremtidens arbeidsliv?
7. Hva kjennetegner lederskapet i klubben? Bruk gjerne eksempler.
8. Hvordan jobber du som leder aktivt med verdiene (PULS) til Bodø/Glimt? Gi gjerne eksempler.
9. Hvordan bidrar du som leder for at alle ansatte etterlever disse verdiene i praksis?
10. Kan du beskrive dynamikken i organisasjonsstrukturen til Bodø/Glimt?
11. Hva gjør Bodø/Glimt for å utvikle de ansatte? Hvordan henter dere ut potensiale hos hver enkelt ansatt?

## **Vedlegg 2 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring til intervjuobjekter**

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### ***Hvordan kan fremtidens ledere i nord ta lærdom av suksessen til Bodø Glimt?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forstå hvilke faktorer som er avgjørende for å lykkes som leder et fremtidig arbeidsmarked i stadig endring. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Prosjektet er en masteroppgave på studiet MBA i ledelse ved Handelshøgskolen ved Nord universitet.

Problemstillingen for oppgaven vår er i utvikling, og vi forventer at den kan endres og justeres etter hvert som vi får en dypere forståelse i prosessen og etter samtaler med nøkkelaktører i klubben.

Problemstillingen vi jobber ut ifra er:

*Hvordan kan fremtidens ledere i nord ta lærdom av suksessen til Bodø/Glimt?*

I denne forbindelse ønsker vi å intervjuer å rundt 4-6 nøkkelaktører i FK Bodø/Glimt (Bodø/Glimt). Formålet med oppgaven er bedre forstå og hvilke faktorer som synes å være avgjørende for å lykkes med den snuoperasjonen som har vært i Bodø/Glimt de siste årene, og hva vi som fremtidens ledere kan lære av det. Vi håper å kunne komme med noen anbefalinger basert på funnene i vår oppgave.

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

Nord Universitet, Handelshøgskolen er ansvarlig for prosjektet.

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

Kriteriene for å bli spurt om å delta i undersøkelsen er:

- At du er leder, eller utøver en lederrolle i Bodø/Glimt enten administrativt eller sportslig
- At du har erfaring over tid i Bodø/Glimt og kan gi verdifull innsikt i prosessen som har tatt klubben dit de er i dag
- At du kjenner godt til Bodø/Glimt strategi og verdier som synes være viktig for resultatene både på og utenfor banen

Vi ønsker å rekruttere ml 4- 6 informanter.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det deltakelse i et intervju. Det vil ta deg ca. 60 minutter, men vi vil kalle inn til 1,5 t for å ha ro rundt intervjuet. Underveis vil vi ta lydopptak og notater, og senere transkribere innholdet.

## **Det er frivillig å delta**

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

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

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

- Studentene og veileder vil ha tilgang til dine opplysninger
- For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene vil navnet og kontaktopplysningene dine bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Alt datamaterialet vil bli lagret på en passorbeskyttet tjeneste som har databehandleravtale med Nord Universitet
- Du vil ikke kunne bli gjenkjent i publikasjonen, hvis det ikke er gjort avtale om direkte sitat, inkludert skriftlig samtykke om dette.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter



planen er innen sommeren 2023. Personopplysninger og opptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet, avd. for marked, organisasjon og ledelse har Sikt – kunnskapssenternes tjenesteleverandør (<https://sikt.no>), herunder NSD, Norsk senter for forskningsdata AS, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Nord Universitet, avd. Marked, organisasjon og ledelse ved:
  - Terje Andreas Mathisen, veileder: [terje.a.mathisen@nord.no](mailto:terje.a.mathisen@nord.no)
  - Marianne Bahr Simonsen, student: [mbs@bodo.kommune.no](mailto:mbs@bodo.kommune.no)
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen – [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)

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

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

***Fra intervjuguiden:***

*(Vi sender ut hele guiden på forhånd, men nedenfor er eksempler på tema/spørsmål vi kommer inn på)*

1. Hva tenker du når du hører begrepet suksess?
2. Hva kjennetegner lederskapet i klubben? Bruk gjerne eksempler.
3. Hvordan jobber du som leder aktivt med verdiene (PULS) til Bodø/Glimt? Gi gjerne eksempler.
4. Hvordan bidrar du som leder for at alle ansatte etterlever disse verdiene i praksis?
5. Kan du beskrive dynamikken i organisasjonsstrukturen til Bodø/Glimt?

Med vennlig hilsen

Terje Andreas Mathisen  
(Forsker/veileder)

Marianne Bahr Simonsen  
(På vegne av studentene ved Handelshøgskolen)

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan kan fremtidens ledere i nord ta lærdom av suksessen til Bodø Glimt?*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes. Det avtales hvilke sitater dette vil gjelde – (hvis aktuelt)

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3 Anbefaling til ledere: Veien til suksess



Figur 5 Veien til suksess