

Bacheloroppgåve

2,5 times ledelse

**Hvordan kan fotballdommere benytte kunnskap
fra ledelsesteorier under gjennomføring av
fotballkamper?**

En kvalitativ studie

Abbas Tamimi

Bachelor i Planlegging og administrasjon

Vår 2024

Tall ord: 9320



HØGSKULEN
I VOLDA

Forord

Da er vi i enden av studietiden på bachelorprogrammet, tre år har gått fort og det er et godt tegn på at jeg hadde kjekt på skole. Høsten 2021 starta jeg på planlegging og administrasjon studie ved Høgskulen i Volda noe som jeg gledet meg mye til. Før jeg begynte på høgere utdanning i Volda hadde jeg ingen erfaring med noe fag som vi hadde i løpet av studienes tre år. I 2018 tok jeg fagbrev som institusjonskokk og har jobbet i noe år før jeg bestemte meg for høgere utdanning og hadde ingen planer om hva jeg skulle gjøre videre, men når jeg leste meg opp på hva på planlegging og administrasjon er og hvilke muligheter dette studiet vil gi meg og ser jeg for meg ett spennende studie. På hobby siden er jeg fotballdommer og dømmer på krets nivå, i 2015 tok jeg dommerkurs og siden da er jeg aktiv som fotballdommer.

I løpet av studie har jeg lært mye om bærekraftig utvikling, samfunnsøkonomi, juss, politikk og kommunal planlegging og ikke minst de andre fag som vi hadde og alt var lærerikt å ha. Det er masse spennende fag og temaer som er lærerikt å ha, det er også en fordel å ha det i arbeidslivet seinere. Jeg har møtt utfordring i noen fag, men det gjekk over med det samme når jeg begynte å ta tak i det. Relevant stoff som kreve lesing og jobb for å kunne forstå hva som står på pensum og hva det handler om, men det var spennende hver gang jeg leste pensum, ikke alt, men de relevant fagbøker som var viktige å lese.

Allerede første året bestemte jeg meg for å skrive om ledelse, dette var kanskje for tidlig men det var godt å kunne legge en plan for framtiden. Ledelse er et spennende og stort tema. Jeg som fotballdommer vet hvordan det er å ta beslutninger på fotballbane og ut fra det bestemte jeg meg for å skrive om fotballdommere og hvordan de bruke ledelse i kampsituasjon. Først og fremst må jeg få rette en stor takk til min bachelorveileder Leif Jostein Longvanes for den fantastiske hjelpen som han har gitt og fordi han alltid har stilt opp når jeg har lurt på noen. Før hadde jeg mange problemstillinger som jeg hadde tenkte å skrive om, men den gode rådgivning og hjelp fra Leif Jostein Longvanes som jeg fått landet jeg på den aktuelle problemstilling som er meget spennende.

Vil også rette en stor takk for de som stilt til intervjuet å ga meg hjelp. Dere har vist meg støtte til meg, uten dere hadde våre vanskelig å finne svar på min problemstilling. Til syvende og sist takker jeg alle som har våre med å gjør denne studietiden kjekk og verdifull. Vil anbefale sterkt denne utdanningen til de som tenker seg en relevant og spennende jobbkarriere. Det er en studie som er veldig bred og gi derfor mange jobbmuligheter.

Innholdsliste

Forord	ii
innholdsliste	iii
1.0 Innledning	1
1.1 Oppgaves bakgrunn og formål	2
1.2 Problemstilling	2
2.0 Teori	3
3.0 Organisasjon	9
4.0 Ledelse	10
4.1 ledelse under fotballkamp	10
4.2 Utfordring	11
4.3 Konflikt	12
4.4 Kommunikasjon	13
4.5 Tillit og respekt	13
4.6 Stress	14
4.7 Ledelse av dommerteamet	16
5.0 Kvalitativ metode	18
5.1 Oversikt over intervjuguden	18
6.0 Drøfting	19
7.0 Konklusjon	22
8.0 Bibliografi	24
9.0 Intervjuguide vedlegg	25

1.0 Innledning

Ledelse og kommunikasjon er svært viktig å ha med seg som arbeidsverktøy. Ledelse kan en ikke skilles fra kommunikasjon og de to henger sammen. Ledere må kunne snakke og kommunisere med ansatte for å kunne gi arbeidsordre og informasjon. Dette er ikke bare meningen med kommunikasjon men også et spørsmål om hvordan ledere utøver ledelse og makt gjennom kommunikasjon. Når det er sagt, å snakke med folk isteden å snakke til folk er en teknikk som kan hjelpe ledere bedre.

I en organisasjon eller en arbeidsplass kan det som regel oppstår noe konflikter blandt annet medarbeidere eller en ansatt hevne i konflikt med sin leder. Det kan skje og det er normalt, men spørsmålet er hvordan kan en leder håndtere slik hendelser i en organisasjon eller på en enkelt arbeidsplass. En leder som har gode ledererfaring og forståelse kan som regel være en god tredje part som han ordne opp i det og løse konflikten mellom medarbeidere. Hvis en ansatt går i konflikt med sin leder da er det noe helt annet enn å være i konflikt med en kolleger, ofte er det litt vanskelige å være i konflikt med sin sjef. I dette tilfelle må enten den medarbeideren bli enige med sin sjef eller finne seg en nye tilling. Å være i konflikt med sin leder er ikke så lurt, for hvem da skal medarbeideren forholde seg til? Kanskje ikke så mye veier en kan gå der? Hovedansvaret for å løse slike type konflikter er koblet til lederen, hvordan kan man bli enige med sin ansatte og hvilken vei skal dere gå videre.

En leder må kunne legge til rett for godt arbeidsmiljø, ofte finnes det flere retninger som kan påvirke arbeidsmiljøet i en organisasjon, å finne den enkelte ting som kan bidra til godt miljø bland medarbeidere og ledere i en arbeidsplass er helt gull. Det finnes ingen leder som ønsker seg konflikter og dårlig arbeidsmiljø på en arbeidsplass, ofte er stress og jobbpres som fører til dårlig arbeidslyst for en medarbeider. Da er det viktig med kommunikasjon fra leder og kunne si hva en opplever i arbeidstiden. Dårlig kommunikasjon kan føre til misforståelse og kan da oppstå konflikter og dårlig arbeidsmiljø. Teamarbeid krever tydelige ledelse og god kommunikasjon mellom leder og ansatte. Derfor er en leder jobb sammensatt av både lederegenskaper og kommunikasjonsstrategis.

1.1 Oppgaves bakgrunn og formål

Jeg er fotballdommer og instruktør for NFF Sunnmøre, noe som handler mye om ledelse og kommunikasjon mellom meg som fotballdommer og spillere. Under en fotballkamp kan det oppstå konflikter mellom spillere, trenere, dommere eller motstanderlaget. Dette er noe som krever ledelse og kommunikasjon og med litt makt kan en dommer håndtere slike konflikter. Det er ikke bare konflikter det handler om i en fotballkamp, men hvordan kan en god leder gjennomføre kampen med ledertekniker som bl. Annet kommunikasjon med spillere. Med den dommererfaring som jeg har nå, har bestemt meg å skrive og forske mer i ledelse og kommunikasjon å kunne se hvordan de to begreper ledelse og kommunikasjon henger sammen. Derfor er det viktig med kommunikasjon for å håndtere konflikter eller uenighet.

1.2 Problemstilling

I denne oppgave er min problemstilling knyttet til ledelse og kommunikasjon. I løpet av denne bacheloroppgave vil jeg utforske og sette mer lys på ulike lederperspektiv og hvordan kan en leder bruke seg og sin kompetanse eller erfaring til å håndtere ulike konflikter, og «ikke en organisasjon» kamp. Siden jeg er en leder ville jeg utforske mer dette temaet og i tillegg til at jeg studerte planlegging og administrasjon i tre år hvor jeg økt min teoretisk lederkunnskaper ville jeg skrive og utforske mer i dette tema som nevnt tidligere. Med bakgrunn i dette har jeg kommet fram til følgende problemstilling: " Hvordan kan fotballdommere benytte kunnskap fra ledelsesteorier under gjennomføring av fotballkamper? "

Ulike punkt som jeg vil se på i løpet av oppgave:

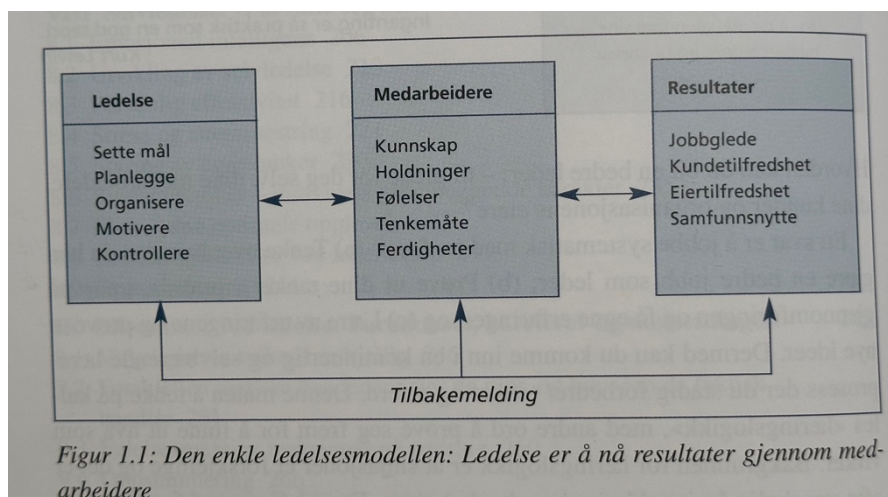
- Kan bruk av ledelsesteorier bidra til å redusere konflikter under fotballkamper?
- Kan valg av kommunikasjonsstrategien til fotballdommere bidra i for utvikling av respekt og tillit mellom dommer og spilleren?
- Psykologiske perspektiver, hvordan får spillere på lag med meg som dommer?
- Hvordan handtere stress og stressituasjoner når den totale tidsrammen for en fotballdommer er 2,5 timer?

2.0 Teori

Ledelse er et stort tema og det er viktig å trekke fram om hvilke kjennetegn til ledelse og hva det innebærer og hvordan den fungerer. For det andre er det hvordan en medarbeider gitt beskjeder og ikke minst hvordan disse gjennomføres. Ledelse er en viktig posisjon i arbeidslivet å det å utføre ledelse kreve det kunnskap, kvalitet og erfaring til den som skal sitte i den rollen eller utføre den rolle i en aktivitet.

“ Ledelse innebærer å bruke virkemidler for å nå mål gjennom andre, og ta an svar for resultatet. Lederen må finne frem til en hensiktsmessig lederstil som påvirker medarbeidernes tenkemåte og væremåte. Dermed kan de ønskede resultatene bli nådd. Denne tankegangen er i tråd med de mest kjente definisjonene av ledelse, fra gammelt av og frem til i dag:

- Ledelse er kunsten å få ting gjort gjennom mennesker (M.P. Follett, 1918).
- Ledelse er å influere mennesker til å bidra med å realisere et felles mål (Koontz og O Donnel, 1959).
- Ledelse er en atferdsmessig prosess hvor en person prøver å influere andre menneskers atferd mot fullføringen av et mål (Tannenbaum mfl., 1961).
- Ledelse er den prosess som innebærer å influere aktivitetene til et enkeltmenneske eller en gruppe for å nå mål i en gitt situasjon (Hersey og Blanchard, 1993).
- Ledelse er å utløse makt og potensiale i mennesker og organisasjoner, for å nå høye mål (Fritt etter Blanchard, 2007). (Berg, 2008, s. 10)



Figur 1.1: Den enkle ledelsesmodellen: Ledelse er å nå resultater gjennom medarbeidere
(Berg, 2008, s. 10)

På bildet over tar jeg utgangspunkt i min teori. Uten tydelige beskjeder fra ledelsen så får ikke medarbeider klare instruksjoner som igjen gir dårligere resultater. Dette er et bildet som viser hvordan det skal jobbes for å få et bedre resultat. Lederrolle er en kommunikasjonsrolle.

“ Lederen er ansvarlig for at resultatene nås. Hvis planlagte mål gjentatte gang er ikke innfris, må det få konsekvenser. Det skal ikke være slik at en god bort forklaring er det samme som full måloppnåelse. Likevel kan det være årsaker utenfor lederens kontroll, som gjør at hun ikke når de fastlagte mål. Lederen skal arbeide gjennom sine medarbeidere. Hun skal ikke gjøre jobben selv, men bidra til å skape energi og lyst hos medarbeiderne. Lederen må involvere, gi frihet og forvente levering av resultater. Er det manglende leve ring, kan friheten snevres inn.

Lederen bør dessuten fungere som (coach) (trener og veileder) for enkelt personer og for hele teamet sitt. Hun må gi medarbeiderne selvtillit, mest rings tro og tilbakemelding. Samtidig må lederen utfordre og støtte medarbeiderne til å gjennomføre sine oppgaver i en organisasjon hvor ting er i kontinuerlig endring.

Ledelse:

- Ta ansvar for å levere resultater
- Arbeide gjennom sine medarbeidere
- Være coach og utvikle medarbeidernes potensiale. “(Berg, 2008, s. 10 – 11)

“ Ledelse og endring en organisasjon vil ikke utelukkende styres av endringskrefter i omgivelsene interne forhold vil også utgjøre en betydelig endringskraft. Ledelsen står her i en sær- stilling og må arbeide aktivt med både tilpasning til endringskrefter i omgivelsene og utvikling av relasjonene til alle interessentene. Ledelsens endringskraft ligger primært i evnen til å utøve ledelsesfunksjonen på alle nivåer og alle områder i organisasjonen.

Det er mange innfallsvinkler som kan benyttes når vi skal studere ledelsesprosessen. Vi bygger vår behandling på den operasjonelle ledelseslæren som er utviklet av Erik Johnsen (1975), og hvor ledelse er definert som et målformulerende, problem- løsende og språkskapende samspill mellom mennesker.

Et viktig punkt i Johnsens teori¹ er at ledelsen må søke å nå de mål som kan henføres til interessentens behov for belønninger. Disse målene kan deles inn i tre grupper.

1. Driftsmål. Disse målene er knyttet til at ledelsen hele tiden må søke å oppfylle kontraktene som er inngått i koalisjonen. Innenfor den tidshorisonen som er avtalt i kontraktene, er disse målene stabile. Over tid vil de forandres.

¹ (Johanes, 2007, s.26)

2. Tilpasningsmål. Når det skjer endringer i omgivelsene, må ledelsen forsøke å finne en ny likevekts løsning. Resultatet kan bli nye kontrakter, nye bidragsstrømmer, nye interessenter og/eller produksjon av nye belønninger.
3. Utviklingsmål. For å sikre organisasjonens eksistens må det kontinuerlig arbeides med å utvikle koalisjonen slik at den representerer en optimal sammensetning av bidrag i forhold til de belønninger som skal produseres. Prioritering av slike mål fører til at organisasjonen får en sterk stilling vis-à-vis sine strategiske konkurrenter.

For at ledelsen i en organisasjon skal fungere godt, må alle disse målene ivaretas. Svakheter på ett av disse feltene vil svekke muligheten til å betjene interessentene på en optimal måte, og kan på sikt sette koalisjonens eksistens i fare. ” (Johanes, 2007, s.26)

” Språkskaping

Ledelse må utøves blant de menneskene som representerer interessentene i koalisjonen. Mål skal formuleres, og problemer skal løses i et samspill mellom interessentene. For at dette spillet skal fungere, må aktørene ha evne til å kommunisere med hverandre; de må utvikle et felles begrepsapparat eller språk. Prinsipielt kan vi skille mellom tre språk:

1. Beslutningsspråk. Disse tar sikte på å beskrive og behandle en situasjon der målet er å treffe den beste eller mest tilfredsstillende beslutningen når det skal velges mellom flere alternativer. Bedriftsøkonomisk teori representerer denne typen språk.
2. Atferds språk. Disse tar sikte på å regulere atferd, det være seg individuell, gruppe messig, organisasjonsmessig, politisk, samfunnsmessig eller hvilken som helst annen type av menneskelig atferd. De forskjellige atferds vitenskapelige disiplinene har hver for seg bidratt til denne språkfamilien.
3. Systemspråk. Disse benyttes i forbindelse med harmonisering av et system og regulering av spillet med dets omgivelser - dette er språk som setter aktørene til å arbeide med overordnede og integrerte problemstillinger i organisasjonen.

For at ledelsen skal fungere tilfredsstillende, må det utvikles felles språk i alle disse dimensjonene som er tilpasset de ledelsesutfordringer som er til stede i organisasjonen. ” (Johanes, 2007, s.28 -29)

“ Den språkskapende atferden i ledelse omfatter anvendelsen av både ledelsesinformasjon og ledelseskommunikasjon. Ledelsesinformasjon relaterer mål til midler.

Ledelseskommunikasjon handler om å utvikle relasjoner mellom mennesker, som gir dem et bedre grunnlag for å formulere felles mål og samtidig setter dem i stand til å bli enige om hvordan de vil nå disse målene. Ledelseskommunikasjon er derfor nødvendig for å aktivisere relasjoner mellom mennesker som ønsker å utøve lederatferd. ” (Johanes, 2007, s.29)

“ Lederatferd kan på nøyaktig måte beskrives som et sett av lederrolle, hvor en mer en rolle består i å arbeide med en spesifikk målsetting, utøve en spesifikk problemløsende atferd eller kommunisere med de andre på et bestemt språk. Lederrollene krever altså en nøye spesifisering av de tre dimensjonene som til sammen konstituerer lederatferd: den målsettende dimensjonen, den problemløsende dimensjonen og språkdimensjonen.

- Mål
- Problemløsning
- Språkskaping
- Den enkelte leder
- Gruppen som subsystem
- Organisasjonen som totalsystemet.

(Johanes, 2007, s.30) ”

“Lederatferd i en organisasjon kan ut fra modellen i figur 1.1 analyseres på tre nivåer: individ, gruppe og organisasjon. Ut fra en systemteoretisk tankegang kan vi bruke begrepene element, delsystem og totalsystem. ” (Johanes, 2007, s.31)

Å ta beslutning og dømme på ulike situasjoner på en fotballkamp er dommer avhenge av makt og autoritet. En fotballdommer har all makt på en fotballkamp, og den har han fått fra mandighet, fotballforbund eller FIFA². Fotballdommer uten makt ville det ikke fungert, dermed er det vanskelig å dømme en fotballkamp. En fotballdommer skal ta en beslutning der og da på en fotballkamp, ofte vanskelig i nøkkelsituasjon. Disse beslutninger må tas fort og i løpet av få sekunder. Uten makt ville dette være umulig, og fotballkamper kunne ikke gjennomføres uten en leder som har myndigheten til å styre fotballkampen.

² Det internasjonale fotballforbundet

” Makt og beslutninger

På alle nivåer i organisasjoner dannes det allianser fordi medlemmene har visse felles interesser og mener at de kan oppnå mer i fellesskap enn hver for seg. For å nå sine mål trenger de makt. Makt kan betraktes fra flere ulike perspektiver. Strukturteoretikere framhever gjerne autoritet - den lovlige, formelle retten til å ta beslutninger som er bindende for andre. Etter dette synet tar ledere rasjonelle beslutninger (det vil si at de er optimale og i samsvar med intensjoner og målsettinger), sørger for at beslutningene gjennomføres, og vurderer hvor godt de underordnede iverksetter det som er bestemt. ” (Wiley & Inc, 2017. s234)

” Fordi kommunikasjon påvirker alt som skjer i organisasjoner, er det hensiktsmessig å definere kommunikasjon som en kompleks og kontinuerlig prosess hvor det formidles informasjon gjennom både verbale og ikke-verbale (for eksempel e-post eller WhatsApp) kanaler mellom to eller flere aktører. Det er tre viktige faktorer som er knyttet til denne måten å definere kommunikasjon på. ” (Jacobsen, 2019, s.270)

” Makt, autoritet og tillit

Begrepene makt, autoritet og innflytelse brukes i dagligtalen om hverandre. Fra et faglig ståsted vil det være fruktbart å skille mellom dem. Innflytelse kan u definere som evnen til å påvirke i en gitt situasjon. Autoritet er fullmakt til på. virkning, mens makt er påvirkning som også kan følges opp med sanksjoner, det vil si bruk av straff og fravær av belønning. Vi bruker derfor ordet makt som det mest generelle uttrykket for påvirkningsevne og - muligheter.

Makt har, liksom andre sentrale begreper som ledelse, demokrati og intelligens. mange tolkninger og definisjoner. Det er i slekt med autoritetsbegrepet, men rommer noe mer. Noen oppfatter makt som noe som er knyttet til personer som en slags egenskap eller beholdning, noen ser på det som egenskaper ved en relasjon, det vil si evnen som a har til å få b til å gjøre det han eller hun ellers ikke ville ha gjort. Vi kan også se på makt som innbakt i sfrukturer i form av hierarkier. Makt er av noen teoretikere også knyttet til det å kunne holde tilbake informasjon unngå at noe kommer på dagsordenen og at det blir tatt beslutninger om eksempelvis å la være å tematisere kjønnsbestemte forskjeller i organisasjoner. Alle disse

definisjonene og oppfatningene er meningsfulle hver for seg og indikerer at det ikke er lett å gripe fenomenet. Det må fanges inn der det brukes og sees i sammenheng med den aktuelle konteksten. ”(Einarsen & Skogstad 2015, s.172-173)

” De symbolske sidene ved makten er reelle, og det er også makt basert på materielle ressurser. Makt uttrykkes ved - og støtter seg på - symbolmanipulering, som ved at folk klassifiseres, ved manipulerende tolkninger og besnærende symbolbruk. Dette er åpenbart tilfellet i totalitære og i visse religiøse bevegelser. Mindre tydelig er det hvordan moderne stater og kommersielle interesser, som mote- og opplevelsesbransjen, i det stille manipulerer oss til å godta deres bedømmelser og vurderinger. Legitim makt med forsterkende symboler finnes selvfølgelig også; som for eksempel når statsministeren holder sin nyttårstale, eller når aktører i rettssalen opptrer med sort kappe. ” (Einarsen & Skogstad, 2015, s.173)

” Begrepene autoritet og makt går over i hverandre (Weber 1971). Den effektive og aksepterte makt framtrer nettopp som autoritet, det vil si evnen til å bli adlydt uten at det stilles nærmere spørsmål. Autoritet er et fenomen som automatisk forbindes med ledelse. En antar at det er et kjennetegn ved ledere at de har rett til og/ eller evner til å bestemme over andre, at det således er et kjennetegn ved den legitime lederrollen. Autoritet kommer til uttrykk når en person kan beslutte noe for en annen uten at det stilles spørsmål ved den førstes rett til å gjøre det. Et talende eksempel på at mennesker er villige til å inngå i autoritetsrelasjoner med drastiske konsekvenser, er Milgrams (1974) berømte studie av et arrangert eksperiment der vanlige mennesker godtok vitenskapens autoritetssymboler til de grader at de var villige til utsette andre forsøkspersoner for sterkt ubehag, i noen tilfeller livsfare. ” (Einarsen & Skogstad, 2015, s.173)

” Når vi trer inn i en lederrolle, skjer det imidlertid noe på det psykologiske planet hos omgivelsene som delvis er uavhengig av personlighet. Det er som om vår person vokser og forvrenges til et projisert fantombilde når maktens lyskastere rettes mot oss som ledere. Vi blir med ett slag mer interessante, mer intelligente, klokere, vakrere og farligere enn vi jo strengt tatt er. ” (Einarsen & Skogstad, 2015, s.193)

3.0 Organisasjon

Hver enkelt organisasjon har sitt egne mål og strategiplan som de jobber etter for å nå målet. Det kan være privat eller offentlig organisasjon som har mål, men alle har samme mål om å utvikle seg mer enten det er den økonomiske vekst eller bedriftens kapasitet. I en offentlig organisasjon kan det være flere ledere på en arbeidsplass, en direktør med noen avdelingsledere som jobber for den aktuelle organisasjon og da er vi inne på en arbeidsplass med flere ledere og ansatte som jobber for å nå målet for en organisasjon.

Da kan det i løpet av arbeidstiden oppstå noe uenighet eller konflikt og det kan bli et dårlig arbeidsmiljø eller resultere i at noen av ansatte ikke trives lengre på jobb på grunn av konflikter og dårlig stemning. Da kan kvaliteten på arbeidet å gå ned å det kan skape problemer og konsekvenser for både ledelse og medarbeidere. Hver avdeling har sin egen leder og da skal den lederen ut fra sine arbeidsoppgave og retningslinje utføre noe undersøkelse og forske og ser hvor ligge problemet og hvordan kan det løse.

Når det oppstår problemer mellom to ansatte så er det som regel sjefen eller lederen som skal inn på bana å være tredje part som høre på begge, og ut fra problemstilling skal da den aktuelle sjefen prøve å mekle mellom begge og løse problemet så fort som mulig. Dette fordi en konflikt og dårlig arbeidsmiljø kan påvirke arbeidet.

Det er sånn at hvis ikke den avdelingslederen klare å løse problemet så skal han ta det opp med sin leder på jobb og de snakker samme og finner en veg som kan dere bruke til å håndtere konflikten. Til syvende og sist er det å jobbe organisert og målretta som gir et godt arbeidsmiljø, det skal bør iallfall være ett av flere mål som en organisasjon bør ha.

4.0 Ledelse

Å lede andre er ikke så ofte lett arbeid, det kreve kunnskap og erfaring. En leder er ofte opptatt av at arbeidet som en medarbeider skal utføre blir gjennomført på en slik måte som det forventes av medarbeideren. I tillegg har ledelsen ansvar for driften av organisasjon og drive det økonomiske arbeidet. Ledelse er en jobb som kreve fullstendig kompetanse, forståelse og ikke minst erfaring. En arbeidsplass uten en leder kan ikke fungere, derfor er lederen så viktig. I fotball bruke vi dommere å si at en kamp uten dommer kan ikke gjennomføres, så en leder trengs for å drifte en arbeidsplass. Lederen skal sørge for godt et arbeidsmiljø, følger opp arbeidet og resultat og om de resultater er samsvar med organisasjon sitt mål og strategier. Ledelse skal ofte holde balanse mellom ansatte og likebehandle alle sammen, slik får en organisasjon et godt resultat og at driften er på rett kurs.

4.1 ledelse under fotballkamp

En fotballkamp er ikke organisert som organisasjon, å bruke ledelseslitteratur i en "ikke organisasjons" kamp er ikke ofte så lett, men det kan gå. I en organisasjon er det en helt annet arbeidsmiljø og ting er fordelt mellom ledelse og medarbeidere, der er ledelse helt annerledes på en fotballkamp. På en arbeidsplass er det er det mål og plan som organisasjon har satt for seg for å målet. En leder på jobb har ansvaret for økonomi, arbeidsmiljø, ansettelse av medarbeidere og lede teamet osv. En fotballdommer har ikke samme ansvar som en leder i en organisasjon, det å lede kampen kreve som sagt god ledelse, tydelig og rolig. Å være rask i beina og kald i hode er ofte er det gode tegn på en god leder. En god og riktig leder er å være rettferdig og tydelig, å vise andre hva en dommer holder på med og at han eller ho har det kjekt og vise at han har kontroll på sine oppgaver.

Fotballdommeren skal da håndtere alt fra konflikt til kommunikasjon og lede kampen med samsvar fotballregler og retningslinje. En fotballkamp kan ikke gå uten dommer! En kamp med 22 spillere i tillegg til reservespiller med sine trenere kan ikke styres uten en leder, så dommer er den øverste kampleder som sitter med makten og den myndigheten har eller ho har, for å gjennomføre en kamp. Hoveddommer gjennomføre kampen i samsvar med

spilleregler og retningslinje, dømme slik regler eller retningslinje er og ikke slik han forstår det. I løpet av en fotballkamp kan det oppstå små og store konflikter enten mellom laga eller en av de i dommerteamet. I dette tilfelle er hoveddommer sin oppgave å håndtere konflikten eller uenighet, og en dommer har ikke så mye av tid, kampen er 90 minutt pluss tilleggstid, så tid er absolutt et (stress) for en dommer.

En god kapleider leder kampen uten at han blir la merke til av publikum, denne setningen bruker vi å høre fra flere tidligere dommer som har dømt i flere år og sitter med kunnskap og rutine. Den beste dommeren er ikke den dommer som er A4 der det må være lov å være medmenneske og ha smilet på lur og forbygge kampen med kommunikasjon og lederskap.

4.2 Utfordringen

Utfordringen er ikke bare å lede spillere og trenere gjennom kampen, men faktisk å lede dommerteamet som består av to assistentdommer og hvis man snakker om toppfotball da kan vi trekke inn 4.dommer pluss VAR-dommere som sitter et helt annet sted. Kommunikasjon med assistentdommer og 4.dommer skjer kun via trådløst kommunikasjonssystem pluss til øye kontakt. Tidligere i oppgaven ble det nevnt at tid er ikke en god venn med dommerteamet, avgjørelser skal tas kjapt og umiddelbart en kan tenke på de dommer som dømmer i breddefotball som står uten trådløst kommunikasjonssystem, eneste kommunikasjonssystem de har er å prate til hverandre ansikt til ansikt eller under kampen med å holde øyekontakt med hverandre, da kan snakke vi om tid og hvordan en leder tar avgjørelser uten hjelp i de situasjoner som trenges kanskje hjelp fra en i teamet.

Å lede en kamp bytter det å håndtere stress, motstand, åpenbarfeil, masseansamling og mye stygge frisparksituasjoner og i løpet av en fotballkamp kan alt det her skje, det er en idrett som det umulige å sitte med en fasit på førehand, det er ikke matematikk som vi regnet på forhånd og får et svar på problemstilling. Så en leder skal i løpet av en fotballkamp være våken og «være på hele tiden», før, under og etter kamp. Som nevnte tidligere, alt kan skje i løpet av en fotballkamp.

I dagens samfunn er det lett for aviser eller tv å kontakt med en dommer etter kamp, enten via telefon eller e-post, enkelte kamper er det som regel avis eller tv tar kontakt med den aktuelle dommer hvis har det oppstått en uvanlig situasjon og ber om forklaring og hvordan ble den situasjonen løst, med det er så enkelt at det er opp til dommer om han vil stille og svare.

4.3 Konflikt

Konflikt kan oppstå i hver kamp, ut fra kamp situasjoner kan det være flere eller få konflikter, men poengene er hvordan det skal løses. Hver kamp leve sitt liv og det å løse konflikt finnes ikke fasit på, det er opp til hver enkelt dommer hvordan han vil løse problemet. Men det er ofte utfordrende å løse konflikt, oppstår det masseansamling, da er det viktig holde roen og holde opp konsentrasjonen og fokusere seg på masseansamling og får med seg hvem gjorde hva og hvem evt. skal ha kort eller tilsnakk. Ved et slikt tilfelle blir det delt ut to gule kort evt. rødt kort til de som starta masseansamling. For å løse en konflikt må en fotballdommer kunne hatt en grei oversikt over hva som skjedd, hvordan konflikten oppstår for å kunne løse det på best mulig.

Konflikt som skjer mellom dommeren og spiller/lag er det som regel blir løst på bana, hvis det er en spiller som er «heit der oppe» da be dommeren at enkelte spiller eller kaptein/trener kommer inn på dommergarderobe for å gå gjennom situasjoner og kunne dommeren si sin forklaring rundt situasjoner og omvendt at spiller/trener kunne si sitt. Til slutt blir enige om avgjørelsen eller enige om at de er uenige. Slik er fotball og det er vanskelige at både dommere og laga blir enige, men i det noen tilfelle blir det enighet mellom lag og dommerteamet etter forklaring. I retningslinje til Norges Fotballforbund må de som vil inn på dommergarderobe for å få forklaring, de må komme etter 15 min etter kampslutt. Da har de kanskje fått roet seg ned og ikke er så sinte eller vanskelig å snakke med, det er en fordel for begge parter. Dommerteamet vil åpne for diskutere hva trener/spiller vil si etter at de har fått roet seg ned og at adrenalinet er ikke så høyet. Hvis ikke så er det vanskelig, men etter 15 min kommer de inn på dommertiltales så snakker de i lag, ofte kommer de inn og det viser seg at de har roet seg ned og er åpen for å kunne snakke og diskutere. Hvis ikke er det som oftest da de kommer bare for å lage styr og hvis de er på bærtur da er det ei grense som finnes på hvor mye dommerteamet tåle å høre på budskapet til en spiller/trener. Problemet ofte ligge med trenere på teknisk sone, det er der støeste problemet ligger, spillere kan blir påvirket av sine trenere oppførsel mot dommerteamet eller motstandere. Hvis trenere er med å dempe situasjoner eller konflikten e det som regel heile lage roet seg ned og temperaturen går ned og det gjøre lettere for kampen. Det har et virkemiddel som fotballdommer på kamp, det er gule og røde kort som blir benyttes ofte i slik situasjoner hvis muntlig tilsnakk ikke virker nok, ofte vil fotballdommere løse ting med management, men hvis det ikke går, da er det ikke mye valg en fotballdommer har i verktøykasse enn kort.

4.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon er svært viktig i en fotballkamp, det å kunne kommunisere godt er alfa omega. Fotballdommere som ledere og en lederrolle er en kommunikasjonsrolle og skal da en kunne kommunisere både med dommerteamet og spillere/trenere, men hvor mye kan en fotballdommer eller dommerteamet kommunisere med spillere eller andre aktører på en fotballkamp? Den tiden en fotballdommere har på en fotballkamp er 90 min og i løpet av den tiden skal det ledes og tidsperspektivet (2,5 time) er stress for en dommer, hvor mye en skal eller ikke skal kommunisere er ofte ei utfordring. Hvis en fotballdommer har anledning til å forklare så forklare han/hun, men som sagt ofte er det utfoldende med tanke på.

tidsperspektiv. Det er ofte lurt å kunne forklare en spiller for å dempe deres adrenalin litt ned, hvis ikke en fotballdommer hadde tid til å forklare, da er det å benytte neste situasjon, det kan hende at fotballdommeren må «svinge seg en tur innom» den aktuelle spiller for å forklare.

Enten å beklage seg til spilleren ved å si at han ikke sett situasjon eller kunne si hva fotballdommeren har sett og vurdert, det «kjøpes» ofte av spillerne. Det er personavhengig, 22 spiller som er fordelt på to lag, og kanskje det er 11 spillere på ene lage som er ikke så fornøyde med en fotballdommer på grunn av kampens resultat, utvikling eller miljø. I dette tilfelle står fotballdommer på sine avgjørelser og det er fullt mulig å diskutere, men som tidligere sagt så finnes det ei grense på hvor mye tåle en fotballdommer å høre på. Er det saklig kritikk da ingen problem, men er det ikke saklig da begynner ting å bli personlig, da blir det som regel slutt på dialogen på dommergarderoben mellom dommerteamet og spillere eller trener.

4.5 Tillit og respekt

For å opparbeide respekt eller tillit hos de ulike aktører på en fotballkamp da er det viktig å følge et par punkt. Det er ved hver kamp får fotballdommeren invitasjon fra laglederen til heimelaga der de ønske dommeren eller dommerteamet velkommen til kampen, da er det viktig å svare og være høflig og si (ja tusen takk) eller takk invitasjonen. Ofte står på de e-postene eller SMS som fotballdommere får dagen eller noen dager før, det bruke å være informasjon om kamp, lag, noe som tilhøre kampen som media og så videre av informasjoner. Fotballdommeren må sørge for å ha sitt dommerutstyr i orden, ha still og profil, være korrekt kledd og vise respekt til folk både før, under og etter kamp.. Ikke mist at dommerteamet må møte i god tid og ikke kommer seint til kampmøte, når fotballdommeren kommer til riktig tid, da viser han eller ho at de tar oppgave sine på alvor. Hvis det oppstår noen forsinker da er det

det lurt å ringe til lagleder å få gitt beskjed om at dommer kommer litt for seint på grunn av trafikken, rakk ikke ferge eller buss osv. Da sleppe lagleder eller de aktuelle aktørene å begynne å stresse for at fotballdommeren har ikke møter opp. Dommerteamet har en felles oppgave, det å lede kampen med samsvar regler og treningslinje, da er det et team, for å vise at dommerteamet har kontroll på hva de skal drive med. Det første steget å varme opp i lag før kamp start, det er ikke slikt at to varmer opp sammen og en står ute for bana å røyke, da mister de tillit eller respekt fra aktører. Varme opp sammen og tar sjekk av bana, sjekker lagenes spilleutstyr og hilse på trenere. Det å kunne sjå dem i øyene og være kledd som dommer det er å vise at dommerteamet har det kjekt og de vet hva de drive på med. Oppføre seg fint og være hyggelig med trener, lagleder og spillere, det er å bygge en relasjoner i forhold skape tillit. Da viser fotballdommeren eller gir inntrykk at han tar sine oppgaver på alvor, det skape trygghet hos aktørene.

4.6 Stress

Det er en stressfaktor å dømme en kamp, det er mange faktorer som kan spille inn for å «lage» stress hos en dommer. Det kan være kampens betydning, tidsperspektiv (avgjøre en fotballkamp i løpet av 90 min +), vær forhold, nedrykk eller opprykk kamp eller tilskuernes sin oppførsel mot dommerteamet. Andre stressfaktor er hvis en kamp skal avgjøres i siste 15 min, da er det som regel høy temperatur hos de ulike spillere og lag, statistisk sett er det er da fleste ganger kampen avgjøres. Dette kan skape stress hos en dommer, men for å takle stresset er det viktig at en dommer jobber med det mentale, jobbe med seg selv, tenke positiv og «bygge seg selv opp» med å si til seg selv at «du er god for den kampen». Tanker en kan «bygge seg selv opp på» er, jeg har vert med i både og nedturer så dette skal jeg takle. Det å jobbe med seg selv er ikke så dumt. Det hjelpe en mye med å tenke positiv og være konsentrert på sine oppgaver under kampen.

Det er ikke bare stresset en fotballdommer kan oppleve under en fotballkamp som påvirker prestasjonene. Hvis en fotballdommer ikke er fokusert og drar med seg det som har skjedd i privatlivet, som for eksempel krangel med sin bedre halvdel eller noen problemer i familien eller jobb så kan det det være en stressfaktor for en fotballdommer. Grunnen til at det kan forstyrre en dommer eller stjele fokus hans fra kampen er at man bli ufokusert og da er det lettere å ta feil som igjen kan føre til at man tar feil avgjørelse som igjen fort kan få konsekvens av den feile beslutningen man tok i på den kampen. Utviklingen av fotballdommeren er en viktig del, for eksempel i hver kamp i norsk toppfotball er det satt opp

en dommerveiler til å veilede dommerteamet. Hvis dommeren eller assistentdommer gjøre noe galt eller tar en feil avgjørelse så vil disse gi tilbakemelding til teamet og videre rapportere til NFF. Det kan være en stressfaktor og en dommer tenker på at ho/han har på seg «øyne» veileder og den rapporten som skal da blir sendt til Norges Fotballforbund. Hvordan den rapporten kan påvirke framgangen til vedkommende er ikke minst en stressfaktor, hvis da en fotballdommer tenker mye på det kan ho/han ha totalt feil fokus. I dagens samfunn er det mye fokus på fotballdommere og hva de gjør på en kamp. Mediepress på fotballdommere har vært mye i de siste årene i norsk fotball. Det kan være en stressfaktor for enkelte fotballdommere. Til syvende og sist er det en del problemstilling som kan påvirke fotballdommeren på en kamp, da er det lettere at fotballdommeren eller en i dommerteamet begynner å stresse noe som er negativt da dette kan medføre feil avgjørelser.. Privatlivet, problemer i jobb, kampens betydning og publikum kan være en stressfaktor som påvirke fotballdommere.

“ Stress er et begrep som til daglig brukes om ulike typer påkjenninger og belastninger. Vi kommer stadig opp i situasjoner som medfører «stress»; når vi har dårlig tid, når vi krangler med noen eller når vi har mye å gjøre. I dagligtale bruker vi som oftest stress begrepet om summen av fysiske og psykiske påkjenninger som vi utsettes for.

Hans Selye (1979) beskriver stress som den uspesifikke reaksjonen fra kroppen på enhver påkjenning. Ifølge Selye vil ulike stressituasjoner medføre likeartede reaksjoner fra kroppen. Når vi føler at vi har altfor mye å gjøre, når vi gruer oss til eksamen eller når vi er redde, reagerer kroppen med aktivering av den sympatiske delen av det autonome nerve systemet. Dette styrker kroppens motstandsevne og gjør at kroppen mobiliserer ressursene sine.

De fleste fysiologiske stressreaksjonene er et resultat av aktivering av to nevroendokrine systemer, som begge reguleres via hypotalamus og binyre barken” (*Håkonsen, 2014, s.233*).

4.7 Ledelse av dommerteamet

Å være alene på jobb og håndtere ting på er ofte ikke å enkelt, derfor samarbeider vi med andre som vil gjøre det lettere for både ledelse og medarbeidere. På en organisasjon kan det oppstå prosjekt arbeid som kreve at flere må være på samme på gruppe, da kommer prosjektet seg langt. Dette var bare et eksempel på teamarbeid og samarbeid med andre på jobb. Som kokk eller kjøkkensjef kan det oppstå ofte situasjoner der flere må jobbe med samme oppgave, for å lykkes eller for at det skal gå fort med tanke på servering til middag osv. På kjøkken er det mange oppgave som kreve teamarbeid, og da er det viktig at arbeide går etter plan og det lykkes.

I det noen tilfelle kan det oppstå en liten konflikt i en slik samarbeid på kjøkkenet, det kan være folk som har ulike meinger om ting og tang eller de klare ikke å utføre en arbeidsoppgave i lag med andre osv. Erfaringsmessig kan teamarbeid skape lykke eller konflikt, det er selvsagt mellom medarbeider noe slikt kan oppstå, når lederen leder teamarbeid da er det ofte lettere å kunne håndtere slike små konflikter mellom medarbeider eller støtte arbeidet med å gir dem ros for eksempel.

På en fotballkamp er det veldig viktig at det er godt samarbeid mellom dommerteamet, fordi det handler om kamputvikling og hvilken retning kampen tar. I en dommertrio eller kvartett er det som regel hoveddommer som er sjefen og lede teamet både ut på bana og inn på garderobe. Fotballkamper er forskjellig fra en til en, hver kamp leve sitt liv på måte og da er det viktig med en god og bærekraftig ledelse som kan styre kampen med samsvar fotballregler og retningslinje som kommer da fra Norges fotballforbundet.

En hoveddommer må kunne mestre ledelse og kommunikasjon både før og etter kamp. Kampens oversetteleder har ei viktig oppgave på kampen, det å lede kampen, med seg som nevnt tidligere har han med seg to assistenter og kanskje en 4.dommer alt etter hvilken kamp eller nivå det snakk om, heldigvis har hver av dommer i teamet sitt egen oppgave som er knyttet sammen, HD³ har alle makt på bana og kan stanse spillet for å dele ut disiplinære reaksjoner for eks.

“ Alle kamper skal ledes av en dommer som har full myndighet til å håndheve spillereglene i den kamp denne er oppnevnt til.

³ Hoveddommer

En dommer skal fatte sine beslutninger etter beste evne, i overenstemmelse med spillereglene og spillets ånd og idealer, og ut fra sitt skjønn gjøre de tiltak eller gi nødvendige pålegg, innenfor rammene av spillereglene.

Dommerens avgjørelser hva angår fakta i forbindelse med kampen, inkludert opplysninger om et mål er scoret eller ikke og resultat, er endelige.

Dommerteamets avgjørelser skal respekteres. ” (Norges Fotballforbund, 2024)

Det har ikke en AD⁴. Viktigste oppgave for en AD under kamp er offsid vurderinger som er AD sitt først oppgave, så kommer i tillegg å kast, målsark, hjørnesark eller frisparks vurdering i hans nærhet evt. til slutt skal en AD være en støtte spiller til HD under en fotballkamp.

” Assistentdommere skal markere:

- når hele ballen er utenfor spillebanen
- når en spiller bør straffes for å være i offsideposisjon
- når bytte av spiller ønskes
- hvilket lag som er berettiget til hjørnesark, målsark eller innkast hvis målvakten ved straffesark beveger seg framover før ballen er spilt og om hele ballen har passert mållinjen.
- Dersom det er oppnevnt ekstra assistentdommere til kampen, skal assistentdommere stå parallelt med straffesarkmerket ute på sidelinjen.

Assistentdommere skal støtte dommeren ved å kontrollere at innbytte - prosedyrer er korrekt utført. Videre skal de støtte dommeren i andre tilfeller der dette er naturlig.

Assistentdommer kan gå inn på spillebanen for å kontrollere at det laget som har begått en overtredelse av spillereglene overholder en avstand på 9,15 m fra frisparkstedet. ”” (Norges Fotballforbund, 2024)

⁴ Assistentdommer

5.0 Kvalitativ metode

For å få svar på mine forskingsspørsmål og problemstilling var det viktig med intervju med fotballdommere, for å se om teorier om ledelse kan benyttes av fotballdommere til å gjennomføre en fotballkamp. I dette tilfelle valgte jeg å holde intervju med fire fotballdommere på forskjellige nivå. På spørsmålene svarte de ulikt noe som er naturlig ut ifra nivå og dagens rolle, men det var klart «en rød tråd» i svarene. En fotballdommer er som nevnt tidligere ikke lik en annen fotballdommer, de løser ting på sin måte, det er nemlig ledelse vi snakker om. Det at jeg har valgt fire dommere på ulike nivå gir derfor bedre «tyngde» i oppgaven. Jeg har valgt en i breddefotball, en tidligere dommer og to i toppfotball som dømme i Eliteserien og har FIFA utnevning og dømmer internasjonalt. Da er poengene å se hvordan de dommerne bruker sin ledelse for å gjennomføre kampen, å kunne se ledelse fra fire forskjellige sider.

“ Å samle inn data i form av ord betyr at forskeren går inn i en relativt naturlig med den eller de som undersøkes. Selv om språk kan være forskjellig, relasjon til en kvalitativ tilnærming vektlegge å møte dem som undersøkes på deres premisser, ikke forskerens. Dette vil i stor grad gi en nærhet mellom den som undersøker, og den/de som blir undersøkt. Målet er å få den undersøkte opp fatning, formidlet gjennom egne ord.

Kvalitative data legger altså få føringer på den informasjonen en forsker får inn. Dermed kan vi påstå at kvalitative tilnærminger ofte vil ha høy presisjon (Weick, 1996). De får fram den «riktige» forståelsen av et fenomen eller en situasjon. ” (Jacobsen, 2022, s.141)

5.1 Oversikt over intervjuguden

	Intervju	Kjønn	Nivå
1 intervjuet	Fysisk	Menn	Tidligere toppdommer
2 intervjuet	Digital	Menn	Toppfotball (internasjonalt)
3 intervjuet	Digital	Menn	Toppfotball
4 intervjuet	Digital	Menn	Breddefotball

Jeg valgte de kandidatene for å få samle informasjon fra både toppdommer og breddedommer, samt tidligere toppdommer, for å se nærmere hvordan de bruke ledelse for å gjennomføre en fotballkamp. Da får vi noe forskjellige svar fra forskjellige fotballnivå, men det meste var likt.

6.0 Drøfting

I denne bacheloroppgave var hovedtemaet ledelse som blir rettet mot fotballdommere og hvordan de benytter ledelseslitteratur til å gjennomføre fotballkamper. I forbindelse med bacheloroppgave og valgt problemstilling så valgte jeg noen spørsmål som dreier seg om temaer som en fotballdommer kan bruke med tanke på deres kommunikasjon og hvordan de benytter slik verktøy til å bidra i for utvikling av respekt og tillit, De fleste fotballdommere som vart intervjuet i forbindelse med intervjuguiden snakket om det psykologiske perspektiv, hvordan de får fotballspillere på lag med seg under en kamp, det kan være kommunikasjon også videre. Fotballdommer liker å holde kontroll og slippe «dårlig stemning» mellom dommerteamet og spillere. Da er det som oftest de fotballdommere som snakker med spillere som er litt «i ubalanse» som «vinner» frem ved å forklare hva som er lagt til grunn for sin avgjørelse, enten det gjelder kort eller frispark. Slik avgjørelser eller forklaringer «kjøper» en spiller/trener.

Fotballdommere sitter med det meste av kontroll på en fotballkamp og hoveddommer er kampens øverste leder som har fått den tillatelsen fra krets, forbund eller FIFA, alt etter hvilken kamp det snakker om. Noen av dem misbruke den posisjonen til å utføre hans eller hennes dømmingspolitikk som er ikke samsvar med retningslinje (dommerregel) som noen sier. Det er ikke rettferdig og en slik handlinger blir fort behandlet av kretsen eller forbundet. Det å dømme rett og tidlige er nok rettferdig, spillere eller de ulike aktører fortjener å få gode dommere som dømme godt og rettferdig. Fotball handler om kjærlighet, fotball er for alle og en rettferdig og bærekraftig kamp trengte en god dommer som dømme etter regler og ikke hvordan han eller ho tolke regler eller retningslinjene.

Når det er snakk om fotballdommere så snakker vi om makt, ledelse og kommunikasjon. En så viktig oppgave og posisjon er ikke så lett å utføre uten utfordringer, å dømme kamp er det mye utfordringer som står på vent fra til en skal planlegge reise, kamp eller evaluering av lag, kreve det mye forarbeid. I toppfotballen så får ikke en dommer informasjon hvor han eller ho skal dømme før ei ukes tid før kampdag. Når dommeroppsettet kommer ut da er det bare å sette i gang planlegning avreise, møte og ikke minst gjøre noen tanker om selve kampen. I tillegg så må man kartlegge lag og enkelte spillere som kan være utfordrende med på tanke på

spillestil, temperament osv. Når dette er på plass, gjenstår det fysiske arbeidet da kan man ta ett par treningsøkter å gjøre seg klar til kamp. Slik kommer man til kamp mest mulig forberedt så er det å dømme selve kampen. Å lede 22 mann pluss de som sitter i benkene i løpet av 2,5 timer er ikke så lett og kreve en god del innsats, å være leder i 2,5 timer er ikke en «organisasjonskamp» men er ikke så ofte lett som sagt. I en organisasjon har en ansatt fått klare og tydelige oppgaver en skal utføre for å nå felles mål, men på en fotballkamp er det en helt annen ledelse.

En fotballkamp handler om nå målet, nemlig å vinne kampen og ta tre poeng. Dette er målet til hvert enkelt lag. Eller opprykk osv. Dommerne har ansvaret for å styre med samsvar med regler og retningslinje. For å at alle aktører på kampen skal lykkes er det viktig med god kommunikasjon og språkskapning. Ledelse på kampen må utøve sine roller som dommer og kampens oversteleder, da er det kommunikasjon som skal benyttes for å kunne snakke sammen og diskutere og løse problemer eller konflikter med. Viktig for en fotballdommer å bruke det rette språket på rett tidspunkt, å kunne vise den trygghet og ikke vise noe tegn for stress.

På basis av funn fra forskning ser vi hvordan fotballdommere benytter seg fra ledelseslitteratur til å gjennomføre fotballkamper. Det en fotballdommer bruker av virkemidler er nesten det samme når det gjelder kampforberedelse, men i selve ledelsen eller håndtering av konflikter er de ulike fotballdommere ikke helt likt med hverandre. Ledelse og konflikthåndtering blir løst på deres erfaring og skjønn. Det er grunnen til at folk er ulike og en for en leder er det derfor viktig å fronte sin egen identitet. Ut fra funndelen kan vi se at de ulike fotballdommere håndterte konflikter på deres måte, det finnes ingen fasit på hvordan en dommer skal håndtere konflikter på, ut over det gjelder det ledelse også som nevnt tidligere.

Fra undersøkelsen så vet vi så langt om hva vi mener om god og riktig kampleidelse, hvordan kommunisere de med spillere og hvordan eller hvilket hjelpemiddel de har til å gjennomføre kommunikasjonen på. Med tanke på de ulike spillere som regel ikke alle er happy med dømming og hvordan håndtere fotballdommeren en slik situasjoner. Kommunikasjon med trenere er ikke så står forskjellig fra kommunikasjon med spillere, men litt lettere av og til. Hvis noen spillere er veldig oppe og sinte på dommeren er det som regel vanskelig å kunne forklare

dem, i uansett hva en dommer ser så er feil i deres øye. En må alltid ha i bakhodet at en dommer tar sin avgjørelse «der og da» og ikke har muligheter for å «ta en tenkepause». Med dette øker selvfølgelig stressfaktor som gjør at feil kan forekomme.

Dette kan skape stress hos enkelte fotballdommere, tidsperspektiv er begrensa og det er det som gjøre det vanskelig av og til. Fra funndelen ser vi hva som stresse en fotballdommer, mye relevant ting som kanskje høres ikke så all verden problemer med det kan faktisk gjøre det til stressfaktor hos de enkelte fotballdommere både på og utafotballbane. Selv om de ulike stressfaktorer finnes, men det klare de fleste fotballdommere å håndtere som regel. Det å lede dommerteamet i dag er ikke så enkelt og krever god tid og riktig ledelse, de som dømmer I Eliteserien i Norge i dag sitter å bruker mange vinkler og spiller av klipp gang på gang. Dette for å eliminere ut faktoren at en dommer skal gjøre feil.

For å dømme en god og bærekraftig fotballkamp må det være respekt og tillit fra begge partene på kampen, dommerteamet og de andre aktører. Ut ifra intervjuguden fortalt de ulike dommere hvordan det å skape tillit og får respekt fra spillere, lag eller de andre aktører på en fotballkamp. Det å bygge på tillit og respekt er veldig viktig, noe som gjøre det god spillmiljø og en god måte å styrte kampen på en bærekraftig måte. Det handler om å vise alle at fotballdommeren eller dommerteamet de vet deres oppgave og de tar det på alvor.

Fysiskformen skal være på plass og god, vær på riktig sted til riktig tid er noe som skape respekt og tillit hos de andre aktører, ikke minst spillere som fortjene en god kampløsløse av dommerteamet. Det blir lat merke til, hvis en gjør en fotballdommer gjør en god jobb på Brann stadion for eksempel og kommer tilbake noe runde etter på så blir han eller ho lat merke til, og omvendt hvis det har våre en svak prestasjon blir det samme og folk ser og tenker (å nei, der det han der igjen) og så videre.

Det handler om å være ydmyk og ikke A4 person, som ikke er mulig å snakke med eller diskutere. En fotballdommer må være respektfull å vise hensyn og ikke minst å vise at de har det kjekt og har kontroll på sine oppgaver og at de tar dette på alvor. Noen fotballdommere er ydmyke og ærlig hvis de bomma på en avgjørelse eller en beslutning, de er med å forklare til spillere at de har gjort en feil og hvis det går å opprette feilen så gjør de det som regel. På basis av funnet vet vi hvordan det er å være fotballdommer og hvordan opparbeide de respekt eller tillit og hvordan de bruke ledelse til å håndtere konflikt eller til å gjennomføre fotballkampen. Det å være leder er ikke så lett, og hver enkelt fotballdommer er en leder på sin væremåte.

7.0 Konklusjon

I starten av bacheloroppgave har jeg sett nærmere på hvordan fotballdommere benytte ledelse til å gjennomføre en fotballkamp. I forbindelse med spørsmålene ble det fokusert mest på det med ledelse til og hvordan en fotballdommere som ledere på en ikke organisasjonsarena eller plass til å gjennomføre den vanlig ledelse som vi sett på teorikapittel på bacheloroppgaven. Siden lederrolle er en kommunikasjonsrolle så er det viktig at spillere eller andre aktører kunne kommunisere med dommeren, uten kommunikasjon hadde det ikke gått. Ting hadde være meget vanskelig og det ville skape problemer og store konsekvenser. Som en del av dommeres myndighet å lede kampen og være god og riktig leder, da handler det om å få mest mulig spillere på sitt lag og for å ikke få motstandere. Da mister kampen sin «rolle» og da må dommeren være streng og vise makt. Det beste å kunne snakke med spillere og forklare dem og får de på lag, gjerne med et smil på lur. Derfor valgte tre til fire forskingsspørsmålene som rette seg mot ledelse, kommunikasjon, psykologiske perspektiv og stress.

Når det gjelde svaret på problemstilling, ser vi at fotballdommere bruke ledelse godt for å få god og grei kontroll over kampen. Det er ofte ledelse teorien som vart benyttet, noen av dommere har lederrolle til vanlig på arbeidslivet, det gjør det lettere for dem når de skal utøve sine ledelser for å gjennomføre en fotballkamp. Team ledelse, trygghet og ikke minst kunnskap og erfaring er med å bygge på en leder på en fotballkamp.

Noen av fotballdommere er ledere til vanlig på privatlivet, med tanke på deres jobb, og noen har ikke lederstilling, men ut fra fotballkamp øke deres kunnskap om ledelse. Generelt så er fotballdommere veldig opptatt av ledelse og kunne lede godt og riktig. De fotballdommere bruker å være på kurs, samling to til tre ganger i løpet av fotballs sesongen, der de trekke fram ledelse som et tema for eksempel. Det er ikke bare å dømme, fotballdommere må kunne holde seg faglig oppdatert på regler og nye retningslinje, da snakker om god og riktig ledelse.

Fotballdommere benytte ledelse fra privatlivet som et verktøy til å gjennomføre kampen, hvordan eller hva slag ledere er det på jobben, med tanke på hvordan de håndtere stress, konflikt eller holde godt arbeidsmiljø, ville de gjøre ting på samme måte. Det handler om å være smart, bruke psykologiske teknikker til å utøve makt på, vise respekt og tillit ikke minst. Mye henge sammen, selv om en fotballdommer skal ikke ansette folk på kamp eller plassere hvem skal være hvor, er han foresatt mye annet i ledelse som kan fotballdommeren bruke til.

Det viser forskjellen mellom en leder på en organisasjon og leder på en fotballkamp, mye til felles på ledelse, men i forskjellig grad og måte utøve de ledelse på. Kun fløyte og kort som en dommer har med seg som verktøy til å styre kampen og holde kontroll. En sivil leder har for eksempel medarbeider samtale eller utvikling, fotballdommere har ikke noe slik, på tanke på med spillere eller en annen i dommerteamet. En fotballdommer kan snakke til en av sine assistenter før og etter kamp om utvikling eller hvordan han vil ha det ute på bane og hva forventet han av sine AD-er. Noe lignende medarbeider samtale kanskje? Ikke helt sikker.

I denne bacheloroppgave brukte jeg teori om ledelse og hvordan er det å være en leder i de forskjellige situasjoner. Målet var da å samlinga de aktuelle teori med funnet av intervjuet og finne ut hvordan fotballdommere bruke lederlitteratur til å gjennomføre kampen. En god del likhet mellom en vanlig ledelse på en organisasjon og en fotballdommer som er kampens øverste leder. Denne tema er stort, og en kan forske videre på det. I dette tilfelle fokusert jeg mest på ledelse og konflikt håndtering i løpet av 2,5 times tid.

8.0 Bibliografi

Johanes, E. & Vanebo, J.O & Valstad, S.J & Busch, T. (2007). Endringsledelse i et strategisk perspektiv. Universitetsforlaget

Einarsen, S. & Skogstad, A. (2015). Ledelse på godt og vondt. (2. utg.). Fagbokforlaget

Wiley, J & Inc, S. (2017) Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. (6. utg). Gyldendal.

Berg, M.E (2008). Ledelse verktøy og virkemidler. (3. utg). Universitetsforlaget.

Jacobsen, T. (2019). Hvordan organisasjoner fungerer. (5. utg). Fagbokforlaget

Jacobsen, D.I (2022). Hvordan gjennomføre undersøkelser? (4.utg). Gappelen Damm
Akademisk

Håkonsen, K.M. (2014) Psykologi og psykiske lidelser. (5. utg). Gyldendal

Norges Fotballforbund. (2024). Regel 5 – Dommeren. Spilleregler.

<https://www.fotball.no/lov-og-reglement/spilleregler/spilleregler2/#143711>

9.0 Intervjuguide vedlegg

I starten av bacheloroppgave å valg av tema og problemstilling fikk jeg mer iver til å fullføre oppgaven. Jeg begynte da å plukke ut noen fotballdommere som er aktuelle til å svare spørsmål og gi bakgrunn for å bygge opp denne oppgaven. Etter hvert når jeg fikk bekreftelse på at de fotballdommere vil stille in intervjuet og takket ja, vart jeg glad og takket dem for at dere vil være med og svare på mine spørsmål.

Noen av dem vil høre først om problemstilling og de ville ha tilsendt de spørsmålene først. Dette for å kunne gjøre seg noe tanker om intervjuet uten å få innsyn eller noe informasjon på hva slag spørsmål venter på dem. Alle tok det på strak arm og svarte ærlig på alt som vart spurt om.

Etter intervjuet takket jeg dem å stadfeste der og da at alle informasjon og hvem som deltok holdes hemmelig på grunn av personvern og navn løshet og ingen kunne få innsyn på hvem det var, det hadde de ingen problem med, men på grunna av de aktuelle retningslinje og personvern holdes det hemmelig og anonymet. Ingen lydopptak og alle informasjoner som jeg fikk skrive blir slettet etter at bacheloroppgave blir ferdig.

- Hvordan førebur du deg til kamp?
 - Hvordan nytter du møte med dommerteamet?
- Hva mener du er en god og riktig kampløpelse?
- Hvordan håndtere du konflikt på en kamp? Eksempel?
- Hvordan kommunisere du med spillere under en kamp, på tanke på når de sinte eller ikke helt enige med dine avgjørelser?
 - Er det noe spesielt med kommunikasjon med trenere og andre som ikke spillere
 - Hva er viktig for god kommunikasjon med dommerteamet før og under kamp?
- Hva er stressfaktorene under kamp?
 - Hvordan takla du stress på en fotballkamp? På tanke på å lede 22 mann på bana + dommerteamet?
- Hva er viktig for å opparbeide respekt og tillit hos de ulike aktørene før og under en fotballkamp?
- Hvor ydmyk er du når du bomma på en avgjørelse eller tek feil på en beslutning?