

SPM102 Idrettens lederskap

Eksamen høst 2022 - Sensorveiledning

Kort om emnet

Hovedmålet med emnet er at studenten skal få kunnskap om idrettens lederskap på ulike nivåer. Ledere kan være ansatte, tillitsvalgte og trenere. Emnet består av seks nettbaserte moduler: Ledelse (der styrets rolle vektlegges), strategisk og operativ ledelse, styresett, risikoledelse, ledelse basert på verdier, og lederrollen i krevende tider.

Læringsutbytte

Studenten skal etter gjennomført emne kunne:

- gjøre rede for hva som ligger i begrepene ledelse og lederskap
- forklare hva strategisk og operativ ledelse i idretten innebærer
- gjøre rede for hva som ligger i begrepet styresett, og grunnen til at internasjonal idrett har slitt med dårlig styresett
- beskrive ulike risikoelementer i en idrettsorganisasjon og arrangement, og legge strategier for å unngå disse
- gjøre rede for hvordan en idrettsorganisasjon kan ledes gjennom verdier
- gjøre rede for ulike ledelsesutfordringer i krevende situasjoner, som ved utbrudd av koronapandemien og når organisasjonsledd får vanskelige saker som mobbing og trakassering.

Her er [hele emneplanen](#)

Eksamen:

- Varighet tre uker.
- Alle hjelpemidler tillatt.
- Omfang: 4500 ord.
 - Hver av de tre oppgavene skal være på 1500 ord. Det godtas pluss/minus 10 prosent.
 - Referanselisten kommer i tillegg. Det skal være en felles referanseliste etter alle tre oppgaver. Format: APA, 7. utgave.
- Gradert karakter, A-F.
- De tre oppgavene vektet likt.
- Hvis én av de tre oppgavene ikke leveres, vurderes eksamen til ikke bestått

- Besvarelsen vil bli kjørt gjennom plagiattkontrollprogrammet Urkund.
- Vi minner om at alle sider i de seks modulene i Canvas er å anse som anbefalte, relevante læringsressurser. Det er en anbefaling å bruke Canvas som supplement og ikke hovedvekten av kilder.

Sensorveiledningen

Forventninger til besvarelsen ligger under hvert spørsmål. Overordnet for karaktersetting:

For å oppnå karakteren A forventes det at innsikt fra relevant litteratur/pensum, og at argumentasjonen som føres viser avansert forståelse og kunnskap for sentrale begreper og teori/perspektiver. Besvarelsen skal tydelig bekrefte studentens forståelse for helheten i tematikken. Alle referanser skal være korrekte i henhold til APA utgave 7 (APA7). Omfanget i oppgaven er innenfor hva som er angitt i de formelle kravene.

For å oppnå karakteren B forventes det at relevant litteratur/pensum benyttes. Argumentasjonen som føres, viser meget god forståelse og kunnskap for sentrale begreper og teori/perspektiver. Besvarelsen bekrefter studentens forståelse for helheten i tematikken, med noen unntak. Kandidaten refererer eksplisitt til kilder i tråd med APA7. Omfanget i oppgaven er innenfor hva som er angitt i de formelle kravene.

For å oppnå karakteren C forventes det at studenten utviser innsikt i de mest sentrale delene av pensum/litteratur. Argumentasjonen som føres, viser god forståelse for sentrale begreper og teori/perspektiver, med noen mangler. Refererer til kilder, selv om referansen noen ganger ikke er helt i tråd med APA7. Omfanget i oppgaven er innenfor hva som er angitt i de formelle kravene.

For å oppnå karakteren D forventes det at studenten utviser nokså god innsikt i nødvendige deler av pensum/litteraturen. Argumentasjonen som føres, viser noe manglende forståelse for sentrale begreper og teori/perspektiver. Refererer til kilder, selv om referanselisten ikke er i tråd med APA7. Omfanget i oppgaven avviker noe fra hva som er angitt i de formelle kravene.

For å oppnå karakteren E forventes det at studenten utviser innsikt i nødvendige deler av litteraturen. Argumentasjonen som føres dekker minimumskrav for hva denne litteraturen anfører, men har klare mangler og er overfladisk. Bruken av kilder er uklar, og kilder er kun referert på slutten av teksten eller bare i teksten. Omfanget i oppgaven avviker mye fra hva som er angitt i de formelle kravene.

Karakteren F gis når studenten viser manglende innsikt i de mest sentrale delene av litteraturen og pensum. Argumentasjonen som føres har verken implisitt eller eksplisitt kobling til nødvendig litteratur. Referanser er ikke gjengitt i tråd med APA 7.utg og er angitt på en måte som ikke utviser innsikt i hvordan man skal sitere i akademiske arbeider. Omfanget i oppgaven avviker mye fra hva som er angitt i de formelle kravene. Karakteren F skal også gis hvis en av oppgavene ikke er besvart.

Se ellers Universitets- og høyskolerådets [«Karaktersystemet – generelle, kvalitative beskrivelser»](#)

DEL 1 – VELFUNGERENDE STYRE OG ADMINISTRASJON

Du er fersk styreleder i en fotballklubb med 1000 medlemmer. Idrettslaget har tre fast ansatte. Administrerende daglig leder har jobbet i idrettslaget i ni år.

- a) I alle organisasjonsledd er det avgjørende med et velfungerende styre. Med bakgrunn i kjernelitteratur og anbefalte læringsressurser (først og fremst modulene i Canvas) skal du drøfte følgende: Hvordan kan du *som øverste valgte* leder i idrettslaget bidra til at alle styremedlemmer føler at de er del av et styre som fungerer optimalt?
- b) Som styreleder opplever du at samarbeidet med daglig leder ikke fungerer helt bra. Det handler bl. a om at du synes det er vanskelig å få gjennomslag for forandringer og du mener det er et potensial for å få bedre samvirkning mellom klubbens ulike virksomhetsområder. Med bakgrunn i kjernelitteratur og de digitale læringsressursene; hva vil du foreslå at idrettslaget foretar seg?

Omfang: Del a skal utgjøre omtrent 2/3 av besvarelsen og del b 1/3.
Besvarelsen skal være på ca.1500 ord.

Sensorveiledning:

Relevant læringsmål:

- forklare hva strategisk og operativ ledelse i idretten innebærer
- gjøre rede for hva som ligger i begrepene ledelse og lederskap

Utover det som står i den generelle veiledningen:

Del a:

- Kapittel 7 i Hanstad (2019) har mye om dette (ledelsesutfordringer Hanstad, 2019 s. 163-166; se f. eks. 169-174).
- Det viktige her er evnen til å drøfte – ikke bare gjenta det som skal til for å få et styre til å fungere (s. 175-177).
- Merk at utgangspunktet er styreleder. Da vil en god besvarelse også gå inn på ledelse generelt – inkludert lederrollen (Hanstad, 2019, s. 159-162). En god besvarelse har en prosessorientert tilnærming til ledelse (dvs. ikke et «one-man show»; Gjerde, 2022).

Del b:

- Kapittel 8 i Hanstad (2019) har mye om dette.
- Et greit utgangspunkt kan være at «styret bestiller – administrasjonen leverer» (Hanstad, 2019, s. 184-185)
- Inkludert her kan være forskjellen mellom strategisk og operativ ledelse, men merk at dette ikke er svart/hvitt. Også en administrativ leder driver strategisk ledelse (Hanstad, 2019, s. 186-191; Innbjør & Kleiveland, 2007, Knudsen & Flåten, 2015)
- En god besvarelse trekker fram en eller flere av filmene i Canvas som eksempler og klarer og å trekke inn flere kilder (ikke bare Hanstad, 2019) f. eks. endringsledelse, Yukl (2019); operativt lederskap Innbjør & Kleiveland (2007); Strategisk lederskap i Knudsen & Flåten (2015)

DEL 2 – RISIKOLEDELSE

Trondheim/Norge er vertskap for FIS Ski-VM i 2025. Sikkerhets- og risikorelaterte hendelser ved arrangementer kan ha vidtrekkende og ofte katastrofale konsekvenser. Arrangementsledere må derfor ta hensyn til å forebygge risiko og samtidig ha utarbeidet en beredskapsplan.

Organisasjonskomiteen til Trondheim 2025 har ansatt deg som ansvarlig for sikkerhet og beredskap. Ditt ansvar er bl. a. å utvikle en risiko- og en beredskapsplan. Med bakgrunn i usikre økonomiske tider og mulig oppblomstring av smitte, må spesiell oppmerksomhet rettes på risikokategorien (risk issue) økonomi og beredskap for smittevern. Drøft ulike overordnede strategier/tiltak som kan settes inn for å sikre Ski VM og hvilke utfordringer dette medfører for ledelsen.

Besvarelsen skal være på ca.1500 ord.

Relevant læringsmål:

- beskrive ulike risikoelementer i en idrettsorganisasjon og arrangement, og legge strategier for å unngå disse
- gjøre rede for ulike ledelsesutfordringer i krevende situasjoner, som ved utbrudd av koronapandemien og når organisasjonsledd får vanskelige saker som mobbing og trakassering.

Utover det som står i den generelle veiledningen:

- Kandidaten bør trekke fram hva en risiko, risikoleidelse (Hanstad, 2019, s. 221) og beredskapsplan (Canvas modul 5B) er for noe. Brukes halvparten av tillatte ord til å ramse opp alle mulige risikoer og kategorier, skal det trekkes. Det er prosessen som skal presenteres.
- Kandidaten skal kjapt komme til prosessen innen risikoleidelse (s. 222-230, Canvas f. eks. [Prossessen i risikohåndtering](#)) og hva som ligger i risikostrategien økonomi og viktige elementer i en beredskapsplan (Canvas modul 5B f. eks. [Beredskapsplan](#); Borch & Andreassen, 2020)
- På bakgrunn av pensum (Hanstad, 2019) og filmer i moduler skal kandidaten kunne trekke fram hvordan Trondheim 2025 skal være minst mulig sårbar og stille godt forberedt.
 - Utgifter må kanskje reduseres betydelig, kanskje må staben slankes, sponsoravtaler må sikres, gode forsikringsavtaler osv. Her er vi først og fremst ute etter å se på evnen til å reflektere.
- Kandidaten bør kunne spille på og trekke fram flere eksempler fra pensum, som Hanstad (2019) og det som er presentert i modulene. Her kan det f. eks være aktuelt å trekke inn Skiforbundet, Motorsportsforbundet, Birken og/eller Sykkel VM.
- En god besvarelse trekker inn ledelse i kompleks prosjektorganisasjon (Hanstad, 2019, s. 238) konflikter er uunngåelige (Hanstad, 2019, s. 158). En årsak er at det i arrangement er det mange interne og eksterne interessenter involvert (Hanstad, 2019, s. 239).

DEL 3: STYRESETT

De siste årene har det vært mange eksempler på dårlig styresett i internasjonal idrett. Denne delen er todelt.

- a) Forklar kort hva styresett er, og drøft hvorfor dårlig styresett har vært mer regelen enn unntaket i internasjonale idrettsorganisasjoner.
- b) Du sitter i styret i det fiktive særforbundet Norges Sidelengsforbund, som er tilsluttet NIF. Drøft hvordan dere skal sikre at godt styresett gjennomsyrrer alle ledd i forbundet. Trekk fram noe du ser på som utfordrende for Sidelengsforbundet, et forbund med fem ansatte, uten kretsledd og tett innpå 100 lag rundt i landet.

Besvarelsen skal være på ca.1500 ord.

Sensorveiledning:

Relevant læringsmål:

- gjøre rede for hva som ligger i begrepet styresett, og grunnen til at internasjonal idrett har slitt med dårlig styresett

Utover det som står i den generelle veiledningen:

Del a:

- Kandidaten må kunne forklare hva styresett er for noe. Det er noen definisjoner i Hanstad (2019, s. 203-207).
- Eksempler på dårlig styresett i internasjonal idrett er det mange av, nevnt både i pensum (s. 207-214) og modul 4. Merk at vi er ute etter **grunnen** – ikke alle eksempler på dårlig styresett. Eksempelvis mangel på åpenhet, mangel på etiske komiteer, ingen maks grense for å sitte i et styre – og at det ofte er store pengesummer involvert.
- En veldig god besvarelse kan også peke tilbake på Del 1 om ledelse basert på verdier og organisasjonskultur (Hanstad, 2019 s. 235— noe som kan være en grunn til dårlig styresett.

Del b:

- På side 204-205 i Hanstad (2019) er det listet opp mange elementer (kilde Frivillighet Norge, 2016). De kan plukke fra denne, men her er vi først og fremst ute etter kandidatens evne til å reflektere over styresett.
- I forlengelse av forrige kulepunkt, blir det fritt opp til kandidaten å plukke ut et tema. Mange vil sikkert peke på åpenhet, f.eks. det å operere med referater fra styremøter.