

SPM102 Idrettens lederskap

Utsatt eksamen H 2023 - 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. Husk å oppgi totalt antall ord på forsiden av besvarelsen.
 - Referanselisten kommer i tillegg. Det skal være en felles referanseliste etter alle tre oppgaver. Format: APA, 7. utgave. Husk å inkludere sidetall til referanser i den løpende teksten.
- 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 plagiatskontrollprogrammet 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: GODT STYRESETT – STRATEGISK OG OPERATIV LEDELSE

Du har nylig blitt valgt som styreleder (frivillig verv) i en fotballklubb med over 1000 medlemmer som skal være vertskap for en stor idrettsbegivenhet i løpet av de kommende årene. Idrettsklubben har også ansatt en administrerende direktør som har vært i lignende rolle i mange år.

I idrettsorganisasjoner spiller et velfungerende styre en avgjørende rolle. Diskuter hvilke kriterier og prinsipper du mener er essensielle for et styre som opererer på sitt beste. Gi eksempler på hvordan du som leder vil kunne bidra til å sikre at alle styremedlemmer opplever å være en integrert del av et velfungerende styre.

- Du må redegjøre for sentrale begreper før du går inn i temaet. Dette vil bidra til å sikre en felles forståelse av begrepene og muliggjøre en mer fokusert diskusjon
- Du må bruke og referere til relevant pensumlitteraturen for å støtte argumentene dine og demonstrere din forståelse av emnet.
- Du må gi eksempler fra virkelige verden på idrettsorganisasjoner som har lyktes med å skape et velfungerende styre.
- Det er også viktig å vurdere utfordringene og barrierene som idrettsledere kan møte når de prøver å skape et velfungerende styre. Å diskutere disse utfordringene og gi strategier for å overvinne dem vil styrke argumentasjonen din.

Besvarelsen skal være på 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
- gjøre rede for hva som ligger i begrepene ledelse og lederskap

En grundig og god besvarelse på denne oppgaven vil demonstrere en forståelse av nøkkelbegreper og evne til å anvende dem på eksempler fra den virkelige verden. Karakter er avhengig av forståelse og dybden i drøfting i punktene nedenfor (se også generell veileder):

- **Definer sentrale begreper:** Kandidaten bør starte med å definere nøkkelbegreper som «styresett» og «godt styresett» se s. 203 i Hanstad (2019).
- **Bruk av relevant pensumlitteratur:** På side s. 163-166 i Hanstad (2019) er det listet opp flere eksempler. Faktorer som kan gjøre styrearbeidet vanskelig kan det være mange av, nevnt i pensum. Det er fritt opp til kandidaten å plukke ut et faktorer. Det er også flere faktorer som ikke er nevnt i Hanstad (2019) s. 163-166, men som andre deler av pensum omhandler. Det er listet opp mange elementer på godt styresett s. 204-205 i Hanstad 2019 (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.
- **Gi eksempler:** Kandidaten skal gjengi eksempler fra den virkelige verden på idrettsorganisasjoner som har etablert godt styresett i praksis og/eller det motsatte.
- **Diskusjon:** Drøftingen må være knyttet til respektive nevnte faktorer og eksempler. En god besvarelse kan også peke tilbake på ledelse basert på verdier og organisasjonskultur (Hanstad, 2019 s. 235) – noe som kan bidra til godt styresett.

- **Praktiske forslag:** I tillegg til å diskutere sentrale begreper, er det viktig å komme med praktiske forslag til hvordan idrettsorganisasjoner kan etablere godt styresett. En god besvarelse tar utgangspunkt i pensum og gir eksempler på hvordan de kan implementeres i praksis. Se enten motvirke vanlige ledelsesutfordringer (se Hanstad, 2019, s. 163-166) og/eller elementer på godt styresett s. 204-205 i Hanstad 2019 (kilde Frivillighet Norge, 2016).
- **Vurder utfordringer og barrierer:** Det er også viktig å vurdere utfordringene og barrierene som organisasjoner kan møte når de prøver å etablere godt styresett. Å diskutere disse utfordringene og gi strategier for å overvinne dem vil styrke argumentasjonen.
- **En god besvarelse** trekker inn forskjell mellom strategisk og operativ ledelse (se Hanstad, 2019, s. 184). En god besvarelse kobler det til forskjeller mellom lederskap og styring/management (se Hanstad, 2019, s.159-162). 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).

DEL 2: ORGANISASJONSKULTUR

Organisasjonskultur er en sentral del av enhver idrettsklubb. Beskriv hvordan du som leder vil gå frem for å skape en positiv organisasjonskultur som er i tråd med klubbens verdier. Diskuter også hvordan en sunn organisasjonskultur kan påvirke samarbeidet mellom styret og klubbens ansatte.

- Du må redegjøre for sentrale begreper før du går inn i temaet. Dette vil bidra til å sikre en felles forståelse av begrepene og muliggjøre en mer fokusert diskusjon
- Du må bruke og referere til relevant pensumlitteraturen for å støtte argumentene dine og demonstrere din forståelse av emnet.
- Du må gi eksempler fra virkelige verden på idrettsorganisasjoner som har lyktes med å skape en god organisasjonskultur
- Det er også viktig å vurdere utfordringene og barrierene som idrettsledere kan møte når de prøver å skape en god organisasjonskultur. Å diskutere disse utfordringene og gi strategier for å overvinne dem vil styrke argumentasjonen din.

Besvarelsen skal være på 1500 ord.

Sensorveiledning:

Relevant læringsmål:

- gjøre rede for hvordan en idrettsorganisasjon kan ledes gjennom verdier
- gjøre rede for hva som ligger i begrepene ledelse og lederskap

En grundig og god besvarelse på denne oppgaven vil demonstrere forståelse av nøkkelbegreper, evne til å drøfte opp mot litteratur og anvende eksempler fra den virkelige verden. Karakter er avhengig av forståelse og dybden i drøfting i punktene nedenfor (se også generell veileder):

- **Definer sentrale begreper:** Kandidaten bør starte med å definere nøkkelbegreper som «organisasjonskultur», «verdier» og «ledelse/styring». Sentrale definisjoner og tematikker

omtales i modulene og følgende kilder: En inngang kan være definisjon organisasjonskultur. I pensumboka (Hanstad, 2019, s. 237) trekkes det på Deal & Kennedy (1982), Schein (1987) og Bang (2013, evt ny utgave). Definisjon av ledelse, se Hanstad, 2019, s. 159-162 samt Gjerde, 2022: her må en god besvarelse trekke frem ledelse som prosess preget av interaksjon. Definisjon verdier og verdibasert ledelse, se Hanstad s. 237-238, (evt. tillit som blir omtales på s. 246-247 i Hanstad, 2019).

- **Bruk av relevant pensumlitteratur:** Det finnes mye litteratur om organisasjonskultur og ledelse (se eksempler fra pensum ovenfor). Det er viktig at studentene trekker på denne litteraturen for å støtte argumentene sine og demonstrerer forståelse av emnet. Viktig å komme innom at organisasjonskultur omfatter (i) verdier, som impliserer hva som er viktig, og hva man jobber for, (ii) normer, som impliserer hvordan man oppfører seg, og hva som er akseptabelt, og (iii) virkelighetsoppfatninger, som impliserer at medlemmene av en organisasjon har en felles forståelse av hva som er sant, hvordan ting fungerer, og hvordan ting bør fortolkes.
- **Gi eksempler:** Kandidaten skal gjengi eksempler fra den virkelige verden på idrettsorganisasjoner som har lyktes med å skape og forvalte en positiv organisasjonskultur i tråd med deres verdier. Kandidaten bør kunne trekke fram flere eksempler fra pensum og det som er presentert i modulene.
- **Diskusjon:** Når kandidaten diskuterer hvordan idrettsledere kan skape og styre en positiv organisasjonskultur, kan de f.eks. komme innom kommunikasjon, ledelse, medarbeiderengasjement og ansvarlighet. Disse begrepene bør forklares og deres betydning for å skape en positiv kultur bør diskuteres. Lederens måte å prege organisasjonen på, er noe som en meget god besvarelse inneholder. En god besvarelse bør videre poengtere at verdier og organisasjonskultur kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben. En meget god besvarelse trekker inn at det kan være vanskelig å endre verdier og organisasjonskultur gjennom ledelse og foreslår strukturelle endringer som stimulere nye verdier, normer og samhandlingsmønstre.
- **Praktiske forslag:** I tillegg til å diskutere sentrale begreper, er det viktig å komme med praktiske forslag som idrettsledere kan implementere for å skape og forvalte en positiv organisasjonskultur i tråd med organisasjonenes vedtatte verdier. Disse forslagene kan inkludere regelmessig kommunikasjon med ansatte, sette klare forventninger og mål, anerkjenne og belønne ansattes prestasjoner og fremme en følelse av fellesskap og tilhørighet. Det er nærliggende å trekke fram (i tillegg til Lio og Stöckl) Tomas Holmestad og Åsne Havelid, som i pensum presenterer hva de legger i det å lede på bakgrunn av verdier.
- **Vurder utfordringer og barrierer:** Det er også viktig å vurdere utfordringene og barrierene som idrettsledere kan møte når de prøver å skape og styre en positiv organisasjonskultur i tråd med organisasjonenes vedtatte verdier. Disse kan inkludere motstand fra ansatte, mangel på ressurser, utydelige verdier og konkurrerende eller mangel på prioriteringer. Å diskutere disse utfordringene og gi strategier for å overvinne dem vil styrke argumentasjonen.

DEL 3 – RISIKOSTYRING VED IDRETTSEVENTS

Trondheim, Norge, vil være vertskap for FIS Ski-VM i 2025. Siden hendelser relatert til sikkerhet og risiko kan ha alvorlige konsekvenser, er det viktig å håndtere dem på en proaktiv måte. Som leder for sikkerhet og beredskap i arrangementskomiteen, er din oppgave å utvikle risiko- og beredskapsplaner, spesielt med tanke på økonomiske utfordringer og mulige smittevernsproblemer.

Diskuter ulike strategier og tiltak som kan tas i bruk for å sikre suksessen til Ski-VM, med fokus på økonomi og smittevernberedskap. Identifiser også de viktigste utfordringene arrangørene og ledelsen kan stå overfor, og gi anbefalinger for hvordan disse utfordringene kan håndteres.

- Du må redegjøre for sentrale begreper før du går inn i temaet. Dette vil bidra til å sikre en felles forståelse av begrepene og muliggjøre en mer fokusert diskusjon
- Du må bruke og referere til relevant pensumlitteraturen for å støtte argumentene dine og demonstrere din forståelse av emnet.
- Du må gi eksempler fra virkelige verden på idrettsorganisasjoner som har lyktes med risikostyring.
- Det er også viktig å vurdere utfordringene og barrierene som idrettsledere kan møte når de arbeider med risikostyring og beredskap. Å diskutere disse utfordringene og gi strategier for å overvinne dem vil styrke argumentasjonen din.

Besvarelsen skal være på 1500 ord.

Sensorveiledning:

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.

En grundig og god besvarelse på denne oppgaven vil demonstrere forståelse av nøkkelbegreper, evne til å drøfte opp mot litteratur og anvende eksempler fra den virkelige verden. Utover det som står i den generelle veiledningen:

- **Definer sentrale begreper:** Kandidaten bør trekke fram hva en risiko, risikoledelse (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.
- **Bruk av relevant pensumlitteratur:** Kandidaten skal kjapt komme til prosessen innen risikoledelse (s. 222-230, Canvas f. eks. [Prosessten i risikohåndtering](#)) og hva som ligger i risikostrategien økonomi og viktige elementer i en beredskapsplan (Canvas modul 5B f. eks. [Beredskapsplan](#); Borch & Andreassen, 2020)
- **Gi eksempler:** 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.
- **Vurder utfordringer og barrierer:** 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).