

SPM102 Idrettens lederskap

Eksamen vår 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 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 høgskolerådets [«Karaktersystemet – generelle, kvalitative beskrivelser»](#)

DEL 1: VERDIBASERT LEDERADFERD, ORGANISASJONSKULTUR OG TILLIT

Idrettsorganisasjoner er kjent for å være verdibaserte organisasjoner. Hvordan kan eller bør idrettsledere gå frem for å skape og styre en positiv organisasjonskultur som er i tråd med organisasjonens vedtatte verdier?

- 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 og forvalte en positiv organisasjonskultur i tråd med deres verdier.
- Det er også viktig å vurdere utfordringene og barrierene som idrettsledere kan møte når de prøver å skape og styre en positiv 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 stimulerer 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 Havnelid, 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 2: UTFORDRINGER I STYREARBEID OG GODT STYRESETT

Drøft ulike faktorer som kan gjøre styrearbeidet vanskelig og hvordan kan idrettsledere etablere godt styresett.

- 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 pensumlitteratur 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 og forvalte godt styresett. Du kan evt. velge å ta utgangspunkt i en spesifisert rolle i et selvvalgt organisasjonsledd.
- Det er også viktig å vurdere utfordringene og barrierene som idrettsledere og organisasjoner kan møte når de prøver å etablere godt styresett. Diskuter disse utfordringene og gi strategier for å overvinne dem.

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 Del 1 om 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.

DEL 3 – VELFUNGERENDE STYRE OG ADMINISTRASJON

Denne delen er todelt.

- a) I alle organisasjonsledd er det avgjørende med et velfungerende styre. I pensumboka Hanstad (2019) er det i kapittel 7 beskrevet kriteriene som valgkomiteen fulgte da de valgte nytt styre på idrettstinget i 2019.
 - Drøft på generelt grunnlag hva du mener er de viktigste kriteriene for et velfungerende styre. Du kan også nevne andre krav enn de som valgkomiteen fulgte i 2019.
 - Husk å begrunne svaret ditt og bruke eksempler og referanser til pensumlitteraturen.
- b) Godt samarbeid mellom tillitsvalgte og ansatte i idretten er også avgjørende for organisasjonens suksess. Ta utgangspunkt i forholdet mellom president og generalsekretær for å drøfte hva som er viktig for et godt samarbeid. Hvorfor går det av og til galt mellom disse to partene, og hva kan i så fall gjøres med situasjonen?

- 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, f.eks. på idrettsorganisasjoner som har lyktes med å skape et velfungerende styre og samarbeid med administrasjonen. Du kan evt. velge å ta utgangspunkt i en spesifisert rolle i et selvvalgt organisasjonsledd.
- Det er også viktig å vurdere utfordringene og barrierene i samarbeidet mellom styre og administrasjonen. Diskutere disse utfordringene og gi strategier for å overvinne dem.

Omfang: I denne oppgaven bestemmer du selv hvordan du fordeler 1500 ord på deloppgave a og b.

Sensorveiledning:

Relevant læringsmål:

- forklare hva strategisk og operativ ledelse i idretten innebærer
- 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):

Del a:

- **Bruk av relevant pensumlitteratur:** Kapittel 7 i Hanstad (2019) har mye om dette (konkrete kriterier for valgkomiteens arbeid; se s. 170-171; ledelsesutfordringer Hanstad, 2019 s. 163-166; 169-174).
- **Diskusjon:** 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). Når det gjelder valg av styreleder bør 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:

- **Definer sentrale begreper:** Kandidaten bør starte med å forklare 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).
- **Bruk av relevant pensumlitteratur:** Kapittel 8 i Hanstad (2019) har mye om dette. Andre kilder er Yukl (2019); operativt lederskap Innbjør & Kleiveland (2007); Strategisk lederskap i Knudsen & Flåten (2015).
- **Gi eksempler:** Kandidaten kan f.eks. trekke på case presentert i pensumboka (se f.eks. Hanstad, 2019, s 197) eller i Canvasmodulene.
- **Diskusjon:** 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)
- **Praktiske forslag samt utfordringer og barrierer:** Det er også viktig å vurdere utfordringene og barrierene som organisasjoner kan møte når de prøver å etablere et velfungerende styre og

administrasjon. Å diskutere disse utfordringene og gi strategier for å overvinne dem vil styrke argumentasjonen. Her kan kandidatene komme innom flere ulike elementer, klar rolleavklaring bør nevnes for en godkjent oppgave.