

Hvordan konkretisere verdibasert ledelse på måter som kan bidra til å beholde flere i idretten?

ALT-konferansen 2023
Norges Gymnastikk- og Turnforbund
Sandvika 4.nov 2023

Per Øystein Hansen
Førsteamanuensis, Høgskolen i Innlandet
Per.hansen@inn.no

Oppvarming...

- Måten man skaper resultatene på er viktigere enn selve resultatet for alle organisasjonsledd i Norges Gymnastikk- og Turnforbund?

[Helt enig – delvis enig – verken enig eller uenig – delvis uenig – helt uenig – kan ikke svare]

Agenda

Hovedspørsmål som skal belyses og delvis besvares:

- *Hvordan konkretisere verdier som kan bidra til å beholde flere i idretten?*

1. Introduksjon til verdier

- Idretten som institusjon
- Verdier – holdninger - atferd
- NGTF verdier

2. Inkluderende som verdi – hva betyr den og hva skal dere med den?

- Inkludering som instrumentell verdi
- Dimensjoner ved verdien

3. Hvordan påvirker verdien «inkludering» målet med ungdomsidretten?

- Hva er ungdomsidrettens viktigste oppgave?

4. «Krav» til en verdibasert *leder og ledelse*

- For styret
- For administrasjonen
- For trenere

5. Hva med makt og etikk?

Trekk ved norsk idrett som påvirker ledelse

Ledernivå i organisasjonen

Elementer i ledelse

Ledelsesnivå

Den norske idrettsmodellen

Idrettens organisering

NIFs og/eller særforbundets lover

Offentlig idrettspolitikk

Samfunnets forventninger til idretten

Idrettspolitiske planer

Organisasjonsleddets mål, strategi og rutiner

Styret
Styreleder

Administrativ leder

Sportslig leder
(sportssjef)

Trener

Styresett

Organisasjonsforståelse

Kultur; Verdier, normer og holdninger

Håndtering av faktorer i omgivelsene

Kommunikasjon

Makt og etikk

Utvikling og læring

Personalledelse og arbeidsmiljø

Organisasjon

Gruppe

Individ

Dag Vidar Hanstad og
Per Øystein Hansen

LEDELSE
I IDRETT

Fra styrerom
til treningsfelt

Idretten som institusjon

- NIF (og dermed NGTF) som institusjon
 - NIF er en institusjon fordi den defineres av sine verdier (Selznick, 1957)
 - Idrettens verdier må også være i tråd med hva samfunnet forventer av idretten
- Påstand i lys av NGTF som institusjon:
 - Måten man gjør ting på blir viktigere enn resultatene – uavhengig av hvilket nivå idretten utøves på

Verdier – holdninger – normer

Verdier

- *Et underliggende konsept som påvirker individenes vurderinger uten at de nødvendigvis er bevisst* (Busch, 2014, s. 18)
 - Verdier henviser til overbevisninger eller tro (hva er rett og galt / fordelaktig / hensiktsmessig godt eller ondt)
 - En verdi angir, således, preferanser eller atferd knyttet til ønskede mål eller tilstander.

Holdninger

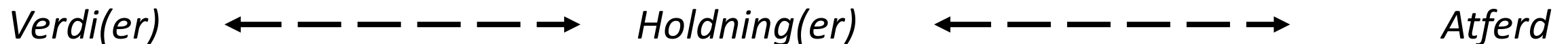
- *Holdninger referer til en persons oppfatning av spesifikke objekter, handlinger eller situasjoner* (Kirkhaug, 2013, s. 73)
 - Hvilke holdninger konkretiserer en verdi?

Normer

- Normer skapes gjennom lover, regler og sosial samhandling.
- Litt forenklet kan man si at mens verdier angir våre grunnleggende overbevisninger, spesifiserer normene hvordan man skal handle i tråd med en verdi
- Formelle normer: lover og regler.
- Uformelle normer: utvikles gjennom sosial samhandling uten at de nedtegnes eller defineres (sosiale konvensjoner)
 - Fair Play: skal alltid gjøre sitt beste – eller? Hvor går grensen mellom fair play og taktikk?

Verdier og handlinger: er det sammenheng?

- Richard LaPiere (1934) – amerikansk sosiolog
 - Ville undersøke om det var sammenheng mellom holdninger og atferd
 - Besøkte 251 restauranter i USA på 1930-tallet; ville asiatiske gjester bli diskriminert?
 - Ble nektet servering kun ett sted
 - Sendte ut spørreskjema til de samme restaurantene i etterkant
 - Kun én restaurant oppga at de ville akseptere asiatiske gjester
- Aristoteles
 - Argumentene om kausalitet og sirkularitet
 - Handling predikerer holdning – ikke motsatt
 - Eksempel: Skal man kunne argumentere for at man er opptatt av inkludering må man vise det i handling



Verdiene til NGTF

- Kompetent
- Ambisiøs
- Inkluderende
- **Inkluderende**
 - *Hva betyr denne verdien?*
 - *Hvilke holdninger må konkretiseres i lys av verdien?*
 - *Hvilken type atferd er ønsket / ikke ønsket i lys av verdien?*
 - *Hvordan skal «vi» samhandle i tråd med denne verdien?*
 - *Hvordan skal denne verdien forstås i lys av alle de andre verdiene organisasjonsleddene vedtar?*
- Konkretisering gjennom *intensjonsdybde* (jf. Næss, 1989)



LOV FOR NORGES IDRETTSFORBUND
OG OLYMPISKE OG PARALYMPISKE
KOMITÉ

Per 26. oktober 2023

Inkludering som instrumentell verdi

- Skal bidra til å regulere holdninger og atferd (hvilke?)
 - Eksempel 1
 - *Jeg er for inkludering, men ønsker ikke at treningsavgiften for 10-åringer (eller et parti) skal delfinansiere juniorenes satsingsgruppe*
 - *Jeg er for inkludering og ser det, derfor, som naturlig at treningsavgiften for 10-åringer (eller et parti) skal delfinansiere juniorenes satsingsgruppe*
 - Eksempel 2
 - *Jeg er for inkludering, men treningsprogrammet/treningsopplegget må bestemmes av treneren ettersom hen har kompetanse*
 - *Jeg er for inkludering og ser det, derfor, som naturlig at utøverne skal kunne definere hvordan treningsprogrammet/treningsopplegget skal utformes*
- Alle påstandene (holdningene) er i tråd med verdien «inkludering», men atferden som følger av en av holdningene vil for noen oppleves som å bryte med verdien...
 - Når blir inkludering også ekskludering?
 - Er det mulig å inkludere uten å ekskludere?
- OG – FORRESTEN: Hvordan henger disse holdningene sammen med deres forståelse av verdiene:
 - Kompetent...
 - Ambisiøs...

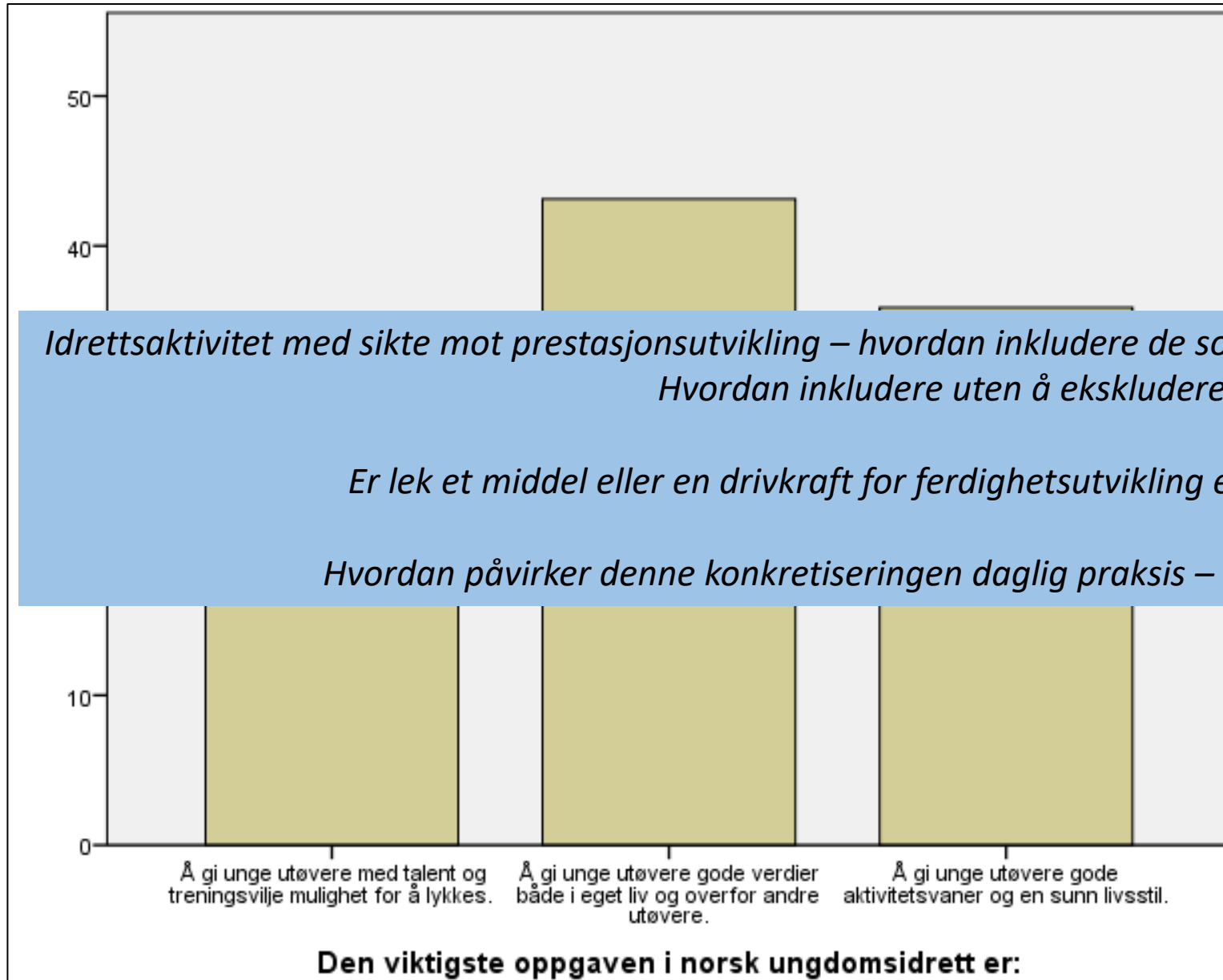
Dimensjoner ved verdien «inkludering»

- Kognitiv - Må være mulig å diskutere hva verdien innebærer (betyr)
 - Likhet vs. likeverd
- Emosjonell - Må ha en følelsesmessig tilknytning
 - Atferd som bryter med en viktig verdi skaper negative følelsesmessige reaksjoner
 - Atferd som er i tråd med en viktig verdi skaper positive følelser
- Motivasjonell - Må påvirke våre handlinger
 - Påvirker metoder, midler og mål
 - Hvor går grensen for total pengebruk? (2000 – 4000 – 8000 – 16000 – 32000...)
 - Hvilke tiltak «ryker» først når total pengebruk reduseres?
 - Hvordan og hvem skal man inkludere – vanskelig å inkludere alle... Eller?
 - OG: Hvordan henger *egentlig* målet for ungdomsidretten (i din klubb) sammen med verdien inkludering...

Grunnleggende forutsetninger for ungdomsidretten

- Den viktigste oppgaven i ungdomsidretten er å:
 - Gi unge utøvere med talent og treningsvilje mulighet for å lykkes
 - Gi unge utøvere gode verdier både i eget liv og overfor andre utøvere
 - Gi unge utøvere gode aktivitetsvaner og en sunn livsstil

3. Hvordan påvirker verdien «inkludering» målet med ungdomsidretten?



N = 953

Responstrate: 32,8 %

Ansatte og tillitsvalgte

- Samtlige særforbund

*Idrettsaktivitet med sikte mot prestasjonsutvikling – hvordan inkludere de som vil «leke» uten å delta i konkurranser?
Hvordan inkludere uten å ekskludere?*

Er lek et middel eller en drivkraft for ferdighetsutvikling eller et mål i seg selv?

Hvordan påvirker denne konkretiseringen daglig praksis – hva er konsekvensene?

- Toppidrettsutøvere

Verdibasert ledelse – institusjonell ledelse

- En institusjonell leder er «en ekspert i å fremme og beskytte verdiene» som definerer organisasjonen (Selznick, 1957, s. 28)
- Mer opptatt av *legitimitet* enn *effektivitet*
 - Legitimitet: «en generell oppfattelse av at handlingene til en enhet [for eksempel organisasjon] er ønskelige, hensiktsmessige eller tilfredsstillende innenfor sosialt konstruerte systemer av normer, verdier, overbevisninger og definisjoner» (Suchman, 1995, s.574)
- «Organizations can (and should) «embody» institutional values and repeatedly emphasize the need to build values into the social structure of the enterprise» (Kraatz, Ventresca & Deng, 2010, s.1523)
 - Dette er et ledelsesansvar!

Hvordan bidrar institusjonell ledelse til konkretisering av verdier?

- Definere organisasjonens oppdrag og verdier
 - Hva er samfunnsansvaret og samfunnsoppdraget til organisasjonsledd i NGTF?
 - Hva er hensikten med og oppdraget til organisasjonsledd i NGTF?
- Etablere strukturer som konkretiserer verdiene (se for eksempel Hansen et al., 2021)
 - Hvordan blir organiseringen av treningsgrupper en konkretisering av verdiene?
 - Kompetent *og* inkluderende – betyr det at utøvere:
 - Skal inkluderes på bakgrunn av ferdigheter?
 - Skal inkluderes på måter som fremmer kompetanse (ferdighetsmessig og/eller sosial/relasjonell?)?
- Beskytte organisasjonens integritet som om den var ens egen
 - Hvordan oppfattes trenerens atferd andres oppfattelse av organisasjonen?

Verdibasert ledelse for styret

- Definere institusjonens misjon (oppdrag) og verdier
- Etablere strukturer som ivaretar og opprettholder verdiene på en slik måte at det styrer hvordan menneskene tenker og handler
 - Minne alle tillitsvalgte og ansatte på hvilke verdier klubben står for, hva de kan bety og hvilke konsekvenser de har for klubbens tilbud
- Beskytte institusjonens integritet som om den var ens egen – betyr at man må opprettholde verdiene og trekkene som definerer institusjonen
 - Selznick (1957) fremhever at en organisasjons integritet henger nøye sammen med lederens integritet
- Håndtere interne konflikter på en måte som bidrar til at mennesker fra ulike blokker kommer sammen for å finne en løsning
- Skape beslutningsstrukturer som gir mulighet for påvirkning
- Og fremme «elitene»
 - *internal elites as institutional guardians with sufficient power to defend the values entrusted to them* (Selznick, 1957, s.94)
 - *Elite: «any group that is responsible for the protection of a social value»*

Verdibasert ledelse for administrasjonen

- Følge opp styrets (årsmøtets) valg av verdier
- Sørge for at alt som skjer under daglig leders ledelse er i tråd med verdiene
- Sosialisering – sørge for at nyankomne trenere blir koblet med «institusjonelle beskyttere»
- Selektive ansettelse – ansette trenere eller andre i administrasjonen som er bevisste på egne og organisasjonens verdier
- Utvikle generelle spilleregler som gjelder for alle i organisasjonen (også foreldre!)
 - Konkretiserer de viktigste verdiene

Verdibasert ledelse for trenere

- Være klar over klubbens mål, strategi, verdier og organisering
 - Konkretisere hva disse betyr på nivået treneren utøver ledelse på (parti)
- Sette utøveren i sentrum – ta deres erfaringer og meninger på alvor
 - Være bevisst på at utøvere er forskjellige og krever ulik tilnærming (jf. Andersen, Hansen & Hærem, 2015; Hansen & Andersen, 2014)
- Involvere utøverne i å definere hvilken type atferd som er ønsket og ikke i utøvergruppen (under felles mål)
 - Gi utøverne ansvar for å lage felles spilleregler som skal være i tråd med klubbens verdier
 - Sørge for at brudd på spillereglene får konsekvenser
- Verdier som angir en verdibasert treneratferd i norsk idrett (Hansen & Andersen, 2014)
 - Utøveren i sentrum (ikke treneren, administrativ leder eller styremedlem)
 - Helhetlig og individuell utvikling (gytemodell vs. pattedyrmodell)
 - Balanse
 - Åpenhet for andres meninger

Hva med etikk og moral?

- Verdier gir makt
 - Systemisk makt: knyttes ikke til en bestemt person eller aktør, men til organisasjonens rutiner, systemer, verdier og daglig praksis
- Normaliserende og disiplinerende praksis (Foucault, 1977)
 - henviser til hva som er sosialt akseptert og forventet.
 - Idrettsorganisasjoner legger stor vekt på trenings- og utviklingsprosesser. All trening, på et visst nivå, er myntet på prestasjonsframgang, og idrettslaget innretter sin virksomhet mot å lykkes med dette.
 - Den disiplinerende makten kommer til syne når utøverne hele tiden søker å handle i tråd med hvilke forventninger de tror treneren har til dem med hensyn til prestasjonsutvikling.
 - Omsorg som overvåkning – omsorgsmakt? (se Gearity et al., 2021)
- Hvordan kan makt utøves med *verdighet*? (se Hanstad & Hansen (2024))
 - Lederens moralske karakter
 - 8 universelle etiske prinsipper for ledere
 - Normer for etisk beslutningstaking

Oppsummering

Hvordan konkretisere verdier som kan bidra til å beholde flere i idretten?

1. Konkretisere verdier og definere hvilke holdninger/atferd som er ønsket eller ikke (styret – administrasjon – trenere)
 2. Tydeliggjøre hensikten (oppdraget) til klubben på en slik måte at alt som skjer i klubben har et tydelig verdipreg (Hva og hvem er vi til for og hva er det viktigste vi driver med?)
 3. Konkretisere verdier på måter som gjør at verdiene
 1. Er forståelig for alle (kognitivt element)
 2. Er forbundet med emosjoner (handlinger i tråd med verdien gir positive emosjoner)
 3. Tydelig gir retning for hvilken metode eller midler ulike roller i klubben anvender for å nå målene (for eksempel beholde flere i idretten)
- Alt i klubben skjer under styrets ledelse
 - Hva har styret tenkt å gjøre med det?
 - Hva har administrasjonen tenkt å gjøre med det?
 - Hva har de ulike gruppene (tillitsvalgte) tenkt å gjøre med det?
 - Hva har trenerne tenkt å gjøre med det?

Til NGTF

- Dere, som ledere, må definere hva som er greit og hva som ikke er greit i egen organisasjon
 - Må knyttes til verdiene
- Dere kan ikke nøye dere med å definere hva som er greit og hva som ikke er greit i norsk idrett
 - Dersom idretten daglig bryter med sitt eget verdigrunnlag er dette ledernes ansvar!
- Noen er veldig opptatt av omdømme
 - Når omdømmet skades har ledelsen feilet mange nok ganger langt tidligere
- Kan toppidrettens verdier (som knyttes til utvikling) omfavnes av resten av idrettsbevegelsen?
 - Utøveren i sentrum
 - Utvidet egoisme
 - Åpenhet for andres meninger

Referanser

- Andersen, S. S., Hansen, P. Ø. & Hærem, T. (2015). How elite athletes reflect on their training: strong beliefs - ambiguous feedback signals. *Reflective Practice*, 16(3), 403-417.
- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier - et integrert perspektiv*. Fagbokforlaget.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison*. Vintage Books.
- Gearity, B. T., Fisher, L. A., Yandt, A., Perugini, A., Knust, S. K., Bejar, M. P., . . . Fynes, J. M. (2021). Deconstructing caring in the coach athlete relationship: a gentler form of domination. *Sports Coaching Review*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/21640629.2021.1936959>
- Hansen, P. Ø. & Andersen, S. S. (2014). Coaching elite athletes: How coaches stimulate elite athletes' reflection. *Sports Coaching Review*, 3(1), 17-32. <http://dx.doi.org/10.1080/21640629.2014.901712>
- Hansen, P. Ø., Chroni, S., Skille, E. Å. & Abrahamsen, F. E. (2021). Leading and organising national teams: functions of institutional leadership. *Sports Coaching Review*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/21640629.2021.1896213>
- Hanstad, D.V., & Hansen, P.Ø. (2024). *Ledelse I idrett: Fra styrerom til treningsfelt*. Fagbokforlaget
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Universitetsforlaget.
- Kraatz, M. S., Ventresca, M. J. & Deng, L. N. (2010). Precarious Values and Mundane Innovations: Enrollment Management in American Liberal Arts Colleges. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1521-1545.
- LaPiere, R. T. (1934). Attitudes vs. Actions. *Social Forces*, 13(2), 230-237. <https://doi.org/10.2307/2570339>
- Næss, A. (1989). *En del elementære logiske emner* (11. utg.). Universitetsforlaget.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. University of California Press.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The academy of management review*, 20(3), 571-610.