

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

Kompetansehelgen 2019

Norges Svømmeforbund

Gardermoen 27.april

Per Øystein Hansen

Førsteamanuensis, Høgskolen i Innlandet

Førsteamanuensis II, Norges idrettshøgskole

[Per.hansen@inn.no](mailto:Per.hansen@inn.no) / [p.o.hansen@nih.no](mailto:p.o.hansen@nih.no)

# Oppvarming...

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

*[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
- NSFs 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

# Idretten som institusjon

- NIF (og dermed NSF) 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 NSF som institusjon:
  - Måten man gjør ting på blir viktigere enn resultatene – uavhengig av hvilket nivå idretten utøves på

# Verdier – holdninger - atferd

## Definisjon av verdi:

- *Et underliggende konsept som påvirker individenes vurderinger uten at de nødvendigvis er bevisst (Busch, 2014, s. 18)*
  - Verdier henviser til overbevisninger eller tro
  - En verdi angir, således, preferanser eller atferd knyttet til ønskede mål eller tilstander.
- Verdier vs. holdninger
  - *Holdninger referer til en persons oppfatning av spesifikke objekter, handlinger eller situasjoner, mens verdier referer til overbevisninger og tro som er mindre avgrenset og spesifikk (Kirkhaug, 2013, s. 73)*
    - Verdier kan ikke knyttes til bestemte objekter, handlinger eller situasjoner
  - Verdier er kriterier og standarder og har en mer sentral plass i bevisstheten enn holdninger
  - Det er verdiene som påvirker holdningene(og atferd) – ikke motsatt



# Verdiene til Norges Svømmeforbund

- Grensesprengende
- Lekende
- Ansvarlig
- Dristig
- **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?*

# 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-åringene (eller et parti) skal delfinansiere juniorenes satsingsgruppe*
    - *Jeg er for inkludering og ser det, derfor, som naturlig at treningsavgiften for 10-åringene (eller et parti) skal delfinansiere juniorenes satsingsgruppe*
  - Eksempel 2
    - *Jeg er for inkludering, men ønsker ikke at foreldre er tilstede i svømmehallen når barna deres trener i vår klubb*
    - *Jeg er for inkludering og ser det, derfor, som naturlig at foreldre er tilstede i svømmehallen når barna deres trener i vår klubb.*
- 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...
- OG – FORRESTEN: Hvordan henger disse holdningene sammen med deres forståelse av verdiene:
  - Ansvarlig...
  - Dristig...
  - Lekende...

# Dimensjoner ved verdien «inkludering»

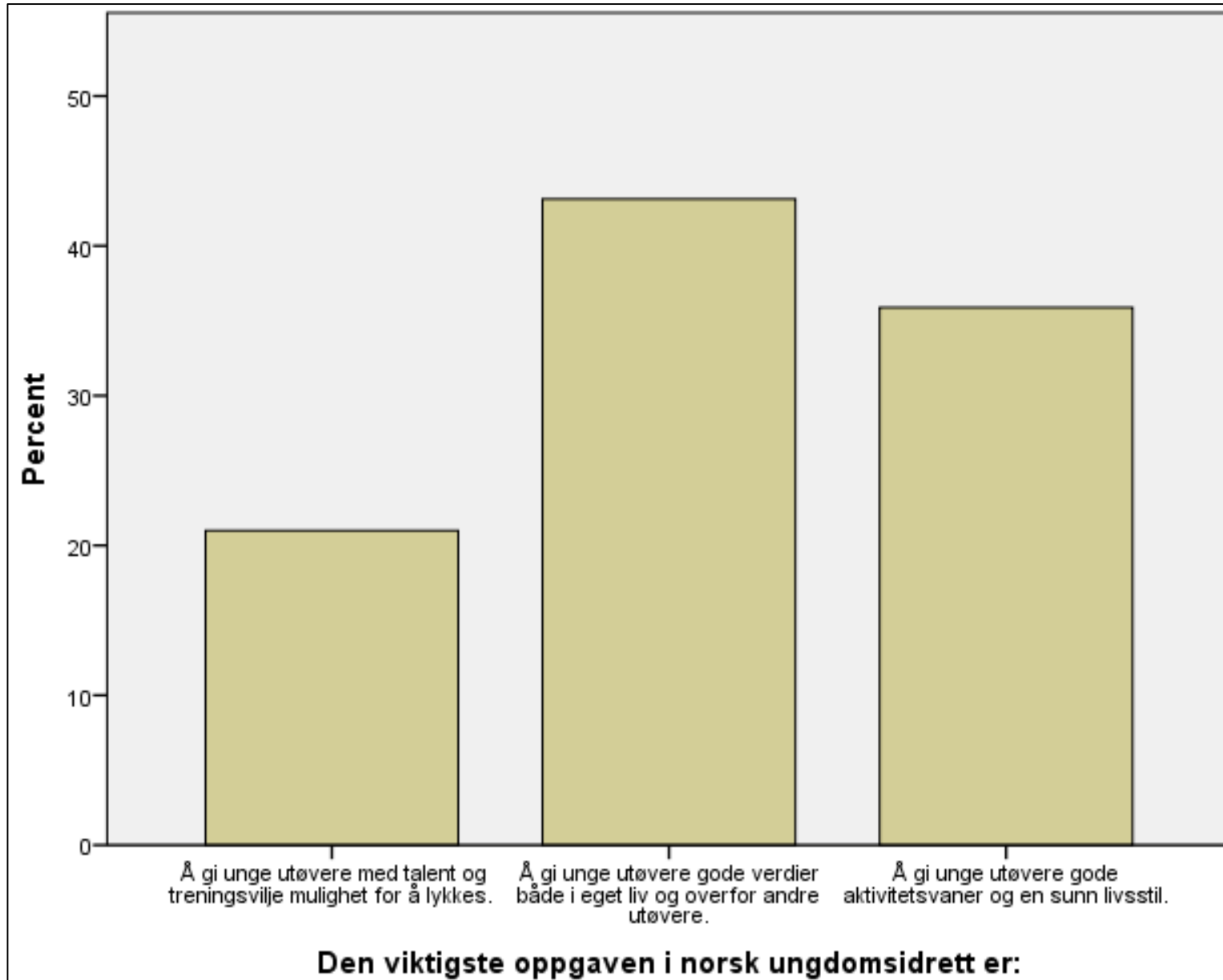
- Kognitiv - Må være mulig å diskutere hva verdien innebærer (betyr)
  - Likhet vs. likeverd
- Emosjonell - Må ha en følelsmessig tilknytning
  - Atferd som bryter med en viktig verdi skaper negative følelsmessige reaksjoner
  - Atferd som er i tråd med en viktig verdi skaper positive følelser
- Motivasjonell - 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
- Samtlige Idrettskretser
- NIF sentralt (og OLT)
- Utvalgte idrettsråd i hele landet
- Særkretser/-regioner i de syv største særforbundene
- Toppidrettsutøvere

# Forankring av verdier – i ulike roller

Generelle «krav» til verdibasert leder– uavhengig av rolle

- Lederens moralske karakter
  - Det stilles et moralsk krav til ledernes atferd
  - NB: Det er ikke nok å være tro mot egne verdier – disse verdiene må være i tråd med etiske standarder og forventinger i egen profesjon eller i samfunnet generelt
  - *Integritet, ærlighet, pålitelighet, rettferdighet og omsorg*
    - *Hvordan kan dette gi mening til verdien «inkludering»?*
- Høy selvbevissthet
  - Innsikt i sine egne sterke og svake sider – kjenner sine grunnleggende verdier (kjerneverdier)
  - En forutsetning for å handle i tråd med egne verdier
- Ledere må fremstå som gode rollemodeller

# Verdibasert ledelse for styret

## Institusjonell ledelse (Selznick, 1957):

- 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 ansettelser – ansette trenere som er bevisste på egne verdier og organisasjonens verdier
- Utvikle generelle spilleregler som gjelder for alle i organisasjonen (også foreldre!)
  - Konkretiserer de viktigste verdiene
- *«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 – spesielt for daglige ledere

# 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 forskjellig 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, administrative leder eller styremedlem)
  - Helhetlig og individuell utvikling (gytemodell vs. pattedyrmodell)
  - Balanse
  - Åpenhet for andres meninger

# 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 målet (misjonen) til klubben på en slik måte at alt som skjer i klubben har et tydelig verdipreg (jf – 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 NSF

- 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*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hansen, P. Ø., & Andersen, S. S. (2014). Coaching elite athletes: How coaches stimulate elite athletes' reflection. *Sports Coaching Review*, 3(1), 17-32.

Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: 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.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Los Angeles: University of California Press.