Dag Vidar Hanstad og
Per Øystein Hansen

LEDELSE I IDRETT

Fra styrerom til treningsfelt



FAGBOKFORLAGET

LEDELSE I IDRETT

DAG VIDAR HANSTAD OG PER ØYSTEIN HANSEN

LEDELSE I IDRETT

FRA STYREROM TIL TRENINGSFELT

FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2024 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

ISBN: 978-82-450-5008-0

1. utgave 2024 / 2. versjon 2025
E-utgaven er basert på 1. trykte utgave, 2. opplag ISBN: 978-82-450-4666-3

Elektronisk tilrettelegging: John Grieg, Bergen

Forsidedesign ved forlaget
Bilder: Se bildeliste på s. 299.

Spørsmål om denne boka kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarfremstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

Vigmostad & Bjørke AS er Miljøfyrtårn-sertifisert,
og bøkene er produsert i miljøsertifiserte trykkerier.

Miljøfyrtårn®
SERTIFISERT
VIRKSOMHET

INNHOLD

FORORD 9
Figuroversikt 11
Tabelloversikt 11
Forkortelser 12

KAPITTEL 1
HJELP, JEG HAR FÅTT LEDERANSVAR I IDRETTEN! 15
Betingelser for ledelse i norsk idrett 15
Måter å forstå organisasjoner på – konseptuell organisasjonsforståelse 26
Hvordan forstår vi ledelse i denne boka? 27
Leder- og ledelsesnivåer 29
Oppbyggingen av boka og vår analysemodell 31

DEL 1 LEDERE I IDRETTEN 35

KAPITTEL 2
STYRESETT – ET LEDERANSVAR 37
Hva er godt styresett? 37
Måling av styresett 38
Krisene i internasjonal idrett 40
Styresett på agendaen i norsk idrett 47
Anbefalinger for godt styresett 49
Kan det bli for mye å passe på og følge opp? 51
Avrunding 52

KAPITTEL 3
STYRELEDER OG TILLITSVALGTE 55
Styremedlemmer som ledere 55
Generelle forventninger til styremedlemmer 60
Idrettsstyret som sprakk i to 63
Styreleders ansvar og oppgave 66
Avrunding 69

KAPITTEL 4
SPORTSLIGE OG ADMINISTRATIVE LEDERE 71
Ansatte ledere og tillitsvalgte: ofte store uklarheter 71
Om forholdet mellom daglig leder, sportssjef og tillitsvalgte 73
Administrativ leder: ansvar og myndighet 75
Ledere for sportslig aktivitet 79
Trenerens rolle og ansvar 80
Sportssjefen: overordnet eller underordnet treneren? 84
Avrunding 88

KAPITTEL 5
LEDERE – SOM OGSÅ ER KVINNER 91
Leder kvinner på annen måte enn menn? 91
Idrettens lovverk som verktøy 94
Flere kvinner, men hva så? 97
Fra Gutteklubben Grei til Club Girl Power? 100
Kvinnelige trenere: barrierer og utfordringer 102
En annen løsning enn «å fikse kvinner»? 103
Forlengs eller baklengs inn i framtiden? 104
Avrunding 106

KAPITTEL 6
KOMMERSIALISERING OG PROFESJONALISERING 109
Idrettsmodellen under press 109
Profesjonalisering ikke et nytt fenomen 112
Private aktører i idrett for barn, ungdom og bredde 116
Investorer i idretten 120
Kommersialismens og idealistismens logikker 121
Privatisering av toppidretten 122
Når landslagsmodellen utfordres 123
Tar de kommersielle knekken på idretten? 128
Ledelse: hvordan håndtere profesjonalisering? 129
Avrunding 130

KAPITTEL 7
KOMMUNIKASJON OG LEDELSE I NORSK IDRETT 133
Fra krigen i Ukraina til et trenerbytte i norsk fotball 133
Kommunikasjon – hva er det? 135
Kommunikasjonsstrategi – konkrete vurderinger 137
Å stå i stormen 144

Kommunikasjon når noe kritisk oppstår ... 148
Avrunding ... 151

DEL 2 UTVALGTE PERSPEKTIVER PÅ LEDELSE ... 153

KAPITTEL 8
LEDELSE I EN VERDIBASERT ORGANISASJON ... 155
Ledelse blir viktigere enn resultater ... 155
Er det sammenheng mellom verdier og handlinger? ... 161
Institusjonelle elementer: regulerende, normative og kulturkognitive ... 164
Institusjonell ledelse ... 168
Avrunding ... 173

KAPITTEL 9
ETISKE FORVENTNINGER TIL LEDERE I IDRETTEN ... 177
Idealer og ambisjoner – er det bare gode intensjoner? ... 177
Makt i lederrollen ... 179
Normer for etisk beslutningstaking ... 188
Avrunding ... 191

KAPITTEL 10
UTVIKLINGSLEDELSE ... 195
Utvikling av og i idrettsorganisasjoner fra et organisasjonslæringsperspektiv ... 195
Organisasjonslæring i idrett – hva er utfordringene? ... 196
Erfaringsbasert læring som utgangspunkt for utvikling: krevende og nødvendig ... 198
Utvikling på individnivå – betydningen av refleksjon ... 199
Meningsskaping – betydningen av refleksjon i daglige utviklingsprosesser ... 202
Hva er en utviklingskultur? ... 209
Teamorganisering for å styrke læring og utvikling ... 210
Evaluering som metodikk for kontinuerlig forbedring ... 213
Avrunding ... 216

KAPITTEL 11
PERSONALLEDELSE OG ARBEIDSMILJØ ... 219
Personalledelse – hva det handler om ... 219
Strategisk personalledelse på ulike ledernivåer ... 221
Arbeidsmiljøloven ... 222
Konflikter nesten umulig å unngå ... 233
Varsling i idrettsorganisasjoner ... 237
Avrunding ... 239

DEL 3 LEDELSE – FRA STYREROM TIL TRENINGSFELT 241

KAPITTEL 12

Å VÆRE LEDER I EN IDRETTSORGANISASJON 243

Ledelse i en idrettsorganisasjon 245

Ledelse i styrelederv ervet 246

Ledelse i en administrativ lederstilling 248

Ledelse i sportslig lederstilling 251

Ledelse i trenerstillingen 253

Å utøve ledelse på flere nivåer 256

REFERANSER 259

PERSONREGISTER 289

STIKKORDREGISTER 291

BILDEOVERSIKT 299

FORORD

Denne boka er skrevet for deg som på en eller annen måte har et lederansvar i idretten, ønsker å få det i framtiden, eller ganske enkelt er ute etter mer innsikt i lederskap generelt og i idretten spesielt.

Det er et hav av faglitteratur på temaer som omhandler ledelse. Som undervisere innen organisasjon og ledelse i idrettsorganisasjoner, er det vår erfaring at studenter og aktører i idretten har begrenset utbytte av å bli presentert generelle teorier eller forskningslitteratur, om ikke generelle innsikter konkretiseres med utgangspunkt i organisasjonskonteksten.

Det mange opplever som meningsfullt, er når vi klarer å presentere data og eksempler (empiri) i en kombinasjon med litteratur (begreper). Organisasjonskonteksten vår er idretten som institusjon med organisasjonsledd i alle størrelser og fasonger. Å få fram spenninger og handlingsvalg som ledere står overfor hver dag, er noe av det vi håper du sitter igjen med etter å ha lest denne boka.

Ambisjonen er at *Ledelse i idrett* kan være et utgangspunkt for klargjøring av ledelse for enten praktikerne eller studentene som ønsker å utøve ledelse i idretten. Vi håper bokas innhold kan være et nyttig utgangspunkt for diskusjoner både mellom studenter og praktikere.

Vi har benyttet en rekke kilder i denne boka. Ett utgangspunkt er forskningsprosjektet *Flernivåledelse i norsk idrett*, der vi som forskere ser på hvordan ledelse mellom ulike nivåer i organisasjonen er koblet sammen, og hvordan dette påvirker idrettsorganisasjonens hverdagspraksis. Vi er både opptatt av hvordan ledelse utøves innenfor nivåene og mellom nivåene. En av forfatterne er også involvert i forskningsprosjektet *Institusjonelle endringer i norsk idrett*, der vi spesielt er opptatt av profesjonaliseringsprosesser og hvordan disse kan påvirke deltakelse, frivillighet og demokrati.

I forskningsprosjektet *Flernivåledelse i norsk idrett* er mer enn 40 intervjuer gjennomført. Alle informanter er anonymisert. Vi har fulgt retningslinjer for innsamling, oppbevaring og rapportering av personopplysninger i henhold til Sikt, Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (tidligere NSD), der prosjektet også er godkjent.

I tillegg har vi gjennomført intervjuer og uformelle samtaler med en rekke sentrale aktører på ulike nivåer i norsk idrett innenfor temaer som er presentert i boka. Sitater der vi har benyttet navn, er godkjent for bruk, med mindre de tidligere er offentliggjort. Eksempler på det siste gjelder arbeidet vårt i forbindelse med utvikling av undervisningsmateriell, først og fremst til digitale studieemner bestående av publiserte videoopptak. Her har anslagsvis 40 ledere bidratt, og godkjent publisering. Disse intervjuene er gjennomført i perioden 2021–2023.

Begge forfattere er flittige deltakere på seminarer, møter og kurs i regi av idretten. Våre observasjoner har dannet grunnlag for skrivearbeidet.

Vi vil takke alle som har delt sine erfaringer med oss.

Vi vil også rette en spesiell takk til kollegene Hanne Elisabeth Sogn, Sigmund Loland, Axel Stefansson, Knut Westlie og Eivind Å. Skille som har lest utkast på temaer der de er eksperter. Takk også til bokas redaktør Heidi Nordli og forlagets eksterne konsulenter.

Feil og mangler er fullt og helt vårt ansvar.

Oslo og Elverum, november 2023
Dag Vidar Hanstad og Per Øystein Hansen

FIGUROVERSIKT

Figur 1: Organisasjonskart for norsk idrett
Figur 2: Strukturen i langtidsplanen *Idretten vil!* for perioden 2023–2027
Figur 3a: Bokas analysemodell: Oversikt
Figur 3b: Bokas analysemodell: Anvendelse

TABELLOVERSIKT

Tabell 1: Forventningsmatrise som forutsetning for kontinuerlig læring og utvikling
Tabell 2: Krav til internkontroll

FORKORTELSER

AKAN	Arbeidslivets kompetansesenter for rus- og avhengighetsproblematikk
CHF	Sveitsiske franc
EIC	European Investigative Collaboration
EU	Den europeiske union
FIFA	Det internasjonale fotballforbundet
HMS	Helse, miljø og sikkerhet
HRM	Human resource management
IAAF	Det internasjonale friidrettsforbundet
IBU	Det internasjonale skiskytterforbundet
IDAN	Idrættens Analyseinstitut
ISSL	International Speed Skating League
ISU	Det internasjonale skøyteforbundet
ITA	International Track Association
IOC	Den internasjonale olympiske komité
KUD	Kultur- og likestillingsdepartementet
LIF	Lørenskog idrettsforening
LSK	Lillestrøm Sportsklubb
NB	Norges Biljardforbund
NM	Norgesmesterskap
NBF	Norges Bryteforbund
NCF	Norges Cykleforbund
NFF	Norges Fotballforbund
NGF	Norges Golfforbund
NHF	Norges Håndballforbund
NIF	Norges Idrettsforbund (før 1996)
	Norges idrettsforbund og olympiske komité (1996–2008)
	Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (fra 2008)
NKF	Norges Klatreforbund
NSF	Norges Skiforbund
RBK	Rosenborg Ballklubb
UEFA	Det europeiske fotballforbundet
WISO	World Ice Sport Organization



KAPITTEL 1

HJELP, JEG HAR FÅTT LEDERANSVAR I IDRETTEN!

Spørsmål vi belyser i dette kapittelet:

- Hva bør du vite om norsk idrett for å gjøre en god jobb som ansatt eller valgt leder?
- Hvilke trekk ved norsk idrett er det som påvirker det å drive ledelse?
- Hvordan forstår og forfølger vi ledelse i denne boka?

Du er valgt som styreleder i idrettslaget, fått drømmejobben som trener, eller blitt ansatt som daglig leder eller sportssjef. Alternativt er du student og ser for deg en framtidig rolle i idretten. Hvordan skal nettopp du bli en så god leder som mulig? Ledelseslitteraturen er full av teorier om trekk og stiler. Noe har de felles: Ledelse handler om å skape resultater, fortrinnsvis sammen med andre.

Vi skal komme inn på elementene som inngår i ledelse, men tar en aldri så liten omvei. For å kunne utføre oppgaver i idretten på en god måte, er det etter vår oppfatning behov for innsikt i hva norsk idrett egentlig er. Hvordan er idretten bygget opp? Hvordan forholder de ulike organisasjonsleddene seg til hverandre? Hvilken rolle spiller det offentlige? I dette kapittelet presenterer vi konteksten idrettsledere må forholde seg til. Den er rent beskrivende, og ikke lagt opp som en kritisk analyse. Deretter går vi inn på begreper og definisjoner knyttet til ledelse.

BETINGELSER FOR LEDELSE I NORSK IDRETT

I norsk idrett er det cirka 25 000 styreledere, 105 000 medlemmer i styrene og mer enn 2000 daglig ledere i de ulike organisasjonsleddene (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité [NIF], 2022c, s. 7). Lederansvaret er også tydelig hos andre aktører i idretten. En trener driver ledelse, uavhengig av om hen er foreldretrener for laget til dattera på ti år, eller leder laget som skal kjempe om medaljer i internasjonale mesterskap. Slik kan vi fortsette. Idretten

er blitt mer profesjonalisert, og med det har norsk idrett fått inn ansatte ledere på alle nivåer. Eksempler på dette er daglig ledere, sportslig ledere og en rekke roller knyttet opp til oppgaver organisasjonsleddet skal utføre. Overordnet kan vi si at ledelse handler om å påvirke organisasjonens, gruppens og individets virkelighetsforståelse på måter som kan skape målforankring (alle kjenner til felles mål), et felles målbilde (alle har en felles forståelse av veien mot målet), og fremme ønsket kultur og samhandling som bidrar til måloppnåelse (Hernes, 2016; Wadel, 2012). For å lykkes her må lederen kjenne organisasjonen, dens omgivelser, kulturen og alt som finnes av retningslinjer, lover og forventninger. For en leder med den beste CV-en fra annen virksomhet er risikoen stor for å mislykkes hvis vedkommende ikke kjenner feltet. Det er mange eksempler på velrenommerte ledere fra næringslivet som ikke vet forskjellen på idrettsråd og idrettskrets, eller driver ledelse uten å ta inn over seg at de må forholde seg til frivillige som bruker fritiden på idrett. Fallgruvene er mange.

Så hva må en leder ha med seg av kunnskap om selve konteksten? På de neste sidene skal vi beskrive noen elementer som inngår i idrettsbevegelsen, og som påvirker ledere på alle nivåer.

Trekk ved norsk idrett som påvirker ledelse

Den norske idrettsmodellen

Det er flere måter å forstå den norske idrettsmodellen på. Den er blant annet forbundet med at all organisert idrett er samlet i paraplyorganisasjonen Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF). Alle organisasjonsledd og all aktivitet organisert under NIF, følger forbundets lov (NIF, 2023b), og alle som er tilsluttet norsk idrett, skal forholde seg til visjonen *idrettsglede for alle*. NIF har også vedtatt et felles sett verdier. Organisasjonsverdiene gir en indikasjon på hva modellen går ut på. *Frivillighet* står sterk, og innebærer blant annet at folk stiller opp for idrettslag som trenere og ledere, og de deltar på dugnader i ulike aktiviteter og arrangementer. Statistisk sentralbyrå (2020) har anslått at frivillig innsats i idretten tilsvarer 35 000 årsverk. *Demokrati* er en annen verdi. Det innebærer at alle som tegner medlemskap i et idrettslag, har innflytelse. I samtlige organisasjonsledd er det et årsmøte eller ting som velger styret. Ute på treningsfeltet skal utøvernes stemme bli hørt.

! Også barn har rett til å si sin mening og bli hørt. I henhold til idrettens barnerettigheter skal de «ha mulighet til å være med på planlegging og gjennomføring av egen idrettsaktivitet sammen med trenere og foresatte». (NIF, u.å.-a)

Noen andre stikkord for selve aktiviteten: Alle som ønsker det, skal få drive idrett og fysisk aktivitet. Mangfold innebærer at kjønn, alder, etnisitet, legning og funksjonsnivå er irrelevant. Ved å få mange inn i barne- og ungdomsidretten skaper modellen grunnlag for livslang idrett i befolkningen. I den norske idrettsmodellen henger topp og bredde sammen. Bredde bidrar til topp, og topp bidrar til større bredde, er en påstand fra idretten som det riktignok er liten dokumentasjon på (Hanstad & Skille, 2010). Et særpreg ved modellen er at den organiserte i idretten i hovedsak drives av et idrettslag som tilhører NIF.

Inkludert i den overordnede norske idrettsmodellen er flere modeller. Vi har for eksempel barneidrettsmodellen, som legger føringer for idrett blant de yngste. Ledere må kjenne til regler for reising, konkurranser og spissing. På tilsvarende måte har vi toppidrettsmodellen, som Olympiatoppen har et overordnet ansvar for i tett dialog med særforbundene. Samarbeid på tvers av idretter er et mantra for norsk toppidrett, og sett på som et konkurransefortrinn.

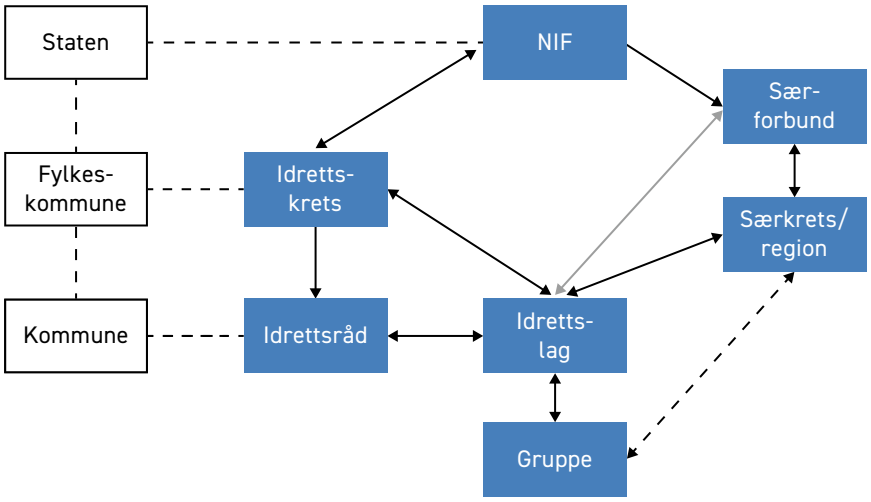
Nå har vi presentert en måte å se idrettsmodellen på, altså den som har å gjøre med selve aktiviteten i idrettsorganisasjonen. En annen eller supplerende forklaring er å bringe staten/ det offentlige tydeligere inn. Det ble uunngåelig etter at regjeringen til Jens Stoltenberg (Ap) i 2012 ga den hittil siste stortingsmeldingen om idrett tittelen *Den norske idrettsmodellen*. Regjeringen påpekte at staten gjennom sin virkemiddelbruk legger til rette for at *alle* som ønsker det, skal ha mulighet til å delta i idrett *eller* drive egenorganisert fysisk aktivitet (Meld. St. 26 (2011–2012), s. 13). Samtidig er stortingsmeldingen en påminnelse om at norsk idrett står i et avhengighetsforhold til det offentlige selv om organisasjonen er autonom, altså selvstyrende. Den statlige idrettspolitikken kommer vi straks tilbake til. Først skal vi se på noe som for mange kan virke forvirrende, men som en leder bør ha kontroll på.

! Norsk idrett har mange andre aktører rundt seg enn det offentlige, for eksempel de kommersielle og private. Disse har selvsagt innflytelse, men regnes tradisjonelt ikke som del av den norske idrettsmodellen.

Organiseringen av norsk idrett

De blå boksene i figur 1 viser hvordan norsk idrett er organisert. Boksene i hvitt er her tatt med kun for å illustrere at NIF og særforbund forholder seg til staten ved storting og regjering, kretsene til fylkeskommunen, mens idrettslag og idrettsråd har kommunene som sitt kontaktpunkt i det offentlige.

Modellen er en vanlig måte å vise NIF og de øvrige organisasjonsledd i idretten. Vi skal nå forklare den uten å gjøre det for komplisert.



Figur 1. Organisasjonskart for norsk idrett. Boksene til venstre viser offentlige kontaktpunkter for de ulike organisasjonsleddene.

Organiseringen av norsk idrett er historisk betinget. Linjene i dagens struktur går tilbake til 1919, da de første distriktslagene ble etablert ved siden av særforbundene (Goksøyr, 2022). Konstitueringen av Norges Idrettsforbund i 1946 kom som et resultat av sammenslåingen mellom Norges Landsforbund for Idrett (dominert av særforbund) og Arbeidernes Idrettsforbund (dominert av distriktslag). Hvordan idrettstinget, norsk idretts øverste myndighet, skulle settes sammen i det nye forbundet, skapte debatt. Resultatet var to blokker bestående av kretser og særforbund, som siden 1978 har vært like store.

1978-vedtaket: Hans B. Skaset om tingsammensetningen.

Vi begynner nederst i figuren med idrettslagene, som er i ulike former. Mer enn tre av fire idrettslag er særidrettslag, som betyr at klubben driver kun én særidrett. Den andre hovedgruppen er fleridrettslag som tilbyr to eller flere særidretter. Disse idrettene er gjerne organisert i grupper som *kan* ha egne styrer med kobling til hovedlaget. Gruppene kan også være ledet av et utvalg og ikke et eget styre

der lederen inngår i fleridrettslagets styre. Vi har også allianseidrettslag. Allianseidrettslaget har ett eller flere idrettslag knyttet til seg. I motsetningen til gruppene i et fleridrettslag er lagene i et allianseidrettslag selvstendige juridiske enheter. Går det ene idrettslaget med underskudd, påvirker ikke det de andre. Det som først og fremst knytter lagene sammen i alliansen, er felles logo og klubbfarger. Et eksempel på allianseidrettslag er Vålerenga Idrettsforening som har mange selvstendige idrettslag, men med en felles identitet på østkanten i Oslo (mer om idrettslag, se f.eks. Kjenner (2018, s. 53–61)).

I figur 1 går det flere piler ut fra idrettslaget. I kommuner med mer enn tre idrettslag er det et idrettsråd (NIF, 2023b § 8-1). Idrettsrådet er et koordinerende organ for idrettslaget overfor kommunen, blant annet i anleggsplanlegging. Det er også idrettsrådene som etter fastlagte kriterier fordeler den delen av spillemidlene som går til idrettslagene (lokale aktivitetsmidler, LAM). For å styrke idrettsrådene ble det i 2023 innført en prøveordning der inntil fem prosent av midlene kan nyttes til drift og felles tiltak for idretten i regi av idrettsrådene (NIF, u.å.-b).

Idrettslagene er også koblet til idrettskretsen, for å få hjelp til service- og støtteoppgaver. Idrettskretsene sitter på kompetanse innen en rekke områder, blant annet på anleggsutvikling. En idrettskrets kan koordinere skolering for trenere og ledere på tvers av idretter. Kretsen kan også gå inn når et idrettslag har store økonomiske problemer, eller konflikter og personalsaker man trenger ekstern hjelp til å løse. Ut over dette har idrettskretsene lovpålagte oppgaver som NIFs administrative ledd i fylkene, og har derigjennom mye kontakt med både fylkeskommuner og kommuner.

Et særidrettslag eller en gruppe i et fleridrettslag henvender seg til særkretsen eller regionen for idrettsspesifikke spørsmål. Skigruppa i Kjelsås Idrettslag forholder seg til Oslo Skikrets og ikke Oslo Idrettskrets når det gjelder alt som har å gjøre med terminlister, arrangementer og skispesifikk trenerutdanning. Særkretsen er ansvarlig for særidretten i hvert enkelt fylke. Noen forbund, som Norges Fotballforbund (NFF), har beholdt 18 særkretser etter sammenslåingen av fylkeskommuner, mens andre har slått sammen kretsene til regioner. For eksempel består Norges Håndballforbund (NHF) av seks regioner.

Hva gjør så et idrettslag der det ikke finnes noe organisasjonsledd på krets- eller regionnivå? Det illustrerer vi ved den siste pila som går ut fra idrettslaget i bunnen av modellen vår og opp til særforbundet. Mange særforbund er så små at de ikke har behov for noe mellomledd, men også i et av de største (golf) administreres alt overordnet fra forbundets kontor på Ullevaal.

Særforbundene har det overordnede ansvaret for sin idrett på nasjonalt nivå. Selv om antall medlemmer og aktive viser størrelsen på et særforbund,