

Åsmund R. Sæbøe

Strategiplan og handling

Hvilken rolle spiller strategiplaner for norske sær-idrettsforbunds realiserede strategier?

Sammendrag

Denne studien tar en nærmere kikk på særforbund i NIF-systemet og langtidsplanene som vedtas på forbundstingene. Målet med studien er å undersøke sammenhengen mellom hva som står i disse planene og hvordan forbundene arbeider i det daglige. Ved hjelp av velkjente organisasjonsteorier, DiMaggio og Powell (1983) og Mintzberg og Waters (1985), forsøker jeg å sette særforbundenes strategiplaner og arbeid inn i en institusjonell kontekst.

Studien ser nærmere på åtte ulike særforbund i NIF-systemet. Gjennom en analyse av forbundenes strategiplaner og intervjuer med nøkkelpersoner i forbundene har jeg skapt meg et godt bilde av hva strategiplanene inneholder og hvordan forbundene arbeider med dem.

Analysen av dataene viser at norske særforbund befinner seg i et felt med sterke institusjonelle rammer jf. DiMaggio og Powell (1983). Dette fører til en ensretting i hvordan forbundene utformer strategiplaner og arbeider etter dem. Det er imidlertid variasjon mellom hvordan særforbundene faktisk arbeider med strategiplanene sine. Noen forbunds strategiplaner fungerer mest som en påminnelse om hva de institusjonelle rammene faktisk er, mens andre har laget strategiplaner som gir en tydeligere retning *innenfor* disse rammene. De sistnevnte planene fungerer i langt større grad som et verktøy for styret og administrasjonen i tingperioden. De førstnevnte er langt på vei unødvendige, siden forvalterne av disse kjenner de institusjonelle rammene så godt at strategiplanen ikke gir noen ytterligere retning på arbeidet.

Når man ser hvert forbund for seg, kan forbundene beskrives med Mintzberg og Waters (1985) modell for paraplystrategi. Legger man til begrensningene som følger av å eksistere i det gitte feltet blir modellen for påført strategi mer passende.

Innhold

Sammendrag	3
Innhold	4
Forord	6
1.0 Introduksjon	7
1.1 Idrettsdemokratiet.....	7
1.2 Teori og praksis.....	8
1.3 Administrasjonen.....	9
2.0 Problemstilling	9
2.1 Hovedproblemstilling.....	10
2.2 Underproblemstillinger.....	10
2.3 Avgrensninger.....	10
3.0 Bakgrunn	10
3.1 Norsk idrett.....	10
3.1.1 Idrettstinget.....	11
3.1.2 NIF sentralt.....	12
3.1.3 Idrettskretser.....	12
3.1.4 Særforbund.....	12
3.1.5 Lag og medlemmer.....	12
3.2 Idrettsforskning.....	13
3.3 Forskning på strategi.....	14
4.0 Teori	15
4.1 Isomorfisme – fanget i feltet.....	15
4.1.1 Hvorfor er organisasjoner så like?.....	16
4.1.2 Former for isomorfisme.....	16
4.1.3 Isomorfisme i praksis.....	23
4.2 Strategier: Slik man tenkte det og slik det ble til slutt.....	24
4.2.1 Hva er strategi?.....	24
4.2.2 Ulike organisasjoner, ulike strategier.....	25
4.2.3 Endring og læring.....	34
5.0 Metode	36
5.1 Kvalitativ metode.....	36
5.2 Case study.....	37
5.3 Utvalg.....	37
5.3.1 Forarbeid.....	38
5.3.2 Endelig utvalg.....	38
5.3.3 Representativt utvalg og generaliserbarhet.....	40
5.4 Tekstanalyse.....	41
5.4.1 Strategibegrepet.....	41
5.4.2 Innholdsanalyse av strategiplaner.....	41
5.5 Intervjuer.....	43
5.5.1 Intervjuguide.....	43
5.5.2 Prøveintervju.....	44
5.5.3 Gjennomføring av intervjuene.....	44
5.5.4 Transkribering.....	45
5.5.5 Koding av intervju.....	46

5.6 Validitet, reliabilitet og forskerrollen.....	48
5.7 Forskningsetikk.....	50
5.7.1 Anonymisering.....	50
6.0 Analyse og diskusjon.....	51
6.1 Strategiplanene.....	51
6.1.1 Oppbygning.....	51
6.1.2 Kategorier og tematikk.....	53
6.1.3 Oppsummering, tekstanalyse.....	56
6.2 Intervjuene.....	56
6.2.1 Administrasjon og styre.....	56
6.2.2 Utvalg.....	57
6.2.3 Administrasjonens hovedfunksjoner.....	59
6.2.4 Økonomi.....	60
6.2.5 Informantene.....	62
6.2.6 Hvordan brukes strategiplanene?.....	62
6.2.7 Prioritering.....	66
6.2.9 Forholdet til NIF.....	71
6.2.10 Oppsummering, intervjuer.....	72
6.3 Diskusjon.....	73
6.3.1 Tvungen isomorfisme i plan og handling.....	73
6.3.3 Mimetisk isomorfisme.....	77
6.3.4 Normativ isomorfisme.....	78
6.3.5 Særforbundenes strategi.....	80
6.3.6 Realisert strategi.....	82
6.3.7 Et liv uten strategiplaner.....	85
6.3.8 Strategiplanens potensial.....	86
7.0 Oppsummering.....	87
7.1 Formende krefter for idrettsfeltet.....	87
7.2 Svar på problemstillingene.....	88
7.2.1 Underproblemstillinger.....	88
7.2.2 Hovedproblemstilling.....	90
7.3 Lærdommer og implikasjoner.....	91
Referanser:.....	92
Tabeller:.....	95
Figurer:.....	95
Begreper og forkortelser:.....	96
Vedlegg:.....	97
1. Intervjuguide.....	97
2. Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.....	101
3. Samtykkeskjema.....	103
4. Kategorier i tekstanalyse.....	105
5. Fokuseret koding.....	106

Forord

Jeg vil parafrasere et spørsmål Andreas Selliaas en gang stilte på et seminar jeg var på: «Går verdens nasjoner med på en olympisk våpenhvile fordi idretten er ekstremt viktig? Eller fordi den er helt uviktig?» Dette spørsmålet har siden ofte dukket opp i bakhodet underveis i mitt liv som student av og tillitsvalgt i idretten. Idrett har en tendens til å på samme tid oppleves som helt essensiell og fullstendig irrelevant. Uansett hvilken side av saken man står på er det ikke til å komme unna at idretten er stor og på mange måter betydelig. Derfor er det også givende å se nærmere på og prøve å forstå idretten. Om ikke annet synes jeg at jeg gjennom arbeidet med denne oppgaven både har kommet nærmere idretten og begynt å forstå den litt bedre.

Gjennom mitt eget engasjement med tillitsverv i idretten har jeg fått innblikk i og interesse for den delen av idretten som ikke foregår på arenaen, men på møter, kontorer og i tingforsamlinger. Det finnes mange studier som ser på idrettens rolle i samfunnet, og mye som beskriver hva som skjer ute på banen eller i løypene. Langt mindre er skrevet om hva som foregår i den administrative delen av idretten og hvilke krefter og mekanismer som rår der. Jeg håper med denne oppgaven å gi et lite bidrag til akkurat den delen av idretten.

En stor takk til min kjære Silje som har vært mer tålmodig enn man strengt tatt kan regne med.

Åsmund R. Sæbøe
Oslo, mai, 2015

1.0 Introduksjon

I et kurs jeg tok på UC Berkeley det halvåret jeg var på utveksling der, var hovedpoenget til foreleseren at organisasjoner ikke er så rasjonelle som de selv ofte vil gi inntrykk av. Det er ikke slik at det sitter en sjef i hver organisasjon som har tilgang på all relevant informasjon og så formulerer de optimale målene og bruker all den relevante informasjonen til å på helt rasjonelt vis oppnå disse målene. I stedet er det en hel rekke eksterne krefter som fungerer på en organisasjon fra den starter, gjennom levetiden og til den en dag går under. Siden jeg tok dette kurset har jeg begynt å se på organisasjoner på en annen måte. I denne studien ønsker jeg å se nærmere på idretten med et slikt perspektiv.

Idrettens struktur og oppbygning er langt på vei formalisert gjennom lover og lovnormer. I denne oppgaven fokuserer jeg mest på det som ikke er formelt vedtatt og ikke er gitt om man leser lover og bestemmelser som gjelder for idretten. Ved å bruke institusjonelle, organisasjonsteoretiske perspektiver vil jeg undersøke hvilke krefter som virker på idrettsfeltet.

1.1 Idrettsdemokratiet

Idrettsdemokratiet er en sentral del av den norske idrettsmodellen. Idrettslag holder årsmøter og medlemmene velger det styret de tror er best skikket til å styre skuta i ønsket retning. I neste ledd i organisasjonsstigen deltar idrettslagenes utvalgte representanter på særforbundstinget (i noen tilfeller er det et særkretsledd i mellom). Der er prosessen på mange måter den samme: Forbundstingdeltagerne velger et styre de tror er skikket til å lede forbundet i den kommende tingperioden. Idrettens lover sikrer Forbundstinget mulighet til å samles på nytt og velge et nytt styre dersom de mener at styret ikke handler slik det forventes av dem. Her stopper det lovpålagte og formaliserte. Særforbundene står i *utgangspunktet* fritt til å gjøre det de ønsker så lenge de ikke bryter NIFs eller norsk lov.

Men hva er det egentlig som forventes av et tingvalgt forbundsstyre? I NIF sin lovnorm står det at forbundstinget skal «behandle langtidsplan og langtidsbudsjett» (Norges Idrettsforbund 2012a, s.8). Dette er altså noe alle særforbund må gjøre på Tinget. Langtidsplanen- og budsjettet er Tingets mulighet til å instruere styret om hva det skal foreta seg i den kommende tingperioden. Her er det rom for forbundenes egne prioriteringer, og det er her jeg vil lete etter forekomsten av institusjonelle krefter.

1.2 Teori og praksis

I denne oppgaven skal jeg se nærmere på langtidsplanene som blir vedtatt av særforbundenes tingforsamlinger (i resten av oppgaven vil jeg bruke begrepet *strategiplaner* om disse planene). Jeg vil gjerne finne ut av i hvor stor grad det faktisk er disse planene som legger føringer for hva særforbundene foretar seg, og eventuelt andre faktorer som spiller inn. Er de vedtatte dokumentene i praksis styringsdokumenter som benyttes aktivt når det tas avgjørelser i organisasjonen, eller er de et idealbilde som blir glemt så snart forbundstinget er over? Kontrolleres driften kontinuerlig mot målene i strategiplanen, eller sjekker man like før forbundstinget om det man har gjort siden sist tilfeldigvis overlapper med det som ble vedtatt ved forrige ting? Er målene som settes i det hele tatt oppnåelige, eller fremstår de som utopier og er uforenlige med organisasjonens posisjon og ressurser? Er det mulig å forene til dels sprikende mål som «økt fokus på folkehelse» og «utøvere i verdenseliten», eller «tett oppfølging av medlemslag» og «arrangere minst ett internasjonalt stevne» (parafrasering fra ulike forbunds strategiplaner)? Jeg ønsker også å undersøke hvorfor dokumentene ser ut som de gjør. Hvorfor er noen mål valgt fremfor noen andre? Hvem er det som bestemmer at man skal ha akkurat disse målene? Hvordan formuleres de, og hvordan vet man om de er oppnådd? Leverer styret og administrasjonen en ferdig utfylt strategiplan til organisasjonen som så bankes igjennom på forbundstinget, eller er den øvrige organisasjonen aktivt deltakende i å utforme forbundets mål? Det er mange spørsmål man kan stille om disse strategiplanene. Med Mintzberg og Waters' (1985) strategimodeller ønsker jeg å kaste lys på hvordan planer blir brukt og hvordan forbundene arbeider i det daglige.

1.3 Administrasjonen

Vi har gjennom lengre tid opplevd en profesjonalisering av idretten. Idretten som før var nesten utelukkende drevet av frivillige, har i dag mange ansatte som utfører det daglige arbeidet. Administrasjonen i et særforbund har til oppgave å sette styrets vedtak ut i verden og å holde ved like den daglige driften av forbundene. Man kan sammenligne den overordnede organisasjonsmodellen med det demokratiske systemet i samfunnet forøvrig: Forbunds*tinget* tilsvarer Stortinget som består av folkets representanter, forbunds*styret* er regjeringen som har ansvar for å lede og ta beslutninger frem til neste valg. Administrasjonen er embetsverket som driver forvaltning og praktisk arbeid. De setter vedtak ut i livet og følger opp ulike ansvarsområder. Administrasjonens medlemmer blir normalt sett ikke kastet ut med det politiske badevannet, men er ansatt over lengre tid og bidrar til kontinuitet fra ett styre til et annet. Jeg vil se om profesjonaliseringen av idretten spiller inn på hvordan særforbundene arbeider og hvordan strategiplanene deres ser ut.

2.0 Problemstilling

Sammen med langtidsbudsjettet utgjør strategiplanen den mest konkrete instruksjonen fra forbundstinget til forbundsstyret og administrasjonen om hva de skal foreta seg i Tingperioden. Hovedformålet med denne oppgaven er å finne sammenhengen mellom hva som står i strategiplanene og hva særforbundene faktisk gjør. I tillegg håper jeg å finne ut av hvilken posisjon strategiplanene har hos særforbundene og i hvilken grad de legger grunnlaget for hva som faktisk blir gjort i tingperioden. For å kunne forstå dette ønsker jeg å først analysere strategiplaner og intervju administrasjonen, og så sette disse funnene inn i en større kontekst. Jeg ønsker å knytte det jeg finner i analysen sammen med noen velkjente organisasjonsteoretiske perspektiver.

Jeg tror og håper at svarene jeg finner på problemstillingene mine kan gi innsikt i hvordan man skal forstå strategiplanene som vedtas på forbundstingene i norske særforbund. Videre håper jeg studien kan si noe om hva som er en god og hva som er en dårlig strategiplan.

2.1 Hovedproblemstilling

Hvilken rolle spiller strategidokumenter for norske særiddrettsforbunds daglige virke?

2.2 Underproblemstillinger

a1) Hvorfor er strategiplanene i norske særiddrettsforbund så like hverandre?

a2) Hvorfor ser de ut som de gjør?

b1) Hva bestemmer norske særiddrettsforbunds realiserte strategi (jf. Mintzberg, 1985)?

b2) Hvilken posisjon har vedtatte strategiplaner i administrasjonen i norske særiddrettsforbund?

2.3 Avgrensninger

For å kunne se nærmere på noen aspekter av en sak, må jeg naturlig nok velge bort andre aspekter. Disse problemstillingene kunne sikkert ha blitt besvart på ulike måter, men ikke på alle måter på en gang. Jeg har valgt en organisasjonsteoretisk tilnærming og jeg har valgt å se primært på overordnede mekanismer og generelle linjer, heller enn på aktørnivå. I denne oppgaven ser jeg ikke på regionale ledd eller på sportslig ansatte, men fokuserer på særforbundenes sentral-ledd ved forbundsstyret og sentraladministrasjonen.

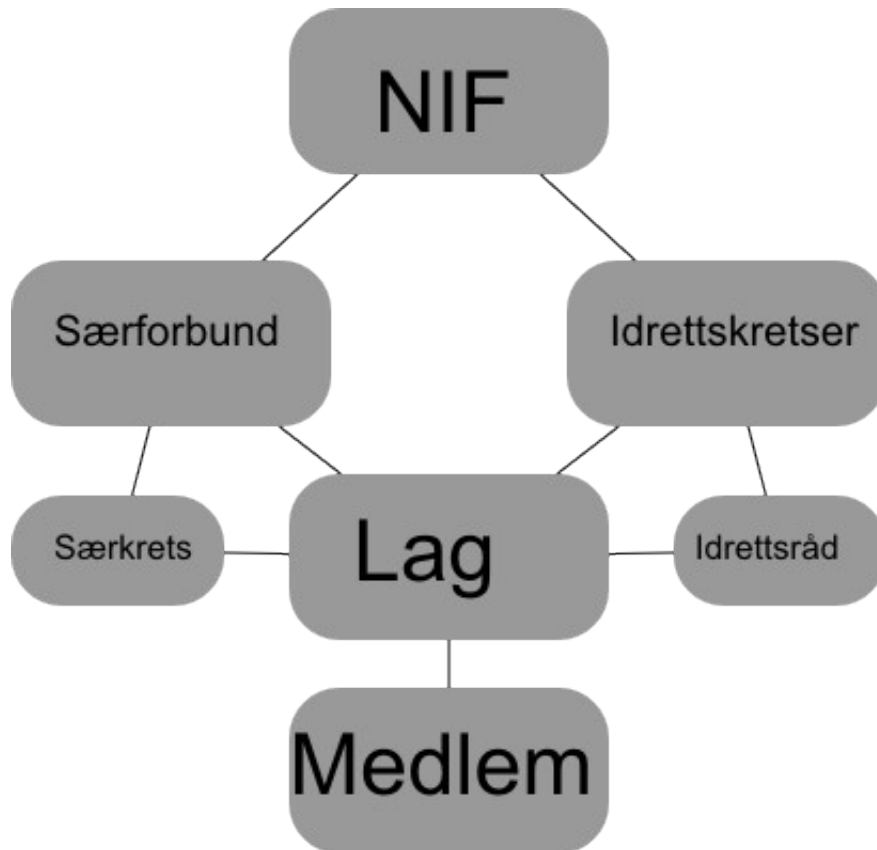
3.0 Bakgrunn

I dette kapitlet vil jeg forsøke å vise frem noen sentrale trekk ved norsk idrett, samt å trekke frem og kort presentere relevant forskning på området.

3.1 Norsk idrett

Jeg kommer til å bruke begrepene «norsk idrett» og «idretten» mye. Med dette refererer jeg til systemet av organisasjoner og mennesker som er organisert under og knyttet til Norges idrettsforbund og Olympiske og Paralympiske komité (NIF), og ikke til

utøvelsen av ulike idretter eller det nasjonale opphavet til hverken idretten eller utøverne. Begrepene er eller heller ikke ment å undergrave all den idretten som foregår i Norge som ikke er organisert under NIF. Jeg benytter begrepene på samme måte som de blir benyttet i annen faglitteratur på området.



Figur 3.0 Norsk idretts oppbygning

3.1.1 Idrettstinget

Idrettstinget er Norsk idretts høyeste vedtaksorgan. Idrettstinget har til oppgave å stemme over store, retningsgivende saker, vedta en fire-årig strategiplan (Idrettspolitisk dokument (IPD)) og å velge et idrettsstyre. Idrettstinget skjer hvert fjerde år. De stemmeberettigede ved Idrettstinget er representanter for styrene i særforbundene og idrettskretsene, samt det sittende idrettsstyret. Idrettens ansatte har ikke anledning til å representere og stemme ved Idrettstinget. Kun demokratisk valgte representanter har stemmerett. Hvis den ansatte også sitter i et styre med stemmerett kan likevel ikke den ansatte representere styret, jf. NIFs lov. Normalt avholdes Idrettstinget hvert fjerde år, men det er mulighet for å kalle inn til ekstraordinært Idrettsting. Dette ble sist gjort i 2012 for å få idrettens innspill på hvorvidt Norge skulle søke om OL i Oslo i 2022. Idrettstinget følger på mange måter malen til klubbenes årsmøter og forbundenes

forbundsting, men gjelder for hele NIF-systemet.

3.1.2 NIF sentralt

Mellom Idrettstingene er det Idrettsstyret som fungerer som ledere. De har ansvaret for at vedtak fra Idrettstinget blir iverksatt og at man arbeider i henhold til IPD. NIF har også en stor administrasjon som bistår idrettsstyret og hjelper til å sette Idrettstyrets vedtak om til tiltak. NIFs administrasjon ivaretar også forefallende oppgaver og fungerer som en støttefunksjon for Idretten for øvrig, blant annet de ulike særforbundene.

3.1.3 Idrettskretser

De 19 idrettskretsene følger fylkesgrensene. Kretsene har egne styre og Ting. Litt forenklet kan man si at idrettskretsen har ansvar for rammene rundt idretten; det vil si tildeling av tid på arenaer, vedlikehold av anlegg med videre. De arbeider også mye politisk opp mot lokale styresmakter på fylkes- og kommunenivå. I tillegg bistår de klubber og særkretser med både praktisk og juridisk arbeid. I (nesten) hver kommune finnes det idrettsråd, som kan sees på som idrettskretsens kommunale gren.

3.1.4 Særforbund

Særforbundene er hovedfokuset for denne oppgaven. Særforbundene har ansvar for den praktiske utførelsen av idretten. Noen særforbund organiserer én enkelt idrett, mens andre forbund har ansvar for en hel rekke forskjellige idretter. Noen forbund har store administrasjoner med mange titalls ansatte, andre har én ansatt. Alle særforbund har imidlertid minst én ansatt (Norges Idrettsforbund, 2012b).

Enkelte særforbund har også regionbaserte særkretser som ivaretar noen av særforbundets oppgaver innenfor avgrensede geografiske områder. Dette gjelder hovedsakelig de større forbundene der aktiviteten er så høy at en sentral styring ville være uhensiktsmessig.

3.1.5 Lag og medlemmer

Laget og medlemmene er selve grunnenheten i norsk idrett. Alle medlemskap i norsk idrett tegnes til et idrettslag. Lagene er i sin tur medlem av den aktuelle idrettskretsen og det relevante særforbundet. Dersom laget organiserer flere idretter er hver idrett medlem av sitt forbund. Det er disse som til syvende og sist utgjør grunnlaget for hele

idrettssystemet, og det er de som representerer og stemmer på alle nivå i idrettsdemokratiet. I tillegg er det antall medlemskap som ligger til grunn når idrettens hovedfinansiering, spillemidlene, deles ut.

3.2 Idrettsforskning

Så vidt jeg kan se har ingen tidligere skrevet direkte om bruk av strategiplaner i norsk idrett. Bernhard Enjolras og Ragnhild Holmen Waldahl (2009) har i boken *Idrettsdemokratiet* skrevet om hvordan idrettsdemokratiet fungerer, Kari Steen-Johnsen (2011) har skrevet om forskjellige institusjonelle logikker på ulike nivåer i norsk idrett. Begge disse sveiper innom problemstillinger som er relevante for min oppgave. I tillegg finnes det mange bøker og antologier om norsk idretts funksjon og oppbygging, blant annet *Norsk Idrett: Organisering, fellesskap og politikk* av Enjolras et al (2005), *Norsk Idrett: Indre spenning og ytre press* av Hanstad et al (2011) og *Idrett og politikk, kampsport eller lagspill?* av Mangset og Rommetvedt (2002). Mange av disse setter søkelys på og problematiserer ulike aspekter av Norsk idrett.

Boken *Idrettsdemokratiet* av Enjolras og Waldahl (2009) gir en grundig innføring i hvordan det demokratiske systemet i idretten fungerer i praksis. Den viser at antall medlemmer som deltar på årsmøter og Ting er stadig synkende og diskuterer hvilke konsekvenser det har for det reelle demokratiet i idretten og hvem som egentlig har makt innad i systemet. Forfatterne viser at dette kan føre til en økt avstand mellom medlemsmassens ønsker og beslutningstagernes valg. Boken påpeker også at ansatte administrasjoner på ulike nivå får en sterk innflytelse ved at det svært ofte er de som forbereder saker som styret skal stemme over, og at administrasjonen dermed har muligheten til å peke styret i en bestemt retning. Dette er relevant for min oppgave fordi det sier noe om hvem som egentlig har makten i norsk idrett. Jeg diskuterer ikke maktrelasjoner i særlig grad i denne oppgaven, men det er et nyttig perspektiv å ha i bakhodet når man undersøker norsk idrett.

Kari Steen-Johnsens artikkel «Særforbund i en brytningstid – mellom byråkrati, kommersialisme og frivillighet» (2011) beskriver tre ledelseslogikker som finnes i norske særforbund: Den frivillige amatørlogikken, den politisk administrative logikken og den profesjonelle forretningslogikken. Disse beskriver ulike grader av

profesjonalisering av særforbundene. I *den frivillige amatørlogikken* fatter frivillige alle beslutninger og alle tiltak settes også ut i livet av frivillige. Dette er den tradisjonelle idrettsmodellen som fortsatt er utbredt på idrettslagsnivå, men i langt mindre grad på særforbunds nivå. *Den politisk-administrative logikken* preges av en administrasjon med høy faglig kompetanse som bistår styret i å forberede saker og å iverksette styrets vedtak. I *den profesjonelle forretningslogikken* er mesteparten av organisasjonens virksomhet formalisert gjennom kvalitetssikrings- og styringsprosesser. Lite er overlatt til tilfeldighetene og organisasjonen er gjennomsyret av rasjonalisering og profesjonalisering. Steen-Johnsens perspektiver er et interessant utgangspunkt for min oppgave, og jeg har til en viss grad brukt dem når jeg har valgt ut hvilke forbund jeg skal se på.

All forskning på idrettsfeltet de siste årene tyder på at de administrative og praktiske oppgavene i idretten i stadig større grad blir utført av mennesker som får betalt heller enn av frivillige. Enjolras et al viser at ansatte på særforbunds nivå i stor grad har høyere utdanning og mange av dem har en utdanning som er spesifikt rettet mot idrett (2009, s.123). I Mangset og Rommetvedt (2002) og Hanstad et al (2011), viser mange til hvordan den tradisjonelle idrettsmodellen er under press både utenfra og innenfra. Blant annet at idrettens finansieringsmodell er truet av utenlandske spillselskaper, idrettsarrangementene er truet av mangel på frivillige, toppidretten er truet av doping og idrettsanleggene er truet av kommunalpolitikken.

3.3 Forskning på strategi

Innen forskning på utforming og bruk av strategi finnes det et utall bøker og artikler. En betydelig del av organisasjonssosiologien er viet til strategi. Det ville være en masteroppgave verdt i seg selv å gi et overblikk over de mange nyansene og fasettene i forskning på strategi i ulike organisasjoner. Bare i boken *Strategy: Process, Content, Context – An international perspective* av Bob de Wit og Ron Meyer (2004) diskuteres strategi i 44 velkjente artikler over nærmere 1000 sider. Det finnes en myriade av ulike logikker og perspektiver som kan benyttes når man forsker på strategi.

Formålet mitt i denne oppgaven er å forene det jeg har av kjennskap til og kunnskap om norsk idrett, med noen av de mange organisasjonsteoretiske modellene som finnes.

4.0 Teori

Kildene i teorikapittelet er på engelsk. Alle oversettelser er mine egne. Der oversettelsen kan være tvetydig har jeg tatt med det opprinnelige i parentes.

I dette kapittelet beskriver jeg de to hovedteoriene jeg bruker i tolkingen av mine data. Teoriene er godt kjent og mye brukt innen organisasjonsteorien. Artiklene jeg tar utgangspunkt i her er skrevet i 1983 og 1985. Siden den gang er de blitt brukt, diskutert og kommentert av mange. Jeg mener at artiklene jeg har valgt viser selve grunnstammene i henholdsvis DiMaggio og Powells, og Mintzbergs teorier. De presenterer modeller som på en god måte beskriver hvordan organisasjoner fungerer selv i dag. DiMaggio og Powells (1983) teori tar for seg hvordan organisasjoner har en tendens til å være like hverandre i måten de handler på og innretter seg. Mintzberg og Waters' (1985) teori tar for seg hvordan strategier dannes og benyttes innad i en organisasjon. Jeg mener disse teoriene sammen er godt egnet for å hjelpe meg å svare på min problemstilling med underproblemstillinger.

4.1 Isomorfisme – fanget i feltet

DiMaggio og Powell – The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational fields (1983)

Tittelen på DiMaggio og Powells artikkel fra 1983 viser til Max Webers begrep «The Iron Cage», eller «jernburet» fra Webers «The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism» fra 1905. Weber beskriver hvordan man gjennom å formalisere handlinger i et byråkratisk system binder seg til et en gitt måte å handle på. Byråkratiets formelle og innarbeidede natur fungerer i praksis som et fengsel man ikke lett kan bryte ut av – et jernbur. I DiMaggio og Powells tolkning omfatter jernburet alle aspekter av hvordan en organisasjon handler og løser problemer. Hovedfokuset i artikkelen ligger på hvordan og hvorfor buret oppstår og hvilke impulser som er viktige når det dannes et rammeverk for en organisasjon. Ifølge DiMaggio og Powell (1983, s.147) hevder Weber i sitt verk at drivkraften og målet for rasjonalisering og byråkratisering er å kunne konkurrere best mulig på markedsplassen. DiMaggio og Powell utvider påstanden og sier at jernburet ikke bare oppstår for en enkelt organisasjon, men at det finnes mekanismer som gjør at

et helt felt blir bundet av byråkratisering og at enkeltorganisasjoner i tillegg til å prøve å innrette seg etter omgivelsene også løser problemer ved å se til hvordan andre organisasjoner i samme felt løser lignende oppgaver. Dette fører til at organisasjonene i et gitt felt over tid blir likere hverandre.

DiMaggio og Powell (1983, s.148) beskriver et felt som en gruppe organisasjoner som «(...) [Utgjør et] gjenkjennelig institusjonelt område, (...) [deler] sentrale leverandører og konsumenter, [har de samme] regulerende aktører, (...) [og produserer] lignende tjenester eller produkter».

4.1.1 Hvorfor er organisasjoner så like?

Det grunnleggende spørsmålet i DiMaggio og Powells artikkel er «hvorfor er organisasjoner så like?» Påstanden er at innen et gitt felt har forskjellige organisasjoner en tendens til å være ganske like hverandre. Forfatterne mener dette er en gradvis prosess som starter når feltet oppstår. I begynnelsen er det en rekke organisasjoner som tilnærmer seg problemer på helt ulike måter, men etter som tiden går vil organisasjonene utarbeide en byråkratisk struktur som er mer og mer lik hverandre. Etter hvert som disse strukturene setter seg, blir endring vanskeligere og vanskeligere å få til, og man ser gradvis at organisasjonene innenfor et gitt felt har en tendens til å løse problemer på samme måte som hverandre. Prosessen som fører til ensrettingen av organisasjoners rammeverk kaller forfatterne «isomorfisme» (*isomorphism*). Isomorfisme kan beskrives som en «begrensende prosess som tvinger en enhet i en populasjon til å ligne andre enheter som står ovenfor de samme omgivelsene» (Hawley i DiMaggio og Powell 1982, s.149). Man kan si at man tar i bruk de samme verktøyene for å løse (mer eller mindre) de samme oppgavene.

4.1.2 Former for isomorfisme

DiMaggio og Powell (1983) identifiserer tre hovedmekanismer for å forklare isomorfisme ved institusjonell endring: tvungen (*coercive*), mimetisk (*mimetic*) og normativ (*normative*) isomorfisme. Det fremheves imidlertid at dette er analytiske dimensjoner som ikke nødvendigvis alltid kan skilles empirisk. Man kan med andre ord ikke nødvendigvis påvise at ett aspekt i en organisasjon skyldes tvungen isomorfisme mens et annet skyldes mimetisk isomorfisme. Det er glidende overganger. Forfatterne beskriver ulike prediktorer (*predictors*) for isomorfisme innenfor hver av de tre

hovedmekanismene og fremmer ulike hypoteser om hva som predikerer isomorfisme. Disse er delt inn i seks hypoteser på organisasjonsnivå (A1–A6), altså innad i en organisasjon eller mellom enkeltorganisasjoner, og seks hypoteser på feltnivå (B1–B6), altså endringer som påvirker alle organisasjoner innenfor et felt. Noen av hypotesene kan virke veldig like på organisasjons- og feltnivå. Jeg tolker denne likheten dithen at det er et poeng hvilket perspektiv man har, og dessuten at det kan foregå endringer på organisasjonsnivå uten at det nødvendigvis foregår endringer på feltnivå.

Eksemplene under hver hypotese er min egne og ikke fra DiMaggio og Powells artikkel.

4.1.2.1 Tvungen isomorfisme

Som navnet impliserer er en tvungen isomorfisme noe som blir påført utenfra. Det er imidlertid ikke nødvendigvis slik at én organisasjon bokstavelig talt tvinger en annen til å endre seg. Prosessene er ofte mer subtile enn som så. En systematisk endring i et organisasjonsfelt vil kunne føre til at én eller flere organisasjoner må endre adferd. En slik endring i adferd kan også komme av et gjensidig avhengighetsforhold mellom organisasjoner som ikke umiddelbart påvirker feltet for øvrig. Tvungen isomorfisme oppstår når en organisasjon ser seg nødt til å endre seg for å opprettholde (eller opprette) en kobling til en eller flere andre organisasjoner. Pfeffer og Salancik kaller en slik avhengighet for «ressursavhengighet» (*resource dependence*) (Pfeffer og Salancik, 2003). Adferdsendringen skjer for å få tilgang på ønskede ressurser.

a Hypoteser for tvungen isomorfisme på organisasjonsnivå

Hypotese A1: *Jo større avhengighet organisasjonen har til en annen organisasjon, jo likere blir organisasjonen i struktur, klima og adferdsfokus* (DiMaggio og Powell, 1983, s.154).

En organisasjon som er avhengig av en annen organisasjon for å eksistere, vil i stor grad tilpasse seg for å få mest mulig ut av avhengighetsforholdet. Denne effekten kan fungere i to retninger: En spesialleverandør av deler til oljeindustrien ønsker å produsere nøyaktig de produktene kunden trenger, mens kunden på sin side ønsker å tilpasse seg leverandøren for å få tilgang på de spesialbygde produktene. Slik dannes et gjensidig avhengighetsforhold (*interdependence*) (Pfeffer og Salancik, 2003, s.40). Etter som organisasjonene spesialisere seg og tilpasser seg hverandre, blir det vanskeligere å bryte ut av dette avhengighetsforholdet, fordi den spesifikke tilpassingen gjør det

vanskeligere å passe sammen med andre.

Hypotese A2: *Jo større sentraliseringen av en organisasjons ressurstilgang er, jo mer lik vil organisasjonen bli den eller de organisasjoner de er avhengige av* (DiMaggio og Powell, 1983, s.154).

Dersom man får alle, eller flesteparten av, ressursene sine fra én organisasjon, blir det veldig viktig å handle på en måte som er i tråd med den organisasjonens ønsker.

Organisasjonen som sitter på og deler ut ressursene har mulighet til å presse organisasjonen som mottar ressursene til å handle på en viss måte. Dette gir et veldig skjevt maktforhold mellom de to organisasjonene. Hvis man driver en privat barnehage med statstilskudd, må man innrette driften av den barnehagen etter statens krav.

b Hypoteser for tvungen isomorfisme på feltnivå

Eksterne faktorer kan føre til at alle organisasjonene i et helt felt blir nødt til å endre seg. Presset kan være enten formelt eller uformelt: enten på bakgrunn av offentlige regelendringer, eller fordi det å endre seg etter omgivelsene gir en betydelig fordel i form av ressurstilgang, goodwill eller annet.

Hypotese B1: *Graden av isomorfisme i et felt blir større etter i hvilken grad feltet er avhengig av en enkelt (eller noen få like) ressurskilde(r)* (DiMaggio og Powell, 1983, s.155).

Når én aktør eller organisasjon er viktig for en rekke andre organisasjoner, kan vi vente at en endring hos den sentrale aktøren vil føre til at de andre organisasjonene vil måtte gjøre endringer som er tilsvarende. For eksempel: Dersom en stor produsent av ståltråd til spikerproduksjon bytter legering i ståltråden sin, kan vi vente at spikerfabrikkene som kjøper ståltråd av den nevnte ståltrådprodusenten kommer til å godta denne endringen og produsere spiker med den nye legeringen. Alternativt må spikerfabrikkene finne en annen, stor leverandør som kan levere ståltråd av den gamle typen. Uansett vil alle de påvirkede spikerfabrikkene måtte endre seg. Hypotese B1 predikerer at de vil endre seg på samme måte.

Hypotese B2: *Graden av isomorfisme i et felt blir større etter i hvilken grad feltet avhenger av statlige funksjoner* (DiMaggio og Powell, 1983, s.155).

Alle organisasjoner har interesse av å ikke bryte loven. Mange er i tillegg avhengige av offentlige tilskudd eller godkjenninger. Barnehagen i eksempelet tidligere er ikke den eneste private barnehagen som ønsker å tilegne seg statlige kontrakter. Alle som ønsker det må innrette sin organisasjon slik at den passer med de kravene som stilles i kontraktene. En endring i kravene i en slik kontrakt eller en endring i de offentlige reguleringene for barnehager vil føre til at det er rasjonelt for barnehagene som rammes av dette å endre seg, for å unngå å bli ulovlige.

Umiddelbart kan man tenke at det er uheldig at en ny struktur blir «tvunget» på en organisasjon. Når begrensningene i omgivelsene faktisk er der, er det likevel trolig bedre for organisasjonene å tilpasse seg enn å la være. Forhåpentlig har både leverandøren og kunden i eksempelet i A1 nytte av å tilpasse seg hverandre. Det at organisasjoner må endre seg på bakgrunn av en regelendring kan også skape en ny mulighet i et felt. En endring i omgivelsene åpner for et skifte i feltet der alle må tilpasse seg og det vil være en fordel for aktøren som først tilpasser seg, eller en ny aktør som kan hjelpe de andre å tilpasse seg. Hvis det ikke allerede finnes firmaer som hjelper private barnehager å få offentlige kontrakter, kan det fort komme til å gjøre det.

4.1.2.2 Mimetisk isomorfisme

Mimetisk isomorfisme betegner en kopiering eller etterligning av organisasjonsstrukturer. Mimetisk isomorfisme oppstår i følge DiMaggio og Powell (1983) når man har uklare mål eller det er usikkerhet i omgivelsene. Det kan være vanskelig å tolke omgivelsene og å forstå hvordan man skal innrette seg for å oppnå et ønsket resultat. Kopieringen kan skje helt direkte, ved at en organisasjon bestemmer seg for å studere og kopiere en annen. Det kan også skje mer indirekte gjennom en ansatt som skifter jobb fra ett firma til et annet, eller gjennom eksterne konsultentselskaper som innfører et lite knippe organisasjonsstrukturer i en hel rekke ulike organisasjoner. Kopieringen kan også føre til nyskaping og innovasjon. Enten fordi organisasjonen som kopierer ikke fullt ut klarer å kopiere det de ønsker, eller ved at de tilfører noe nytt i det de tilpasser den kopierte adferden til sin egen organisasjon.

Slack og O'Brians (2004) artikkel om profesjonaliseringen av engelsk rugby beskriver hvordan rugby union på kort tid gikk fra å være en amatørsport til å være

gjennomprofesjonalisert. Etter at den sør-afrikanske, australske og new-zealandske rugbyligaen signerte en stor TV-kontrakt gikk det kort tid før det internasjonale rugbyforbundet opphevet amatørkravet for sporten. Dette førte til to bølger av mimetisk isomorfisme. Den første bølgen kom med en gang det ble åpnet for profesjonalisering av lagene. Altså et skifte fra amatørutøvere til betalte utøvere. Det kom inn investorer som kjøpte opp lag med mål om å tjene penger på lagene. Disse lagene ble profesjonalisert etter modell fra allerede profesjonaliserte fotballklubber. De som kjøpte opp rugbyklubbene oppfattet fotballklubbene som en vellykket modell for profesjonalisert lagsport. Den andre bølgen var klubbene som «hoppet på lasset» og kopierte strukturen fra de som først hadde profesjonalisert klubbene sine. Ifølge Slack og O'Brian (2004, s.24) ble endringene blant klubbene som senest endret til en profesjonell struktur, gjort på en «ekstremt ad hoc og tilfeldig måte». Målet var imidlertid det samme i begge bølgene, å oppnå suksess ved å kopiere noen andres struktur.

a Hypoteser for mimetisk isomorfisme på organisasjonsnivå

Organisasjoner vil ifølge DiMaggio og Powell (1983) kopiere andre organisasjoner de oppfatter som vellykkede.

Hypotese A3: *Jo større usikkerhet det er mellom mål og midler, jo mer vil en organisasjon modellere seg etter andre organisasjoner den oppfatter som vellykkede (DiMaggio og Powell, 1983, s.154)*

Når en organisasjon ikke helt vet hvordan den skal nå målene sine kopierer den andre organisasjoner. Eksempelet over fra rugby viser hvordan man kopierte både fra fotball og hverandre med håp om å tjene like mye penger som fotballklubbene.

Hypotese A4: *Jo mer tvetydig en organisasjons mål er, jo mer vil organisasjonen modellere seg etter andre organisasjoner den oppfatter som vellykkede (DiMaggio og Powell, 1983, s.155).*

Når det er uklart hva det endelige målet er, er det også vanskelig å finne veien dit. I privat sektor er målet ofte enkelt: å sørge for å tjene godt med penger og ha en positiv bunnlinje. I offentlig og frivillig sektor kan målene imidlertid være mer diffuse og mindre håndfaste. En bistandsorganisasjon har som mål å hjelpe folk i nød, men antall

måter å gjøre det på og variasjonen i veiene dit er nærmest uendelige. Ved å imitere en organisasjon man oppfatter som vellykket, vil man få en modell man antar fungerer samtidig som man henter legitimitet ved å si «vi gjør det på akkurat samme måte som de andre».

b Hypoteser for mimetisk isomorfisme på feltnivå

Når en organisasjon oppfatter at det er få muligheter for variasjon innenfor et felt vil det oppstå isomorfisme. Organisasjonene velger den eller en av de få organisasjonsmodellene de oppfatter som mulige.

Hypotese B3: *Jo færre synlige organisasjonsmodeller som finnes i et felt jo hurtigere skjer isomorfismen* (DiMaggio og Powell, 1983, s.155).

Dersom en organisasjon oppfatter at det er kun én eller noen få mulige organisasjonsmodeller innenfor et felt, vil de med høyere hastighet komme frem til en organisasjonsmodell som kopierer en av disse enn dersom de må velge mellom et stort antall modeller.

Hypotese B4: *Man får større grad av isomorfisme når teknologier er usikre og mål er tvetydige innen et felt* (DiMaggio og Powell, 1983, s.156).

Dersom en endring skjer som beskrevet for eksempel i A1, A2, B1 og B2 (og senere i A5, A6, B5 og B6), vil det først komme en «brå økning av usikkerhet [som] etter en kort periode av ideologisk motivert eksperimentering fører til hurtig isomorfisk endring» (DiMaggio og Powell, 1983, s.156). Med andre ord: Når det oppstår en endring vil alle i en kort periode forsøke å finne en løsning, og når noen tilsynelatende finner en løsning vil resten av feltet følge etter og kopiere denne løsningen. Mange ulike produsenter gjorde forsøk på å lage små håndholdte datamaskiner. De fleste traff ikke helt og maskinen deres slo ikke igjennom. Etter at Apple lanserte og fikk suksess med sin smarttelefon tok det ikke lang tid før alle de store teknologiprodusentene hadde sin egen variant klar for markedet.

4.1.2.3 Normativ isomorfisme

Normativ isomorfisme kommer først og fremst av en økt profesjonalisering innen et felt. Profesjonaliseringen fører til at folk med de samme jobbene i forskjellige organisasjoner ofte har en veldig lik akademisk bakgrunn. I tillegg blir stillinger ofte

besatt av folk med erfaring fra lignende stillinger i andre organisasjoner. Dette gjør at mennesker i ulike organisasjoner tenker og handler likt i mange situasjoner og derfor vil komme frem til liknende måter å løse problemer på. DiMaggio og Powell hevder i tillegg at dersom noen skulle «slippe unna filtreringsprosessene» (DiMaggio og Powell, 1983, s.153) og komme inn i en stilling med en annen bakgrunn enn den vanlige, vil man likevel bli sosialisert til å tenke på samme måte som sine kolleger. Denne sosialiseringen trenger imidlertid ikke alltid å føre til at organisasjoner blir likere. Hvis to organisasjoner er tilstrekkelig ulike i utgangspunktet kan en slik normativ sosialisering innad i organisasjonen føre til en forsterking av organisasjonenes ulikhet.

a Hypoteser for normativ isomorfisme på organisasjonsnivå

Aktører i organisasjoner lar seg påvirke av eksterne faktorer. Enten før de i det hele tatt begynner i organisasjonen, eller underveis mens de jobber der.

Hypotese A5: *Jo mer ansettelser avhenger av akademiske referanser, jo likere vil organisasjonen bli andre organisasjoner i sitt felt* (DiMaggio og Powell, 1983, s.155). Dersom forutsetningen for å bli ansatt er at man har en gitt grad, helst fra et spesifikt universitet, vil man ende opp med et knippe mennesker som har mer eller mindre den samme kunnskapen og har lært å tenke om problemer på mer eller mindre den samme måten. De har allerede gjennomgått en normativ prosess ved lærestedet som de tar med seg til arbeidsplassen. Dersom få eller ingen på arbeidsplassen utfordrer denne normative oppfatningen, er det sannsynlig at den ikke blir endret.

Hypotese A6: *Jo større andel av ledelsen som deltar i handelssamarbeid eller fagorganisasjoner, jo større sjanse er det for at organisasjonen blir likere andre organisasjoner i sitt felt* (DiMaggio og Powell, 1983, s.155).

Når ledere og ansatte fra flere organisasjoner innen et gitt felt møtes i eksterne fora vil de utveksle ideer, meninger og handlemåter. Aktiv deltakelse i en fagforening, et handelssamarbeid eller andre fora der andre aktører i feltet deltar, vil føre til at man etter hvert deler den kollektive oppfatningen av omgivelsene og tar med denne til sin egen organisasjon.

b Hypoteser for normativ isomorfisme på feltnivå

Hypotese B5: *Jo større grad av profesjonalisering det er i et felt, jo større grad av institusjonell isomorfisme blir det i feltet* (DiMaggio og Powell, 1983, s.156).

Dersom de fleste oppgaver i et felt krever spesialkompetanse, vil man måtte velge fra en gruppe som har denne kompetansen allerede, eller selv sørge for å gi personen den nødvendige kompetansen. Når organisasjonene innenfor et felt har de samme profesjonaliserte stillingene, vil de måtte velge fra den samme gruppen mennesker til å fylle stillingene. Det har blitt sagt om teknologimekkaet Silicon Valley at folk bytter arbeidsgiver oftere enn de bytter parkeringsplass (Postrel, 2005). Implikasjonen er at teknologibedriftene ligger så tett og jobbskiftene er så hyppige at man ikke en gang trenger å flytte bilen for å begynne i ny jobb. Selv om bedriftene har ulike navn er det i stor grad den samme kompetansen som kreves. Et veldig profilert eksempel er hvordan Marissa Mayer i 2012 gikk fra en jobb i ledelsen i Google til jobben som toppsjef i Yahoo (Forbes.com, 2014). Yahoo! ville dra nytte av Mayers spisskompetanse, en kompetanse ikke mange innehar.

Hypotese B6: *Jo større grad av strukturering det er i et felt, jo større grad av isomorfisme blir det* (DiMaggio og Powell, 1983, s.156).

Et felt som i stor grad er «satt», med veletablerte organisasjoner, samarbeidsnettverk, fagforeninger med videre, vil ha en stor grad av isomorfisme. Det blir en «slik gjør vi det her»-effekt som aktørene i feltet er innforstått med. Et slikt felt preges i følge DiMaggio og Powell (1983) av at det er mye interaksjon mellom organisasjonene og at «diffusjonsstrukturen for nye modeller og normer» er vel etablert. Det vil si at endringer følger en forholdsvis forutsigbar rekkefølge gjennom feltet. Man ser til en eller noen få organisasjoner og bruker det man ser som modell for egen handling.

4.1.3 Isomorfisme i praksis

Som alle andre modeller er DiMaggio og Powells modell for institusjonell isomorfisme egnet til å se på ett eller noen få aspekter ved en organisasjon. DiMaggio og Powell (1983) påpeker selv at én avdeling i en organisasjon godt kan ha andre isomorfe prosesser enn en annen del av organisasjonen: «Organisasjoner i et felt kan være svært ulike i noen dimensjoner, og svært like i andre.» DiMaggio og Powell (1983). Dessuten

kan flere ulike former for isomorfisme beskrive samme organisasjon og samme avdeling i en organisasjon.

Hovedpoenget til DiMaggio og Powell (1983) er at en organisasjons handlingsmåter og etablerte praksiser ikke bør ses på som et resultat av at noen har sett på et problem og så på perfekt rasjonelt vis kommet frem til hvordan man skal løse dette problemet.

Samfunnet er for komplekst til at en gruppe mennesker alene kan komme frem til en slik perfekt rasjonell organisasjonsmodell. Institusjonell isomorfisme er en modell for hvordan organisasjonsmodeller *faktisk* oppstår og hvordan organisasjoner *faktisk* løser sine problemer. Disse isomorfiske kreftene skaper «jernburet», som man etter hvert fanges i som en organisasjon i et felt.

4.2 Strategier: Slik man tenkte det og slik det ble til slutt

Henry Mintzberg og James A. Watts – Of strategies, Deliberate and Emergent

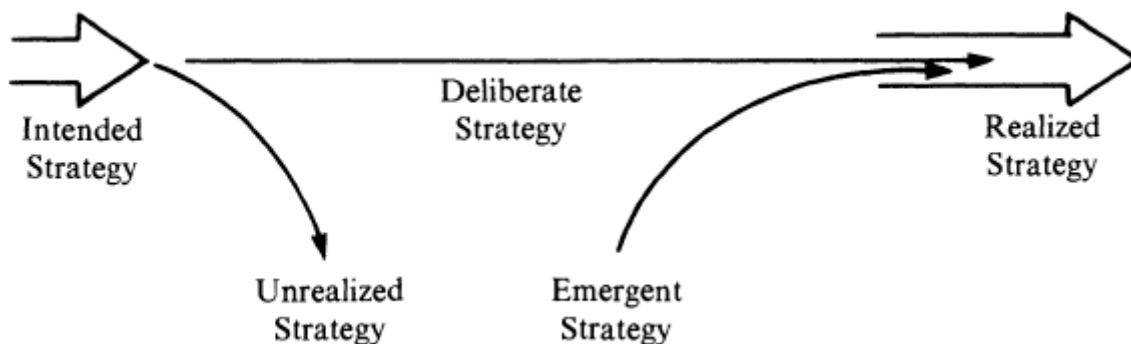
Henry Mintzberg har i flere artikler skrevet om strategi og bruken av den i ulike typer organisasjoner (bl.a Mintzberg 1978, Mintzberg og Waters, 1982). I denne oppgaven har jeg valgt å bruke artikkelen «Of Strategies, Deliberate and Emergent» fra 1985 som hovedkilde. Der diskuterer Mintzberg sammen med James A. Waters ulike former for strategi som finnes i forskjellige typer av organisasjoner.

4.2.1 Hva er strategi?

I dagligtalen brukes «strategi» primært om en plan man legger på forhånd som sier noe om hva man tenker å gjøre i fremtiden. Denne formen for strategi kan man finne i mange organisasjoner: En plan eller noen statutter som på et eller annet nivå beskriver hva man ønsker å oppnå og hva man skal gjøre for å komme dit. Mintzberg og Waters (1985) nøyer seg imidlertid ikke med en slik definisjon på strategi, men utvider strategibegrepet og definerer det som «et mønster i en strøm av avgjørelser» (a pattern in a stream of decisions) (s.257). Med andre ord må man se på alle avgjørelser som foretas i en organisasjon, ikke bare det som på forhånd er nedskrevet.

En forhåndslagt strategi i form av et strategidokument eller formelle vedtak er det Mintzberg og Waters kaller *tiltenkt strategi (intended strategy)*. Som figur 4.2.1 viser, er

den tiltenkte strategien utgangspunktet for en organisasjons samlede strategi. I neste ledd finner vi den *overlagte strategien (deliberate strategy)*. Denne består av den andelen av den tiltenkte strategien som faktisk blir noe av. Det som er i den tiltenkte strategien, men som av ulike grunner ikke blir noe av kalles *urealisert strategi (unrealized strategy)*. Til slutt har vi en *tilvokst strategi (emergent strategy)*. Det er alt det som kommer opp og blir gjort uten at det er forankret i den tiltenkte strategien. Den tilvokste strategien utgjør sammen med den overlagte strategien det Mintzberg og Waters (1985) kaller *realisert strategi (realized strategy)*. Den realiserste strategien er det som til syvende og sist blir gjort.



Figur 4.2.1 – Samlet strategimodell (Mintzberg og Waters, 1985, s.258)

4.2.2 Ulike organisasjoner, ulike strategier

Forskjellige organisasjoner vil ha ulike former for tiltenkt strategi, og ulike måter å forholde seg til den tiltenkte strategien på. Den kan fungere som en løst definert «ledestjerne», eller en strengt definert handlingsplan der hver minste detalj er beskrevet. Mintzberg og Waters (1985) har beskrevet de strategi-modellene de mener er mest vanlige blant faktiske organisasjoner. De forskjellige modellene beskriver ulike sammensetninger av tiltenkt, overlagt og tilvokst strategi.

4.2.2.1 Den planlagte strategien

THE PLANNED STRATEGY

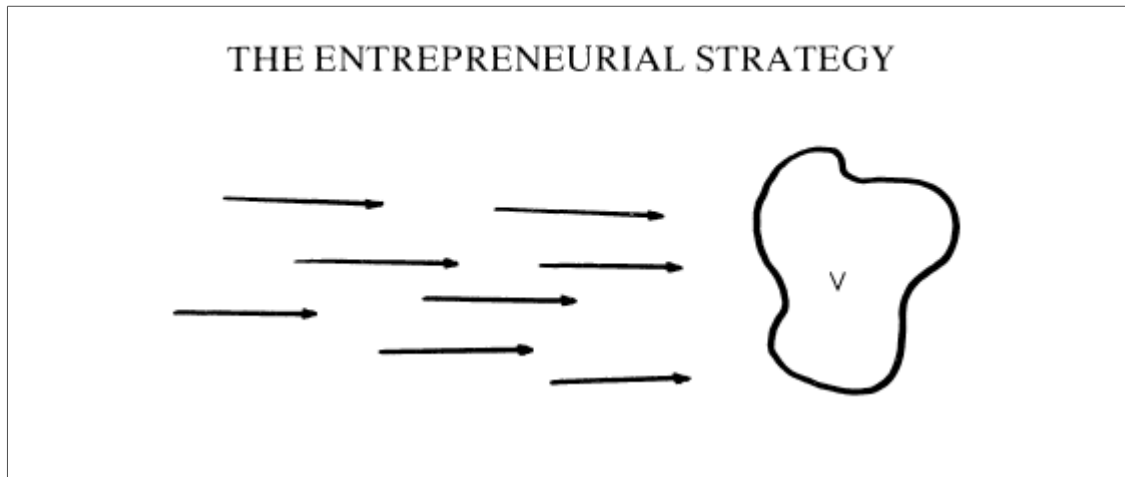


Figur 4.2.2.1 – Planlagt strategi (Mintzberg og Waters, 1985, s.259)

Denne organisasjonen gjør alt den har satt seg fore og bare det. En tiltenkt strategi settes av en sterk og sentralisert ledelse. Strategien etterfølges til punkt og prikke av de andre aktørene i organisasjonen. En slik realisert strategi krever ekstremt nøye og presis planlegging, svært tett oppfølging og svært presis budsjettering. Dessuten må man ha god kontroll på både de ytre og de indre omgivelsene så man ikke får noen overraskelser underveis. Det er med andre ord lite rom for å improvisere. En slik presisjon og evne til å forutsi fremtiden er for de aller fleste helt umulig. Mintzberg og Waters (1985) antyder at en del av de som ligger nærmest å ha en planlagt strategi nok ekstrapolerer sin tiltenkte strategi fra omgivelsene og at en planlagt strategi har sitt opphav i en av de andre formene for strategi. Med andre ord finner man først ut hva som er mulig å gjøre, og så lager man en tiltenk strategi ut fra det.

En planlagt strategi som ikke ekstrapolerer fra omgivelsene, krever lang tids nitid planlegging og finnes primært i ekstremt omfattende og kostnadskrevende prosjekter. Forfatterne bruker Air Canadas innkjøp av en stor flåte fly og den amerikanske statens eskalering av den militære innsatsen i Vietnam som eksempler på noe som nærmer seg en fullkomment planlagt strategi (Mintzberg og Waters, 1985, s.260).

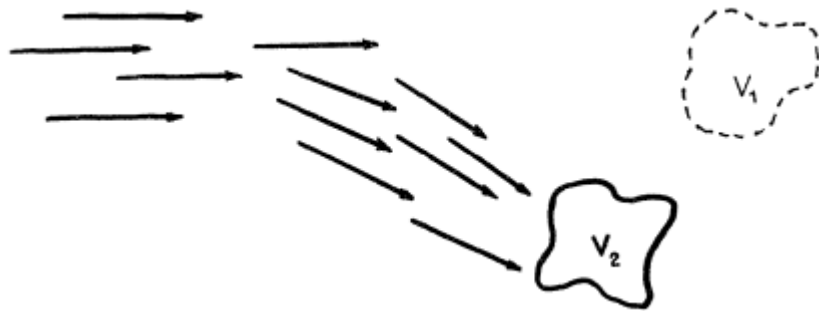
4.2.2.2 Gründerstrategien



Figur 4.2.2.2a Gründer-strategi (Mintzberg og Waters, 1985, s.260)

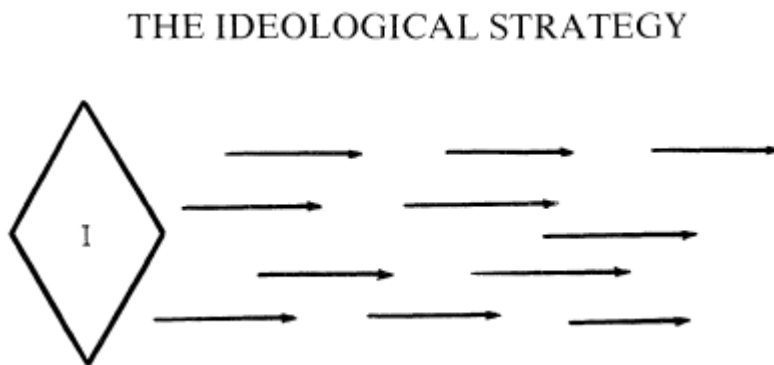
Gründerstrategien kjennetegnes av at en enkeltperson direkte leder en organisasjon med sine planer og visjoner. Slik man ofte ser det i gründerbedrifter. Lederen kan gi direkte oppgaver og ordre til de andre aktørene i organisasjonen og dermed få sin strategi ut i livet uten å være avhengig av formelle planer og vedtak. Denne strategiformen er vanligst i nyetablerte og/eller små organisasjoner der kommunikasjonsveiene er klare og veien fra ledelsen og ut i organisasjonen er kort og oversiktlig. Når en gründerstrategi finnes i en større organisasjon er det ofte i forbindelse med en krise, der man flokker seg rundt én som får i oppgave å finne veien videre.

Gründerstrategien er i hovedsak en overlagt strategi. Til forskjell fra den planlagte strategien, som bygger på vedtak og dokumenter, bygger gründerstrategien på en enkeltpersons ønsker og visjoner. Siden det ikke foreligger noen formelt uttrykt tiltenkt strategi blir det ikke noe skille mellom tiltenkt og overlagt strategi. Dette gjør gründerstrategien mer fleksibel enn den planlagte strategien, da den realiserede strategien hos gründeren kan endre seg fullstendig dersom lederen ønsker å gå i en annen retning. Dette kan være fordi man har ombestemt seg, eller fordi man innser at den opprinnelig tiltenkte måten å handle på ikke var mulig likevel.



Figur 4.2.2.2b Endring i gründer-strategi (Mintzberg og Waters, 1985, s.261)

4.2.2.3 Den ideologiske strategien

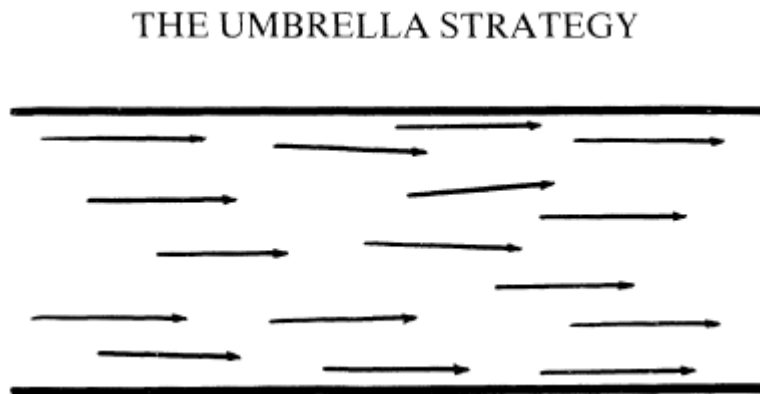


Figur 4.2.2.3 Ideologisk strategi (Mintzberg og Waters, 1985, s.262)

I likhet med den planlagte strategien og gründer-strategien, er den ideologiske strategien primært en overlagt strategi. Den ideologiske strategien preges av at aktørene i organisasjonen samles om en felles idé. Siden alle i utgangspunktet er enige i premissene og målene er det ikke behov for en sterk ledelse som setter ned mål og fremgangsmåter i form av en detaljert tiltenkt strategi. Derimot er det et mål hos alle aktørene å på best mulig måte opprettholde ting slik de har vært og samles rundt en felles ideologi. Eksterne omgivelser er heller ikke noen grunn til endring for en organisasjon som drives av en ideologisk strategi, da man enten vil beskytte ideologien fra eksterne omgivelser, eller ønsker at de eksterne omgivelsene skal omfavne den samme ideologien. Siden målene allerede er gitt, og man samles om å oppnå dem, er det

lite rom for tilvokst strategi innenfor den ideologiske strategien.

4.2.2.4 Paraplystrategi



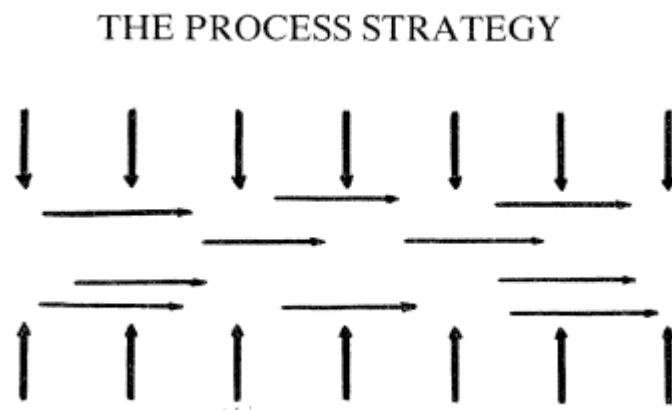
Figur 4.2.2.4 – Paraplystrategi (Mintzberg og Waters, 1985, s.262)

I en paraplystrategi er det mindre grad av kontroll enn i de foregående strategiene. Her er aktørene i organisasjonen mer frie til å handle og lederskapet har bare delvis kontroll over hva som foregår ute i organisasjonen. En paraplystrategi defineres av rammer og retningslinjer heller enn spesifikke fremgangsmåter. Ved å gi aktørene ute i organisasjonen friere spillerom, kan man lettere tilpasse seg uforutsigbare og skiftende omgivelser. Aktørene i organisasjonen kan handle relativt fritt innenfor gitte rammer, og den realiserte strategien kan ses på som en *overlagt tilvokst* strategi. Paraplystrategien krever at ledelsen stoler på at de som utfører arbeidet vil gjøre en god jobb og at de vil holde seg innenfor de retningslinjer ledelsen gir gjennom den tiltenkte strategien.

Mintzberg og Waters (1985) påpeker at de fleste organisasjoner i større eller mindre grad kan sies å ha en paraplystrategi. En sentral ledelse kan aldri ha en 100 % planlagt strategi og forutse hvert sekund av enhver aktørs handlinger i en gitt organisasjon. På den motsatte siden er det vanskelig å i det hele tatt kalle noe en organisasjon dersom den ikke har noen som helst felles oppfatning av hva strategien er og hver enkelt i organisasjonen er overlatt til seg selv. Paraplystrategien gir en ramme som aktørene i organisasjonen kan forholde seg til.

En av lederskapets viktigste oppgaver i en organisasjon med paraplystrategi er å følge med på om alle holder seg innenfor paraplyen. Videre må ledelsen ta en avgjørelse når noen «stikker armen utenfor paraplyen» (Mintzberg og Waters, s.264). Skal man la den stikke utenfor, dra den inn igjen, eller flytte paraplyen? Dersom man aldri flytter paraplyen etter armen som stikker ut kan man gå glipp av mange muligheter, men dersom man alltid flytter paraplyen kan man risikere å miste mål og mening fullstendig. Paraplystrategien krever en ledelse som følger med og er villig til å endre rammene, uten helt å miste det store bildet og uten at de øvrige aktørene i organisasjonen gjør akkurat som de vil.

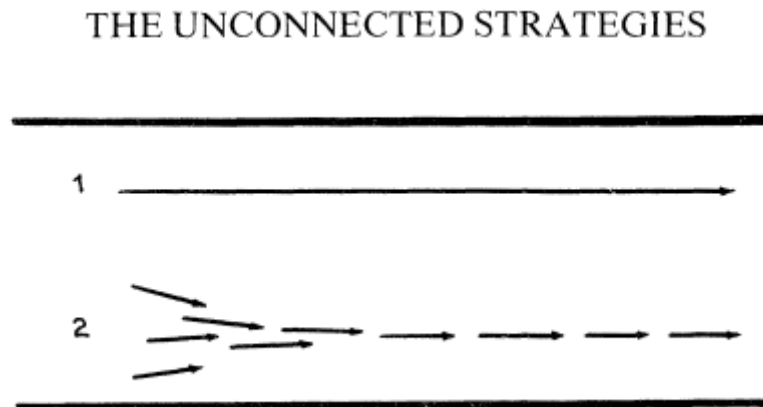
4.2.2.5 Prosess-strategi



Figur 4.2.2.5 – Prosess-strategi (Mintzberg og Waters, 1985, s.264)

Prosess-strategi er på mange måter en variant av paraplystrategi, men den legger føringer for *hvordan* strategi skal utformes heller enn hva som er *innholdet* i strategien. Fortsatt sitter toppledelsen i en sentral maktposisjon, men betydelig makt og frihet er også gitt til andre aktører. I en slik organisasjon kan toppledelsen velge hvilke roller som skal finnes og hvem som skal besitte de ulike rollene, men det er de som besitter rollene som får bestemme hvordan de skal handle. Man sier altså «dette er måten du skal arbeide på», uten å i veldig stor grad spesifisere *hva* man skal arbeide med. Prosess-strategi finnes ofte i større konserner der ulike deler av organisasjonen trenger ulike typer strategier.

4.2.2.6 Frakoblede strategier



Figur 4.2.2.6a – Frakoblet strategi (Mintzberg og Waters, 1985, s.265)

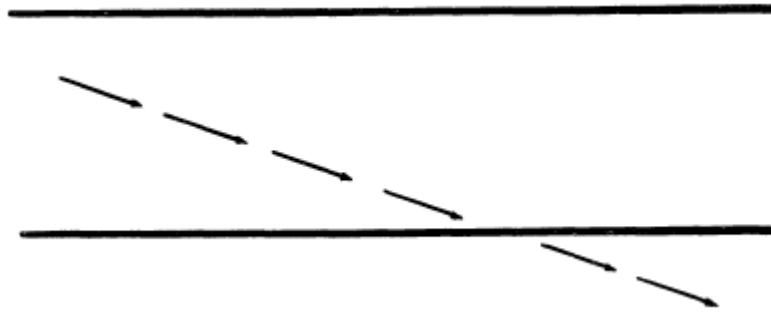
Frakoblede strategier er en slags «gjør-som-du-vil»-strategi. Her får en enkeltperson eller en liten gruppe frie tøyler til å forfølge og utforske ideer som de selv vil.

Mintzberg og Waters (1985) bruker en kortfilmskaper som eksempel. Uten spesifikke retningslinjer har han laget filmer for det «The National Film Board of Canada» i flere årtier. En frakoblet strategi vil fungere best gjennom, og stort sett alltid ha som forutsetning, at den som får mulighet til å frakoble seg har tillit hos ledelsen som innvilger denne friheten.

For organisasjonens ledelse og organisasjonen sett under ett må en frakoblet strategi anses som fullstendig tilvokst. Det kan imidlertid være vanskelig å avgjøre om den frakoblede strategien er tilvokst eller overlatt for aktøren som utøver den. I tilfellet med kortfilmskaperen vil man trolig finne en kombinasjon, der han nok har tenkt underveis at han skal lage noen filmer til, men neppe på forhånd hadde bestemt seg for å lage kortfilmer for «The National Film Board» over en periode på tre tiår.

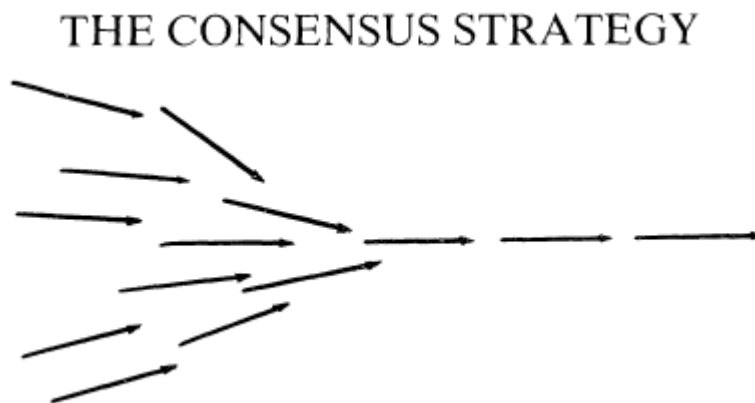
Man kan også finne tilfeller der en frakoblet strategi holdes hemmelig for ledelsen: For det første fordi det av sikkerhets- eller andre hensyn er viktig at få mennesker er involvert, som i militære strategier eller innenfor etterretning, eller for det andre fordi aktøren som utøver den frakoblede strategien har en annen agenda enn organisasjonen for øvrig. I slike tilfeller vil den realiserte strategien kunne gå utenfor rammene som vist

i figur 4.2.2.6b under. Dersom organisasjonen for øvrig blir klar over at en slik hemmeligholdelse foregår kan de enten forsøke å stoppe det, eller velge å endre retning som følge av den frakoblede strategien. Mintzberg og Waters (1985) mistenker at mye strategisk endring stammer fra frakoblede strategier som går utenfor organisasjonens tradisjonelle rammer og som ledelsen så har inkorporerer i den tiltenkte strategien.



Figur 4.2.2.6b – Frakoblet strategi utenfor rammene (Mintzberg og Waters, 1985, s.266)

4.2.2.7 Konsensus-strategi



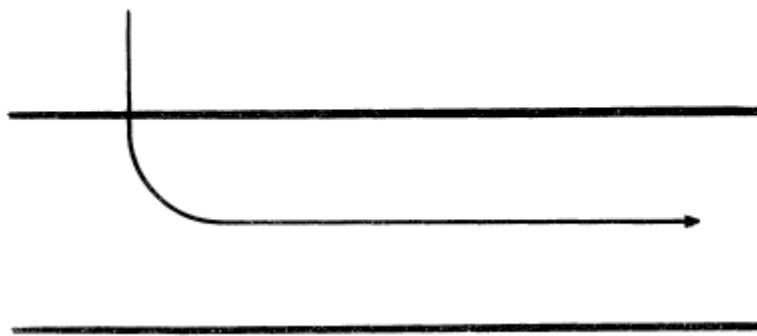
Figur 4.2.2.7 – Konsensus-strategi (Mintzberg og Waters, 1985, s.267)

Konsensusstrategi beskriver en fullstendig tilvokst strategi. En gruppe aktører i en organisasjon kommer sammen og blir enige om hva de skal gjøre. Konsensusstrategien kommer ut av en prosess der aktørene er nødt til å lære av hverandre og omgivelsene for å komme frem til en felles realisert strategi. Den viktige forskjellen fra planlagt strategi er at de som danner konsensusstrategien ikke er en sentral ledelse, men en gruppe

likestilte aktører i organisasjonen. En slik strategi kan komme spontant eller bruke lengre tid på å utkrystallisere seg. Enten identifiseres en god idé og man innretter seg etter den, eller så bruker man lang tid på å komme frem til og eventuelt overbevise de andre aktørene om at én retning er den beste. Hovedpoenget er, som forfatterne påpeker, at den realiserte strategien kommer «mer fra kollektiv handling enn fra kollektiv intensjon» (Mintzberg og Waters, 1985, s.267).

4.2.2.8 Pålagt strategi

THE IMPOSED STRATEGIES

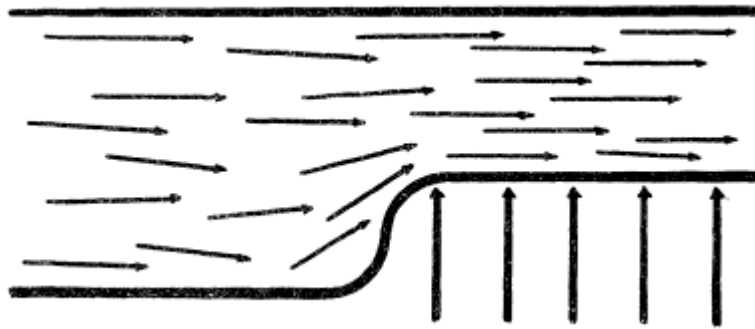


Figur 4.2.2.8a – Pålagt strategi (Mintzberg og Waters, 1985, s.268)

Strategiformene jeg har beskrevet så langt har alle fokus på hva som foregår innad i en organisasjon. Veldig ofte vil eksterne omgivelser legge føringer for hva en organisasjon foretar seg. Dette kan foregå som lovgiving i form av forbud (en norsk bilforretning kan ikke ha som strategi å selge ulovlig importerte biler), eller som subsidier (skattelette på elbiler fører til at bilforretningen satser på salg av elbiler). Den pålagte strategien kan også være mer indirekte (bilforretningen må sette ned prisen på elbiler fordi konkurrenten har lansert en ny modell.).

Det kan noen ganger være vanskelig å påvise kausaliteten i slike strategier. La bedriften om til en mer miljøvennlig avfallshåndtering fordi de ønsket å gjøre en innsats for miljøet, eller fordi det resirkulerbare avfallet blir hentet gratis gjennom en statlig subsidieordning? Svaret vil trolig variere etter hvem man spør. Mange strategier vil på

et eller annet nivå kunne beskrives som pålagte, men det er vanskelig å se for seg at alt en organisasjon foretar seg er et resultat av pålagt strategi, på samme måte som det er vanskelig å se for seg en organisasjon som har en fullt ut planlagt strategi som ikke lar seg påvirke av noe som helst. Figuren under viser hvordan omgivelsene kan virke inn på en paraplystrategi og innskrenke, eller delvis legge om strategien uten å kaste fullstendig om på den.



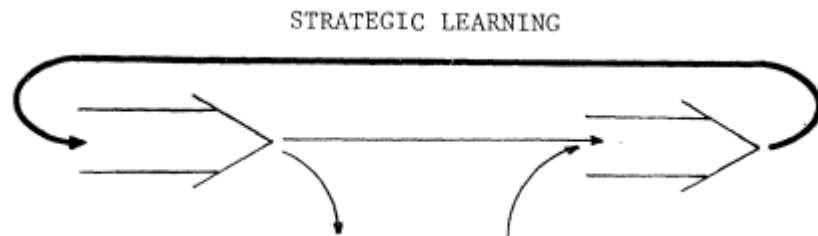
Figur 4.2.2.8b – Pålågt paraply (Mintzberg og Waters, 1985, s.269)

4.2.3 Endring og læring

De forskjellige strategiformene jeg har beskrevet ovenfor er ikke ment å hver for seg kunne beskrive én organisasjon i alt de foretar seg i all uoverskuelig fremtid. Forfatterne ønsker en «(...) forståelse av hvordan disse ulike strategitypene glir inn i hverandre (...)» (Mintzberg og Waters, 1985, s.270). En organisasjon kan ha en gründerstrategi i mange år før den etterhvert går over til en prosess- eller paraplystrategi. Hvilken modell man bruker for å beskrive en organisasjons strategi vil også kunne variere etter hvilket perspektiv man undersøker organisasjonen fra. Det kan også være ulike strategimodeller som er gjeldende på ulike nivåer av organisasjonen.

For at en organisasjon skal kunne gå fra en type strategi til en annen, må den foreta visse strategiske endringer – noe som er vanskelig eller umulig om man alltid skal holde seg til ett ideal eller én måte å forme strategi på. For at en strategi skal kunne utvikle seg, må det foregå en strategisk læring: Ledelsen må være klar for å undersøke seg selv og organisasjonen og endre ting deretter. Det å tillate at en tilvokst strategi får være gjeldende i en ny tiltenkt strategi, betyr ikke at ledelsen ikke har kontroll over organisasjonen, men at den har tilstrekkelig tillit til at gode beslutninger kan gjøres av andre aktører ute i organisasjonen og at ledelsen er villig til å lære av disse aktørene.

Hvis man legger til en sløyfe på figur 4.2.1 fra den realiserte strategien tilbake til den tiltenkte strategien, får man en figur som beskriver strategisk læring og med større presisjon beskriver hvordan strategiformingen i en organisasjon faktisk foregår.



Figur 4.2.3 Strategisk læring(Mintzberg og Waters, 1985, s.269)

5.0 Metode

En del av kildene i metodekapittelet er på engelsk. Alle oversettelser er mine egne. Der oversettelsen kan være tvetydig har jeg tatt med det opprinnelige i parentes.

I dette kapittelet vil jeg beskrive hvordan jeg har gått frem i arbeidet med oppgaven. Her vil jeg beskrive valgene jeg har tatt og hvorfor jeg mener de er egnet til å besvare problemstillingene mine. Her går jeg inn på valg av forskningsmetode, utvalg av forskningsobjekter og informanter, og analysemetoder. Til slutt vil jeg forskningsetiske utfordringer.

5.1 Kvalitativ metode

Formålet med denne oppgaven er å finne ut av hvordan de ansatte i administrasjonen forholder seg til sitt særforbunds strategiplan. Jeg ønsket å komme tett inn på informantene og å få klart for meg hvordan de arbeider med og forholder seg til strategi i det daglige. Dessuten ønsket jeg å sette meg ordentlig inn i strategiplanene til noen utvalgte forbund for å få et tydelig bilde av hva som fremstod som sentralt i disse, sammenligne mellom forbundene og å sette innholdet i strategiplanen opp mot hva informantene fortalte i intervjuene.

Jeg har valgt en kvalitativ heller enn en kvantitativ metode. Den kvalitative metoden tillater å gå i dybden og finne ut mye om et lite utvalg, heller enn å finne ut lite om et stort utvalg. Grovt sett kan vi si at kvantitativ forskning er opptatt av kvantifisering og målbarhet, mens kvalitativ forskning er opptatt av meningsinnhold og forståelse. Tove Thagaard (2010, s.12) påpeker at kvalitativ metode kan være særlig nyttig der «(...) forskningsspørsmålet betinger et tillitsforhold mellom forsker og informant (...)». Med andre ord kan man ved å bruke kvalitativ metode håpe på å få ærligere og mer utdypende svar enn man ville fått ved bruk av for eksempel et spørreskjema. Dette var viktig for meg, da jeg ønsket å avdekke hvordan informantene faktisk tenkte og håpet å avdekke informasjon på et nivå under «den offisielle linjen». Videre er den kvalitative metoden bedre egnet til å forstå sosiale fenomener og å «(...) fremheve prosesser og fenomener (...)» (Neumann i Thagaard, 2010, s.17). For å kunne forstå og avdekke det jeg ønsket ble det naturlig for meg å velge kvalitativ metode.

Kvalitativ forskning benytter i likhet med kvantitativ forskning begrepene «data» og «datainnsamling», men i motsetning til i kvantitativ metode handler det her ikke om innsamling av harde data i form av tall, men innsamling av bakgrunnsmateriale forskeren finner relevant for studien (Thagaard, 2010, s.30). I min studie foregår datainnsamlingen ved hjelp av tekstanalyse og semistrukturerte intervjuer. Dataene krever stor grad av tolkning og strukturering for å kunne brukes.

5.2 Case study

I min oppgave har jeg valgt å se nærmere på en gruppe særforbund med det formål å kunne si noe mer generelt og å identifisere noen typiske trekk som forhåpentligvis kan overføres til andre særforbund. Et case study «(...) fokuserer på et eller flere cases, som man forventer kan gi innsikt i en større populasjon» (Gerring i Box-Steffensmeyer et al, 2008, s.645). Formålet ved å velge et case study, der jeg velger ut noen særforbund jeg tror er representative for alle særforbund, er å kunne si noe om mange på bakgrunn av noen få. Det er selvfølgelig vanskelig å kunne vite sikkert hvor representative de utvalgte forbundene faktisk er, men jeg kan gjøre noen valg for å øke sjansen for at jeg treffer godt.

De ulike særforbundene er ganske forskjellige både med tanke på aktivitet, økonomi, antall medlemmer, antall ansatte, de ansattes erfaring, styrets erfaring og så videre. Derfor velger jeg å se på populasjonen som det Gerring i Box-Steffensmeyer et al (2008) kaller mangfoldig (engelsk: *diverse*), og jeg har derfor forsøkt å gjøre et utvalg som reflekterer den mangfoldigheten. Ved å finne ut hvordan noen utvalgte særforbund med ulike forutsetninger fungerer, håper jeg å kunne si noe mer generelt om hvordan særforbund med ulike forutsetninger jobber.

5.3 Utvalg

For å maksimere sjansen for å få den informasjonen jeg søkte kunne jeg ikke bare trekke noen tilfeldige særforbund og snakke med noen tilfeldige folk knyttet til dem. Jeg måtte foreta et *strategisk utvalg* (Thagaard 2009, s.55) for å finne frem til de forbundene og de aktørene innenfor forbundene jeg trodde best kunne hjelpe meg å finne svar på

min problemstilling. Da jeg har vært aktiv som tillitsvalgt på forbundsnivå i Rugbyforbundet og Studentidrettsforbundet tok jeg av forskningsetiske hensyn ikke disse med til vurdering da jeg valgte ut forbund til min oppgave for å unngå en for stor nærhet til informanter og forskningsobjekt. Jeg utelukket av objektivitetsgrunner også Seilforbundet, da det er det forbundet jeg har vært mest aktiv i som utøver. Ellers var i utgangspunktet alle særforbund potensielle kandidater.

5.3.1 Forarbeid

For å kunne gjøre et godt strategisk utvalg trengte jeg å finne litt bakgrunnsinformasjon. Første steg var å få tak i flest mulig strategiplaner fra flest mulig forbund og danne meg et bilde av hva som sto i dem. Av 54 forbund (Norges Idrettsforbund, 2014) har jeg fått tak i strategiplaner fra 45 av dem. Åtte forbund svarte ikke på henvendelsen og ett svarte at de ikke hadde noen slike planer. I tekstanalysen benytter jeg det som var de aktuelle forbundenes nyeste tilgjengelige planer da analysen ble gjennomført, men jeg har også kikket på eldre planer der det har vært tilgjengelig. I første gjennomlesing av planene forsøkte jeg å danne meg et generelt inntrykk og å finne ut hvordan de var like og ulike hverandre.

I tillegg har jeg sett på Statistisk sentralbyrås oversikt over medlemskap, klubber og aldersfordeling (Statistisk sentralbyrå, 2013) og NIFs «Norsk idretts nøkkeltall. Særforbundene» (Norges Idrettsforbund, 2012b), som inneholder et forenklet budsjett for samtlige særforbund med blant annet spillemiddeloverføringer, markedsinntekter, lisensinntekter, antall årsverk og lønnskostnader spesifisert. Formålet med dette var å danne meg et bilde av noen av de objektive variasjonene jeg kunne finne innenfor særforbundene, for på den måten å kunne gjøre et mer informert valg når jeg skulle finne «mine» særforbund.

5.3.2 Endelig utvalg

Etter å ha sett på ulike faktorer som skiller særforbundene fra hverandre plukket jeg ut åtte forbund jeg ønsket å se nærmere på. Jeg ønsket et bredt utvalg av type aktivitet og type særforbund. Aksene jeg har vært mest opptatt av å skille etter er antall medlemmer, antall medlemmer per ansatt og hvor stor andel av inntekten som består av spillemidler. Tabell 5.3.2a viser hvordan forbundene fordeler seg langs disse aksene:

Tabell 5.3.2a Endelig utvalg

Forbund	Medlemmer	Medlemmer pr. ansatt	Spillemiddelandel
F1	20001-50000	3501-4500	58%
F2	5001-20000	2501-3500	67%
F3	Over 100000	1501-2500	14%
F4	20001-50000	5501-6500	51%
F5	5001-20000	3501-4500	59%
F6	Over 100000	Under 1500	13%
F7	Under 5000	Under 1500	66%
F8	Under 5000	Under 1500	47%

(Statistisk sentralbyrå, 2013, Norges idrettsforbund, 2012b)

Grunnen til at jeg valgte disse tre hovedaksene var at jeg ønsket å danne meg et bilde av ressursene, prioriteringene og ressursavhengigheten til de ulike forbundene. Antall medlemmer gir et grunnleggende bilde av hvor stor og omfattende organisasjonen er. Hvor mange medlemmer det er per ansatt er ikke så relevant når man sammenligner de største forbundene med de minste, men når man sammenligner to forbund med ca like mange medlemmer gir det et grunnleggende inntrykk av hvor profesjonalisert driften av de forskjellige forbundene er. Forskjellene mellom de største og minste forbundene blir for stor til at ansatte/medlem gir noen god informasjon. Spillemiddelandelen av den totale inntekten sier noe om hvor avhengige organisasjonene er av én ressursleverandør. Disse er imidlertid ikke noen bombesikre indikatorer på at jeg har et utvalg som på en god måte representerer bredden i norsk idrett, men det er et utgangspunkt.

I tillegg til disse dimensjonene har jeg ønsket å få med en blanding av lagidretter, individuelle idretter, friluftsidretter og hall-/innendørsidretter. I tillegg har jeg med forbund som organiserer én gren, forbund som organiserer to og forbund som organiserer tre eller flere grener. En siste faktor jeg har vurdert er hvor aktiv toppidrettssatsing forbundene har. Dette var vanskelig å vurdere ut fra strategiplanene, så her gjorde jeg en vurdering basert på min egen kjennskap til forbundene samt info fra forbundenes hjemmesider. Intervjuene viste i ettertid at det er en god bredde blant forbundene også når det gjelder toppidrettssatsing. Det er også stor forskjell i hvor gamle de ulike forbundene er, fra det eldste som har røtter tilbake til da idretten først ble

organisert for en 150 års tid siden (Goksøyr, 2008) til det nyeste som er etablert så sent som på åttitallet.

I eposten jeg sendte til forbundene ba jeg om å få snakke med en i administrasjonen som hadde god kjennskap til forbundets strategiplan og for øvrig en god innsikt i forbundet i sin helhet. Jeg ønsket å intervju noen i administrasjonen, da det er de som utfører særforbundets arbeid i det daglige. Dessuten dreier en av underproblemstillingene seg direkte om hvilken status strategiplanene har i administrasjonen. I fem av de åtte intervjuene har jeg snakket med generalsekretæren i forbundet. I to intervjuer snakket jeg med organisasjonssjefen og i ett intervju snakket jeg med utviklingssjefen. Selv om informantene til en viss grad hadde ulike titler hadde jeg i alle tilfeller inntrykk av at de hadde god kjennskap til de aspektene ved organisasjonen som jeg var interessert i og på en god måte representerte forbundets linje. Av informantene var fire menn og fire kvinner.

Tabell 5.3.2b Informanter

Forbund	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Stilling	Gen.sek	Gen.sek	Org.sjef	Gen.sek	Gen.sek	Org.sjef	Utv.sjef	Gen.sek

5.3.3 Representativt utvalg og generaliserbarhet

Jeg sendte mail til de åtte forbundene jeg først valgte ut med informasjon om prosjektet og en forespørsel om å stille til intervju. Av disse åtte fikk jeg positivt svar fra fem stykker. Jeg kontaktet så til sammen seks forbund til, der tre stykker ikke svarte, før jeg satt igjen med de åtte som er med i prosjektet. Der jeg ikke fikk svar, forsøkte jeg å finne forbund som på størst mulig vis lignet forbundet jeg alt hadde valgt ut. Dette for å opprettholde bredden i typen særforbund jeg intervjuet. Jeg hadde håpet å ende opp med flere forbund som ikke hadde OL-grener, men jeg vektet de andre faktorene tyngre. Med andre ord endte jeg opp med et litt annet utvalg enn det jeg i utgangspunktet ønsket meg. Det endelige utvalget kan ikke sies å være noe bedre eller dårligere enn de åtte jeg først valgte ut, siden jeg har fulgt de samme variablene.

En mulig skjevhet ved utvalget er at det kan være at det i stor grad er forbund som bruker strategiplanen sin aktivt som har valgt å svare ja til å stille på intervju, slik at jeg sitter igjen med et lite representativt utvalg for hvordan norske særiddrettsforbund bruker

strategiplanen i det daglige. I beste fall er det helt tilfeldig at noen ikke har svart, på grunn av høy arbeidsmengde, ren forglemmelse, stor pågang i epostinnboksen eller lignende. Hva den egentlige grunnen er kan jeg naturligvis ikke vite sikkert. Dette er en svakhet ved mitt prosjekt, og en utfordring som følger med det å ha et lite utvalg. Jeg tror likevel jeg vil kunne komme frem til noen konklusjoner som kan si noe om norsk idrett utover de åtte forbundene jeg ser nærmere på.

5.4 Tekstanalyse

Hovedvekten av min oppgave ligger i intervjuene og analysen av dem. For å kunne svare på mine problemstillinger måtte jeg først slå fast hva disse strategiplanene inneholder og at de faktisk har en del likhetstrekk. Det har jeg gjort ved å gjennomføre en enkel tekstanalyse av strategidokumentene.

5.4.1 Strategibegrepet

Ikke alle forbundene brukte begrepet «strategiplan» for å beskrive planene jeg har undersøkt. Begrepene «handlingsplan», «strategiplan» og «langtidsplan» blir brukt litt om hverandre og noen bruker «x-politisk dokument» etter modell fra NIFs «Idrettspolitisk dokument». Noen forbund hadde både noe de kalte «strategiplaner» og noe de kalte «handlingsplaner», der handlingsplanen var en operasjonalisert versjon av strategiplanen ment for mer daglig bruk og jevnlig oppfølging. Jeg har valgt å se bort fra hva forbundene selv kaller planene og sett om de passer inn i definisjonen Mintzberg (1978) bruker for *tiltenkt strategi* (definisjonens ordlyd er ikke Mintzbergs egen):

(...) fastsettelsen av en organisasjons grunnleggende, langsiktige mål, samt å anta et handlingsmønster og allokere ressurser for å oppnå de målene.

(Chandler i Mintzberg, 1978, s.935)

I denne oppgaven bruker jeg begrepet strategiplaner for å beskrive planer som passer med Mintzbergs beskrivelse. Jeg har forøvrig ikke opplevd noen forvirring blant informantene eller andre kontaktpersoner i særforbundene når jeg har brukt begrepet strategiplan.

5.4.2 Innholdsanalyse av strategiplaner

Etter å ha valgt ut mine åtte særforbund, gikk jeg grundigere gjennom strategiplanene deres. Strategiplanene jeg har undersøkt har ikke noen klar prioriteringsstruktur, og de

flESTE temaer omtales bare én gang per plan og det fremgår ikke noen vektning annet enn eventuelt hvilken side og i hvilken rekkefølge målene er skrevet ned. Det er derfor vanskelig å med sikkerhet vurdere hva som er mest og minst viktig for de som har laget den.

Jeg har foretatt en idéanalyse, slik den beskrives av Øyvind Bratberg i *Tekstanalyse for samfunnsvitere* (2014). Formålet med dette er å «(...) kartlegge hvilke ideer som er fremtredende (...)» i strategiplanene (Bratberg, 2014, s.60). Videre kan man også ta steget «fra deskriptive til kausale slutninger» (ibid. s.61). Altså å forsøke å finne ut av hvorfor ideen står der i utgangspunktet og også hvorvidt den fører til handling. Det første vil jeg forsøke å forklare gjennom teorien jeg har valgt, det andre er det vanskelig å få svar på ved å studere strategiplanene alene og blir derfor nærmere undersøkt i intervjuene.

Mitt mål har altså først og fremst vært å finne forekomsten av ideer i strategiplanene. Liknende ideer kan uttrykkes på ulike måter, så når jeg har gått gjennom strategiplanene har jeg laget 17 kategorier som til sammen rommer det som står i de åtte strategiplanene jeg har sett nærmere på. Dette har gjort det lettere å gjøre en sammenligning mellom forbundene.

Tabell 5.4.2 Eksempel på kategorisering av innhold i strategiplaner

Tekst	Kategori
«Forbundet skal styrke styrekompetansen i klubbene»	Klubbutvikling
«Vi skal ta medalje i EM»	Toppidrett
«Øke medlemsantallet med 10% innen 2022»	Rekruttering
«Etablere et lavterskeltilbud til mosjonister»	Breddeidrett
«Kvalifisere landslag til VM hvert år»	Toppidrett
«Begrense frafall i aldergruppen 13-19 år»	Frafallsproblematikk
«Forbedre tilbudet for innvandrere og fremmedspråklige»	Integrering/inkludering

Tabell 5.4.2 viser med tekst hvordan jeg har tenkt når jeg har kategorisert. Jeg har imidlertid ikke skrevet ned slike tekststykker i et eget dokument, men kategorisert rett inn i et analyseskjema (vedlegg 4). I tillegg til å finne forekomsten av ideer har jeg også sett på den rent strukturelle oppbygningen av planene og hvordan målene er formulert.

5.5 Intervjuer

Målet med et kvalitativt forskningsintervju er å «... forstå verden sett fra intervjupersonens side» (Kvale og Brinkman, s.21). Intervjuet har den fordel at man får snakke direkte med noen og finner ut hvordan de tenker og føler om et gitt tema (Thagaard, 2009). Dessuten har man mulighet til å skape en god relasjon og kanskje få frem informasjon man ellers ikke ville avdekket.

Det er ulike måter å forberede og gjennomføre et intervju på. Jeg har valgt å benytte meg av en «delvis strukturert tilnærming» (Thagaard, 2009, s.89), også kalt semi-strukturert intervju. I et semi-strukturert intervju har man forberedt noen temaer, spørsmål og potensielle oppfølgingsspørsmål før intervjuet starter. Fordelen med å forberede noen temaer og spørsmål på forhånd er at det gjør det lettere å sammenligne svarene mellom de ulike informantene i etterkant. Ulempen dersom man holder seg strengt til ett bestemt sett av spørsmål er at man kan gå glipp av interessante temaer informanten kommer opp med underveis. I et semistrukturert intervju forsøker man å få til det beste fra begge verdener ved å ha noen overordnede temaer med forslag til oppfølgingsspørsmål, samtidig som man har mulighet til å følge opp interessante nye tråder som dukker opp i intervjuet. Ofte har informanten selv svart på mange av oppfølgingsspørsmålene slik at jeg ikke trenger stille dem.

5.5.1 Intervjuguide

I forberedelsen til intervjuet utviklet jeg en intervjuguide. Hovedspørsmålene i guiden er knyttet opp mot teorien jeg benytter, men jeg har også hentet inn elementer fra tekstanalysen. Jeg benyttet bare én intervjuguide for alle forbund, men underveis i intervjuene brukte jeg også min kjennskap til de respektive forbunds strategiplaner. Hovedmålet i et semi-strukturert intervju er å få svar på det man lurer på heller enn å holde seg strengt til intervjuguiden. Derfor er min intervjuguide strukturert tematisk med en håndfull hovedspørsmål. Innenfor hvert hovedspørsmål har jeg forberedt mulige oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden i sin helhet ligger i vedlegg 1.

Da jeg lagde guiden hadde jeg hele tiden i tankene hvordan analysen av intervjuet skulle belyse problemstillingen min. Jeg ville unngå «1000-sidersspørsmålet» (Kvale og

Brinkmann, 2010, s.197), altså at man sitter igjen med 1000 sider transkribering etter å ha gjennomført intervjuer, uten helt å vite hva man skal gjøre med dem. For å unngå en alt for omfattende datamengde der kun noe ville være relevant for min oppgave, lagde jeg forskningsspørsmål knyttet til teorien som jeg så brøt ned til overordnede temaer og konkrete intervju spørsmål med mulige oppfølgingsspørsmål slik Kvale og Brinkmann (2010, s.145) beskriver. Ved å allerede knytte intervju spørsmålene mot teorien ble også den påfølgende analysen lettere. Jeg ville imidlertid unngå å *tvinge* intervjuet innenfor de teoretiske rammene. Dersom jeg hadde brukt et veldig teoretisk språk og kun stilt spørsmål direkte fra teoriene ville dette kunne virke underlig og potensielt fremmedgjørende på informantene. Dessuten ville en alt for ensidig fokus på teori kunne føre til at jeg kanskje gikk glipp av andre interessante aspekter. For å få et fullstendig bilde av informantens faktiske ståsted, var jeg obs på å la informanten snakke mye og å la dem følge opp egne innskytelser. Selv om jeg hadde mange oppfølgingsspørsmål som kunne dratt intervjuet tilbake og nærmere til teorien så var det ofte jeg valgte å ikke stille dem for heller å danne meg et helhetlig bilde av informantens oppfatninger.

5.5.2 Prøveintervju

Før jeg begynte med selve hovedintervjuene gjennomførte jeg to prøveintervjuer. Formålet med dette var å prøve meg på intervjusituasjonen og å teste ut spørsmålene for så å kunne endre på innholdet i eller rekkefølgen på spørsmålene etter behov. Det ene prøveintervjuet var med en tidligere ansatt i en frivillig organisasjon utenfor idretten og det andre med generalsekretæren i et forbund som ikke er med i oppgaven min.

5.5.3 Gjennomføring av intervjuene

Siden dette var første gang jeg gjennomførte faktiske forskningsintervjuer dukket det opp en del uforutsette utfordringer. Selv etter å ha laget en nøye gjennomtenkt intervjuguide og gjennomført prøveintervjuer hadde jeg ingen garanti for at mine spørsmål og måten jeg formulerte dem på var det ideelle ovenfor den enkelte informant. Noen ganger assosierte informanten annerledes enn meg og beveget seg i en annen retning enn oppfølgingsspørsmålene jeg hadde forberedt, noen ganger hadde informanten veldig mye på hjertet og andre ganger nesten ingen ting. Det er vanskelig å avgjøre om en ordknapp informant er slik på bakgrunn av sin personlighet, om det

skyldes manglende kjennskap til temaet spørsmålet angår eller om det rett og slett ikke er så mye å si om saken. Dette er forhold jeg forsøker å ta med i analysen. Alt i alt mener jeg at jeg har gjennomført gode intervjuer og fått solide resultater.

De aller fleste særforbund, og alle de jeg har intervjuet, holder til på og ved Idrettens hus og Ullevål stadion i Oslo. Alle intervjuene har funnet sted på informantens «hjemmebane»; i kontorer, møtelokaler og kantiner de selv har valgt som arena. Alle intervjuene er gjennomført med to lydopptakere og siden transkribert. For å ha best og mest mulig direkte kontakt med informanten valgte jeg å holde notater underveis på et minimum, og å memorere intervjuguiden best mulig for å slippe å miste fokus ved å bli i guiden. Jeg hadde likevel guiden oppe for å innimellom kontrollere at jeg hadde husket alt jeg ønsket å spørre om. Intervjuene har hatt lengder fra ca 40 minutter på det korteste og opp til 80 minutter på det lengste. De fleste har ligget rundt 60 minutter. Jeg har gjennomført åtte intervjuer med representanter fra åtte ulike forbund.

5.5.4 Transkribering

Transkribering går ut på å føre en muntlig interaksjon over i tekst. Utfordringen her ligger i å lage en lesbar tekst som samtidig ligger så tett som mulig opp mot lydopptaket. Jeg forsøkt å gjengi så nøyaktig som mulig det informanten har sagt, men har i liten grad transkribert informantens «pause-lyder» som «hmm», «eeh», «jaaa» osv med unntak av de stedene der jeg oppfattet at lydene var sentrale for meningsinnholdet, og jeg oppfattet pauser som indikasjon på tvil eller at informanten virkelig trengte tid for å tenke seg om. Der informanten har gestikulert, pekt eller på annen måte brukt kroppspråk på en slik måte at jeg mener det er sentralt for forståelse av hva som blir sagt, har jeg inkludert dette. Særegne dialektord og -fraseringer har jeg skrevet om til gjengs bokmål både for å lette lesbarheten og å styrke anonymiteten til informantene. Som Kvale og Brinkmann påpeker er det ingen fasit på spørsmålet «hva er en korrekt transkripsjon?» (2010, s.194), og jeg la underveis i transkriberingen til meg et eget system med notasjon og mellomrom jeg synes fungerer godt for min oppgave. Transkriberingen av intervjuene er ikke vedlagt oppgaven da det ville umuliggjort en anonymisering av informantene.

5.5.5 Koding av intervju

Etter å ha samlet inn en betydelig mengde data i form av transkriberte intervjuer er det klart at ikke alt er like relevant for min oppgave. Derfor var det nødvendig å sortere materialet på en oversiktlig måte, og å fortette det på en slik måte at jeg bedre kunne sammenligne intervjuene med hverandre, og bedre kunne knytte intervjuene opp mot min oppgave. En slik systematisk gjennomgang kalles koding, eller kategorisering (Thagaard, 2009, s.150). Dette kan gjøres på ulike måter etter hva man ønsker å få ut av dataene. Ulike forfattere bruker ulik terminologi og ulike fremgangsmåter når de beskriver koding av intervjuer. Etter å ha lest gjennom en rekke ulike metoder har jeg valgt ut og satt sammen de formene for koding som jeg mener best gir meg svar på det jeg lurer på. En slik «plukk-og-miks»-fremgangsmåte kalles av Kvale og Brinkmann for en bricolage (Kvale og Brinkmann, 2010, s.239).

Jeg ønsket å komprimere den transkriberte teksten til stikkord og korte setninger for å gjøre den mer umiddelbart tilgjengelig for meg selv. En slik prosess kan kalles en meningsfortetting (Kvale og Brinkmann, 2010, s.212). I samme dokument som den meningsfortattede kodingen har jeg foretatt en tematisk koding. Den tematiske kodingen følger langt på vei strukturen i intervjuguiden min, som er basert på teoriene jeg har valgt ut. Den fokuserte kodingen som jeg gjorde til slutt er imidlertid mer spesifikk og enda tettere knyttet opp mot teorien.

5.5.5.1 Første kodesyklus

Første steg i å analysere og tolke intervjuene ble gjort i det jeg transkriberte. Ved å ikke beskrive hver lyd og hver pause i intervjuopptakene har jeg allerede gjort noen avveininger om hva som er viktig og ikke. Slike avveininger ble også gjort i den påfølgende meningsfortettingen. Johnny Saldaña (2013, s100) bruker begrepet første kodesyklus (*first cycle coding*) om en slik første tilnærming til et stort materiale, der målet er å bli kjent med og «ta eierskap» til datamaterialet. I denne fasen prøver jeg ikke å koble og forme datamaterialet opp mot teori eller andre kategorier utenfor det som faktisk kommer frem i intervjuet, men forsøker å skape en indre oversikt og struktur i hvert intervju. Jeg bruker en kombinasjon av det Saldaña kaller *In Vivo Coding* og *Process Coding* (Saldaña, 2013), hvor jeg noen ganger gjentar utdrag av hva

informanten har sagt og andre ganger beskriver det jeg oppfatter som hovedinnholdet i utsagnet.

Samtidig som jeg gjorde meningsfortettingen lagde jeg også generelle overskrifter som "Styret", "Andre organisasjoner" og "Om strategiplanen" Slik ble den store tekstmengden lettere tilgjengelig og jeg kunne fortære bla meg gjennom og finne utsagnene jeg kikket etter når jeg i neste ledd gjennomførte en fokusert koding. Skjemaet fra første kodesyklus har jeg brukt aktivt i presentasjonen av funnene i intervjuene. Siden første kodesyklus inneholder de transkriberte intervjuene er skjemaet ikke vedlagt oppgaven, da det ville umuliggjøre en anonymisering.

Tabell 5.5.5.1 Eksempel på meningsfortetting og tematisk koding

Tema: «Om strategiplanen»	
Transkribert	Meningsfortetting
I4: «For det første, den langtidsplanen som vi kaller det, det er jo en tingsak, og den.. den er moden for skifting. Den har vært flikka på og har hatt den samme oppbyggingen i mange år, den har elementer i seg som er politisk korrekt, men så skal vi oppnå dette her med økning i medlem.. ti prosent øking alt det herre her. Det går igjennom, men det er ikke det det egentlig skulle ha vært.»	- Stratplan er «moden for utskifting» - Flikket på meningen store endringer - Stratplan er ikke det den skulle ha vært
I6: «Under hvert kjerneområde så er det hovedmål og delmål. Og de hovedmålene og delmålene de fremkommer av en prosess i organisasjonen, hvor vi får tilbakemeldinger på hva organisasjonen mener er viktig at skal ligge til grunn for det dokumentet.»	- Hvert kjerneområde har hovedmål og delmål - Intern prosess i org.

For å komme dypere inn i materialet har jeg foretatt det Saldaña kaller *andre kodesyklus* (*second cycle coding*). Her er målet å «reorganisere og reanalysere dataen som ble kodet i førstesyklus.» (Saldaña, 2013, s.207).

5.5.5.2 Andre kodesyklus

I andre kodesyklus er målet å ytterligere korte ned på datamengden og å mer direkte knytte den opp mot problemstilling og valgte teori. Jeg har valgt å benytte det Charmaz kaller «Fokusert koding» («Focused coding») (Charmaz i Saldaña, 2013, s.213).

Fokusert koding benytter kodingen fra første syklus og sorterer den inn i kategorier. Jeg benytter kategorier hentet fra teorikapittelet.

Tabell 5.5.5.2 Fokusert koding (utdrag fra vedlegg 5)

Kategori:	Førstesyklus:	Andresyklus:
<i>Tvungen isomorfisme</i>		
F5:	<ul style="list-style-type: none">- Prioriteringer foregår på bakgrunn av NIF/KDs tildelingsreglement- Vanskelig posisjon mellom Tingets ønsker og tilgjengelige midler	<ul style="list-style-type: none">- Nedprioritert om man ikke får tilskudd til å gjennomføre tiltak
<i>Tilvokst strategi</i>		
F6:	<ul style="list-style-type: none">- Det dukker gjerne opp ekstra gjøremål ifm store arrangementer- Relasjonsbygging kommer ofte utenfor stratplan- Driftsrelaterte ting kan falle utenfor stratplan	<ul style="list-style-type: none">- Ikke all aktivitet faller inn under stratplan

Skjemaet fra andre kodesyklus er det jeg har brukt aktivt i diskusjonen. Det har hjulpet meg å koble informantenes utsagn med teorien. Resultatet av andre kodesyklus finnes i vedlegg 5.

5.6 Validitet, reliabilitet og forskerrollen

Når jeg har valgt å forske på særforbundene i NIF er det fordi det er en verden jeg har en del kjennskap til fra før. Dette har både fordeler og ulemper. Det er helt klart en fordel å ha en grunnleggende kjennskap til hvordan særforbund fungerer og er bygget opp og å ha en generell kunnskap om feltet. Dessuten har jeg gjennom en nærhet til feltet noe innsikt i gjeldende sosiale strukturer og normer. Ulempen med å ha en nærhet til feltet man studerer er at man kan komme til å være forutinntatt. Bevisst eller ubevisst har jeg gjort meg opp en del tanker om hva et særforbund er, hvordan det fungerer og

hvilken posisjon en strategiplan har når avgjørelser skal tas. Utfordringen i et slikt prosjekt som dette er å kunne bruke nærheten som en fordel uten at det farger datainnsamlingen, analysen eller resultatene. Ved å velge bort de forbundene jeg har mest erfaring fra håper jeg å redusere min egen forutinntatthet og eventuelle innvendinger om at jeg skulle ha for stor nærhet til informant eller forbund.

Hvordan kan jeg vite om dataen jeg samler inn er gode, om analysen min er presis, eller om resultatene mine stemmer overens med virkeligheten? For å kunne forsikre meg om alt dette må jeg til enhver tid være obs på min egen rolle og hele tiden forsøke å forholde meg nøytral til informasjonen jeg får og forsøke å tolke den i lys av teorien og ikke mine egen forforståelse og erfaring.

Underveis og etter jeg gjennomførte intervjuene fant jeg spor av min egen forforståelse i hvordan jeg hadde strukturert spørsmålene og oppfølgingsspørsmålene. Jeg forventet svar jeg ikke fikk og en utvikling i intervjuet som ikke fant sted. I ettertid har dette ført til at analysen av intervjuene har fått en litt annen struktur og rekkefølge enn spørsmålene hadde. I arbeidet med analysen har det også dukket opp nye spørsmål og oppfølgingsspørsmål jeg gjerne skulle ha stilt, men som jeg ikke tenkte på i forkant eller i løpet av intervjuene. Slike ting er uunngåelige. Det er utenkelig at man i forkant av et forskningsprosjekt kan se for seg nøyaktig hvordan prosjektet vil forløpe og hva som vil komme opp underveis. I så fall var det jo unødvendig med en forskningsoppgave i utgangspunktet.

Jeg har ikke noen absolutt måte å kontrollere om det informanten forteller meg er sant. Ved å intervju flere aktører i hvert forbund kunne jeg økt reliabiliteten, men det ville gått på bekostning av bredden i utvalget og dermed validiteten. Siden mye av informasjonen jeg presenterer er basert på anonyme intervjuer er det også en utfordring å vite om det jeg skriver i det hele tatt er sant. Dette er på mange måter baksiden av den kvalitative forskningens medalje. Uten store datasett å vise til må leseren langt på vei stole på at det jeg sier er sant. Dersom det er en god indre logikk i min oppgave vil imidlertid noen andre kunne gå ut og spørre en rekke særforbund de samme spørsmålene ut fra intervjuguiden min og lese de samme strategiplanene jeg har lest og

komme frem til samme resultat.

5.7 Forskningsetikk

I en intervjusituasjon er det viktig at forskeren ikke utnytter den fortrolige situasjonen til å få informanten til å komme med opplysninger de ellers ikke ville være komfortable med å gi fra seg, eller som av ulike grunner kan regnes som sensitive (Thagaard, 2009, s.110). Samtidig er noe av målet med å gjennomføre et intervju nettopp å få tilgang på informasjon man kanskje ellers ikke ville fått.

5.7.1 Anonymisering

Jeg har valgt å anonymisere informantene helt. Siden informantene sitter i sentrale posisjoner i sine respektive forbund har det derfor også vært nødvendig å ikke ha med hvilke forbund de representerer, da dette lett ville kunne identifisere informanten. Valget om å anonymisere ble tatt i et håp om at det ville føre til at informantene ville snakke friere og ikke frykte konsekvenser fra Ting, styre eller andre aktører som følge av å være med og å tale fritt. Flere av informantene sa at de ikke hadde noe å skjule og også ville ha stilt opp dersom intervjuet ikke var anonymisert, men når jeg først har gått inn for en anonymisering har jeg valgt å ha en fortsatt anonymisering av både informantene og forbundene. Samtlige informanter har signert samtykkeskjemaer og prosjektet er godkjent av norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (vedlegg 2 og 3).

I oppgaven beskriver jeg forbundene som F1-F8 og informantene som I1-I8. Kun jeg har tilgang på koblingsnøkkelen. Dersom noen kjenner forbundet eller informanten svært godt kan det tenkes at de likevel kan identifisere vedkommende ut fra min oppgave, men jeg har tilstrebet å minimere sjansen for dette.

6.0 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet vil jeg vise hva jeg har funnet i strategidokumentene jeg har lest og i samtale med representanter for de utvalgte særforbundene, før jeg diskuterer dette i lys av teorien og så svarer på problemstillingene mine.

Først vil jeg kortfattet presentere funnene i tekstanalysen. Her vil jeg presentere mine funn og sammenligne de ulike forbundenes strategiplaner. Deretter vil jeg på mer utfyllende vis presentere funnene i intervjuanalysen. Så vil jeg diskutere disse funnene i lys av teorien jeg har valgt for så å svare på *hvorfor strategiplanene i norske særiddrettsforbund er like hverandre og hvorfor de ser ut som de gjør? Samt hva som bestemmer norske særiddrettsforbunds realiserte strategi og hvilken posisjon vedtatte strategiplaner har i norske særiddrettsforbund*. Til slutt vil jeg svare på *hvilken rolle strategidokumentene spiller for norske særiddrettsforbunds daglige virke*.

6.1 Strategiplanene

Det ligger en sterk implikasjon i den første underproblemstillingen min: At strategiplanene i norske særiddrettsforbund er like hverandre. Derfor vil jeg, før jeg går inn på hvorfor de er like, vise gjennom tekstanalyse at de faktisk *er* ganske like. Ved første øyekast er det ikke noen tvil om at planene tilhører ulike særforbund, men når man ser nærmere på hva som faktisk står der tar det imidlertid ikke lang tid før man oppdager at det grunnleggende sett er mange likhetstrekk. Så hvordan ser de ut? Hva står det der? Hvilke temaer har de valgt å ha med, og hvordan skriver de om disse?

6.1.1 Oppbygning

Planene er bygget opp litt forskjellig, men følger mer eller mindre samme mal. Alle planene (unntatt F8) viser navnet på forbundet på forsiden. Mange av planene har også inkorporert logoen sin og viser bilder av utøvelse av den respektive idretten på de første sidene. Sånn sett er det ikke noen tvil om at planene tilhører ulike forbund som driver med ulike aktiviteter.

Lengdene på strategiplanene jeg har sett nærmere på varierer fra åtte til tjuseks sider. Noen av forbundene har trykket opp planene i pent designede hefter med bilder og figurer innimellom teksten. Andre er enklere utformet og ser ut til å være basert på Word-maler. Selv om lengden og estetikken er ulik, følger den strukturelle oppbygningen i all hovedsak samme mal.

Etter forsiden og (hos seks av åtte) innholdsfortegnelsen, følger en utgreiing om forbundet og dets overordnede mål og visjoner. Denne utgreiingen inneholder gjerne litt generell info om forbundet, et sitat av forbundets formålsparagraf og en beskrivelse av noen ambisiøse, men ofte noe vagt definerte eller lite kontrollerbare mål. F4 skal blant annet sørge for at «(...) [F4-idretten] skal være en *betydelig* og *positiv* aktivitet i mediasammenheng og profileres i riksdekkende media» (min egen utheving). F2 på sin side skriver at «Idretts glede skal være *den viktigste* drivkraften for alle som deltar, enten man er utøvere, trenere, ledere, dommere, frivillige, foresatte eller støttespillere» (min egen utheving). Det er imidlertid ikke angitt noen kriterier for hva som skal til for å anses som betydelig og positiv, hvordan man måler drivkraft hos deltakere er heller ikke diskutert. Samtlige forbund har en slik innledende del som beskriver de mer overordnede mål og visjoner.

I hoveddelen av strategiplanene står den mer konkrete oversikten over målene forbundet ønsker å oppnå i tingperioden. Disse er strukturert med en hovedoverskrift som har flere underoverskrifter som igjen har sine respektive mål koblet til dem. Noen av forbundene viser dette i tabeller og andre med kulepunkter. Andre igjen beskriver målene mer utfyllende og med flere ord. Det varierer fra forbund til forbund hvordan hoved- og underoverskriftene er inndelt. En form for inndeling er etter *hvem* målene gjelder (administrasjon, landslag, ungdom, trenere osv.), en annen form er inndeling etter typen tiltak, eller *hva* målene gjelder (rekruttering, utdanning, arrangement, anlegg, kommunikasjon), noen av forbundene med flere grener har også delt inn etter gren. De fleste planene benytter imidlertid en kombinasjon av disse inndelingene med hovedmål og delmål innenfor hver kategori.

Måten målene er uttrykt på i strategiplanene befinner seg på en skala der man i den ene

enden finner rene oppramsinger av kulepunkter, og i den andre finner mer prosafylte utgreiinger. Ingen av planene jeg har undersøkt befinner seg helt i ytterpunktene av denne skalaen, men noen av dem kommer ganske nær i begge ender. Alle dokumentene jeg har undersøkt består av en kombinasjon av lengre tekstbiter og punktvis oppramsinger av mer eller mindre konkrete mål.

I de punktvis oppramsingene hadde alle forbundene både svært konkrete og mer diffuse, overordnede mål. Hos F5 finner vi i kulepunktform både svært konkrete mål som 1. «de kommunale og fylkeskommunale tilskuddene til [idretten] øker med 5% i perioden» og mer diffuse mål som 2. «(...) skal arbeide for at frivillig arbeid skal gis gode rammebetingelser og muligheter i samfunnet». Der det første målet har et helt konkret kriterium for måloppnåelse, å øke med 5%, er det ikke like klart for det andre. En slik blanding av konkrete og diffuse mål går igjen hos alle forbund.

I tre av forbundenes strategiplaner er det i én del av dokumentet definert konkrete tiltak for å oppnå spesifikke mål. Disse tiltakene er tilknyttet ulike aktører innad i organisasjonen. F8 er det eneste forbundet som har tiltak knyttet til samtlige mål, mens de to andre forbundene som spesifiserer tiltak bare har det innenfor spesifikke organisasjonsledd og ikke for målene som i større grad gjelder for hele organisasjonen.

6.1.2 Kategorier og tematikk

Det er åpenbart at strategiplanene ikke er fullstendig identiske og at ordlyden ikke er helt den samme fra den ene planen til den neste. For å kunne sammenligne dem har jeg, som beskrevet i metodekapittelet, kommet frem til 17 kategorier. Disse kategoriene er basert på hva som står i strategiplanene og er ment å gi en generell oversikt over hva som omtales i strategiplanene. Strategiplanene har ikke nødvendigvis overskrifter som gjenspeiler nøyaktig kategoriene jeg har satt opp her, men jeg har kategorisert innholdet. For eksempel kan et mål både handle om rekruttering, breddeidrett og integrering/inkludering.

Tabell 6.1.2a Kategorier i tekstanalyse (utdrag fra vedlegg 4)

1. Rekruttering, 2. Breddeidrett, 3. Toppidrett/landslag, 4. Arrangement, 5. Anlegg, 6. Kommunikasjon/informasjon, 7. Økonomi/rammevilkår, 8. Internasjonalt arbeid, 9. Utdanning (trener/dommer), 10. Organisasjon/administrasjon, 11. Politisk arbeid, 12. Folkehelse, 13. Samfunnsansvar/miljø, 14. Funksjonshemmede, 15. Frafallsproblematikk, 16. Klubbutvikling, 17. Integrering/inkludering

Tabell 6.1.2b Kategorier fordelt på forbund (utdrag fra vedlegg 4)

Forbund	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Antall kategorier	16/17	16/17	17/17	15/17	17/17	14/17	16/17	11/17

Av 17 kategorier oppfyller altså alle over halvparten av dem og det er kun ett forbund som mangler mer enn tre kategorier. 13 av kategoriene går igjen hos alle bortsett fra ett forbund (vedlegg 4). Dette viser at det er en stor tematisk likhet mellom de ulike forbundene. Det kan se ut til at det er noen kategorier man bare ikke kommer unna å ha mål innenfor når man lager en strategiplan for norske særiddrettsforbund.

Det er to forbunds strategiplaner som skiller seg ut til en viss grad. Den ene er F7 som oppfyller en del færre kategorier enn de andre, selv om de også bare mangler seks av 17 kategorier. Den andre er F1, som selv om de oppfyller 16 av 17 kategorier har en ganske kort plan med forholdsvis få og konkrete mål innenfor de ulike kategoriene.

6.1.2.1 Rekruttering og toppidrett

Noen av kategoriene går igjen hos samtlige særforbund. Tabell 6.1.2.1 viser noe av hva de ulike forbundene skriver om det jeg har kategorisert som rekruttering og toppidrett. Selv om målene her er ulikt formulert, er det tydelig at de handler om henholdsvis rekruttering og toppidrett. Enkelte av målene står også under overskriftene «rekruttering» og «toppidrett».

Tabell 6.1.2.1 Rekruttering og toppidrett

Forbund:	Rekruttering:	Toppidrett:
F1	[F1] skal øke rekrutteringen av medlemsklubber og enkeltmedlemmer i hele landet. Hovedmålgruppen på klubbnivå er ungdom.	Medaljer i offisielle int. mesterskap innen [OL-gren] samt kjempe om toppl plasseringer innen de internasjonale særforbund [F1] står tilsluttet.
F2	[F2] ønsker flere unge som medlemmer av klubber, og vil spesielt satse på rekruttering av barn/ungdom innenfor alle [grener].	2014: 3 finaleplasser på [OL-grener]. 1 medalje
F3	[F3] skal i perioden arbeide målrettet for å øke rekrutteringen og redusere frafallet i ungdoms[idretten].	Landslagene hevder seg i toppen internasjonalt
F4	Mål: Økt aktivitet blant ungdom, både mht antall ungdommer som deltar i våre aktiviteter og en kvalitetsmessig forbedring av aktiviteten.	Alle [grener] skal ha [utøvere] i verdenstoppen, særlig i de olympiske og internasjonale øvelser
F5	[F5] skal jobbe for at flest mulig klubber har et tilbud til ungdom som ønsker å ta steget videre fra [aktiviteten] som lek til [aktiviteten] som idrett (...)	Norge skal ha et landslag med utøvere som hevder seg blant de tre beste i nordisk og kan komme til finale i herre- og dameklassen i World Cup
F6	[Klubbene] skal arbeide for at flere ungdommer velger å være aktive innenfor organisert idrett lengst mulig (...)	Norge skal være verdens beste (...) i internasjonale mesterskap og World Cup (...)
F7	Klubber mål 2016: Antall medlemmer 2012 pluss 50 prosent	Overordnet sportslig mål: OL
F8	Økt medlemsrekruttering i klubb	Plasseringer på europa-cup rankingen [sic] for junior og senior

6.1.3 Oppsummering, tekstanalyse

Gjennom en enkel tekstanalyse har jeg i denne delen vist at det er sterke likhetstrekk mellom strategiplanene til de ulike særforbundene jeg har undersøkt. Selv om planene varierer i lengde, design og utforming, er det store likheter i hvilke kategorier de velger å omtale og å sette mål innenfor.

6.2 Intervjuene

I denne delen vil jeg fremlegge og analysere hva jeg har funnet i intervjuene mine. Her vil jeg belyse noen forskjeller og likheter mellom de ulike forbundene, samt gi en generell presentasjon av hva jeg har snakket med dem om.

Først vil jeg, basert på intervjuene, vise hvordan organisasjonene jeg har sett på fungerer i det daglige. Hvordan de er bygget opp, hvordan de fordeler arbeidsoppgaver og hvordan arbeidsfordelingen er mellom administrasjonen, styret og ulike utvalg, samt hva som er deres faktiske oppgaver. Deretter skal jeg vise forbundenes økonomiske situasjon og inntektsgrunnlag. Så skal jeg vise hva slags faglig bakgrunn og erfaring informantene har. Deretter vil jeg presentere hvilket forhold informantene har til forbundets strategiplan og hvilken posisjon de selv mener at strategiplanen har i forbundet. Dessuten hvordan forbundene forbereder strategiplanene i forkant av at de skal vedtas på Tinget. Så skal jeg beskrive hvordan forbundene avgjør hvilke arbeidsoppgaver som skal prioriteres og i hvilken grad forbundene iverksetter tiltak som ikke er forankret i strategiplanen. Til slutt skal jeg vise i hvilken grad informantene mener at forbundene deres samarbeider med og lar seg inspirere av andre forbund og organisasjoner.

6.2.1 Administrasjon og styre

I hvert intervju startet jeg med å be informantene om å fortelle om forbundet sitt. Både om historien, organisasjonskartet, hvordan administrasjonen jobber, hvordan styret jobber, hvem som sitter i styret, hvor ofte det er forbundsting m.m. Siden jeg valgte ut forbund som skulle representere en stor bredde, var det naturlig nok noen forskjeller mellom de ulike forbundene.

I all hovedsak er det slik at forbundsstyret arbeider på et politisk og strategisk nivå, mens administrasjonen arbeider praktisk og setter ting ut i livet. Her finnes det imidlertid gradsforskjeller, jf Steen-Johnsen (2011). Hva som skal tas som en styresak og hva som kan behandles i administrasjonen er en pågående prosess som stadig diskuteres mellom president og generalsekretær eller i et arbeidsutvalg. Arbeidsutvalget består typisk av president, visepresident og generalsekretær. Noen av forbundene har et utvidet arbeidsutvalg der flere fra administrasjonen og/eller styret deltar. Også i de forbundene som ikke hadde noe aktivt arbeidsutvalg var det god kontakt mellom administrasjonen og styret, som oftest mellom generalsekretær og president. I3 var veldig opptatt at kontakten mellom administrasjon og styre *kun* skal gå gjennom generalsekretær og president:

«(...) [styret har] vært veldig bra på å ikke gå på yttersia av administrasjonens øverste leder og begynne å pålegge oppgaver nedover i administrasjonen.» (I3).

I andre forbund er det mindre strengt hvordan kommunikasjonen går mellom styret og administrasjonen:

«... det er veldig god kontakt mellom administrasjonen og styret. Og det gjelder ikke bare generalsekretær, men det gjelder også de andre som er ansatt i administrasjonen.» (I2).

Felles for alle er at det er god og hyppig kommunikasjon mellom styre og administrasjon.

6.2.2 Utvalg

I tillegg til forbundsstyrene, har alle forbundene også noen grupperinger som ivaretar ulike aspekter ved organisasjonen. Disse grupperingene kalles ofte utvalg, og noen ganger styrer, råd eller komiteer. De har til felles at de fungerer som et slags «under-styre» med ansvar for en begrenset del av organisasjonens oppgaver, veldig ofte sitter minst ett av medlemmene i forbundsstyret. Disse grupperingene skiller seg fra valgkomité, kontrollkomité med videre ved at de ikke velges på forbundstinget, men velges av styret eller velger seg selv med en formell godkjenning av styret. Jeg vil i den videre teksten bruke begrepet *utvalg* om disse grupperingene. I forrige del snakket jeg om arbeidsutvalget som har en koordinerende funksjon mellom styret og administrasjonen. Andre utvalg er enten inndelt etter funksjon, for eksempel toppidrettsutvalg, barne- og ungdomsutvalg, klubb utviklingsutvalg osv, eller etter gren.

Enkelte forbund har også en kombinasjon av funksjons- og grenutvalg. F1 er for eksempel delt inn i ulike grenutvalg, men toppidretten har et eget utvalg som går på tvers av alle grener. Hos noen av de større forbundene er det funksjonsutvalg innenfor de ulike grenutvalgene igjen. Hvilke utvalg som finnes er opp til hvert forbund og kan reguleres enten av styret selv eller av forbundsstyret jf. «Lovnorm for særforbund» § 20 (2) pkt. 5:

«[Styret skal] oppnevne utvalg, råd og komiteer etter oppdrag fra tinget eller som styret finner påkrevet, samt utarbeide mandat/instruks for disse.» (Norges idrettsforbund 2012a).

Utvalgene havner i en slags mellomposisjon som både skal bidra med politisk ledelse for sitt ansvarsområde, og samtidig bistå administrasjonen i mer praktiske oppgaver. De fleste medlemmene i utvalgene er styremedlemmer og andre frivillige, men de har ofte med en representant fra administrasjonen som har utvalgets område som sitt eller ett av sine arbeidsområder. Når styremedlemmene utfører praktisk og administrativt arbeid er det som regel gjennom å være medlem av utvalg:

«Når det kommer til utøvelse av arrangementer.. altså NM og nasjonale mesterskap.. Da er det disse [utvalgene] kommer inn» (I1).

«[I utvalgene] gjøres det en fantastisk jobb av tillitsvalgte. En jobb som i mange av disse særforbundene blir gjort av ansatte» (I4).

«(...) utvalget gjør også litt praktisk i forhold til utnevnelse av tekniske delegater og dommere og sånt» (I8).

Ikke alle utvalgene er permanente. Flere av forbundene, særlig de største, brukte også midlertidige utvalg som arbeidet med ett prosjekt for en begrenset tid. For eksempel hadde F3 en arbeidsgruppe som hadde i oppgave å se på om organisasjonen var hensiktsmessig bygget opp, F6 hadde en tilsvarende gruppe som arbeidet med å forbedre utdanningsopplegget. Flere av forbundene har også foretatt midlertidige ansettelser for å arbeide med enkeltprosjekter. Likevel er utvalgene i all hovedsak faste og med faste oppgaver.

Vi ser altså at selv om det er et skille mellom de ansattes og styremedlemmenes

oppgaver, er det også en del oppgaver som glir over i hverandre, og da særlig i forbindelse med arbeid i utvalgene. I de to største forbundene er tendensen mer mot at administrasjonen gjør alt det praktiske, mens utvalgene i likhet med forbundsstyret jobber primært politisk. I andre forbund var balansen mer mot at utvalgene både bestemte og utførte praktisk oppgaver. Med Kari Steen-Johnsens (2011) begreper varierte forbundene fra «den frivillige amatørlogikken», via «den byråkratisk-administrative logikken» til «den profesjonelle ledelseslogikken». Selv om arbeidsfordelingen mellom tillitsvalgte og ansatte varierte noe fra forbund til forbund, var alle informantene tydelige på at styrets oppgaver og administrasjonens oppgaver er grunnleggende forskjellige. I4 oppsummerer dette på en god måte: «(...) *det som er veldig viktig for meg, og i min gjerning, det er det at ikke jeg blir politiker.*».

6.2.3 Administrasjonens hovedfunksjoner

Det var altså enighet blant informantene om at administrasjonen ikke skal drive politisk styring. Hva er det så de driver med? Siden forbundene jeg har undersøkt har alt fra tre til godt over hundre ansatte, er de faktiske daglige gjøremålene naturlig nok noe varierte, men mye er også likt.

Det er tre stillinger/funksjoner som alle forbundene jeg har pratet med har egne ansatte for: Generalsekretær, utviklingsansvarlig og sportsansvarlig.

- *Generalsekretæren (GS):*

GS fungerer som en daglig leder og har det overordnede ansvaret for administrasjonen. GS er jevnlig i kontakt med styret, oftest presidenten/AU, og koordinerer alt administrasjonen foretar seg. GS har også ansvaret for å følge med på og holde styr på forbundets økonomi.

- *Utviklingsansvarlig:*

Avhengig av størrelse på administrasjonen kan utviklingsansvarlig være en enkeltperson, en hel avdeling, eller være en del av stillingen til en i administrasjonen som også har andre oppgaver. Utviklingsansvarlig arbeider med utvikling av idretten ved å sørge for gjennomføring av trener- og dommerkurs, samt å veilede og bistå klubber i ulike spørsmål. I forbundene som har særiddrettskretser ligger ofte mye av utviklingsfunksjonen på krets-nivå.

- *Sportsansvarlig:*

Den (eller de) sportsansvarlige arbeider med å legge til rette for faktisk gjennomføring av den idrettslige aktiviteten. Arbeidsoppgavene innebærer å sørge for at det er god kvalitet på det sportslige opplegget, at idrettskonkurranser arrangeres etter gjeldende regler osv.

- *Andre funksjoner:*

I tillegg til disse tre kjernefunksjonene, hadde en del av forbundene egne ansatte innenfor marked, idrett for funksjonshemmede, anleggsutvikling, toppidrett med mer.

I tillegg til de administrativt ansatte har mange forbund også noen som driver med det som har med rent praktisk sportslige oppgaver å gjøre. For eksempel landslagstrenerne, materialforvaltere mm. Disse er ofte lønnet, men ikke alltid. Andre får det I4 kaller «(...) symbolske honorarer for å følge opp noen lokale helter».

6.2.4 Økonomi

På samme måte som det er ulikt antall ansatte i de ulike forbundene er også de økonomiske forutsetningene svært forskjellige. Både når det gjelder total inntekt og omsetning, hvor inntektene kommer fra og hvordan de brukes.

6.2.4.1 Spillemidler

For seks av de åtte forbundene som er med i min undersøkelse utgjorde i 2012 offentlige spillemidler halvparten eller mer av den totale inntekten (47%-67%) (Norges Idrettsforbund, 2012b). De øvrige to har kun 13% og 14% av sin inntekt gjennom spillemidlene. Dette er også de to største idrettene. Hos de små og mellomstore forbundene er spillemidlene en så stor del av økonomien at det ville hatt store konsekvenser dersom de plutselig skulle forsvinne.

«(...) Det er ikke til å komme unna at det aller meste kommer fra kulturdepartementet via NIF. Og det er spillemidler. Så vi er helt avhengige av spillemidler for vi har ikke noe sponsorer.» (I1).

6.2.4.2 Sponsor og TV-inntekter

Hos de to største forbundene er en stor del av inntektene såkalte markedsinntekter. Det innebærer inntekter fra sponsorer og salg av TV-rettigheter. Enkelte av de mindre forbundene hadde også noe markedsinntekter, men de er svært marginale i forhold til

spillemiddelinntektene. Alle forbundene trakk frem at det er vanskelig å skaffe og beholde sponsorer. Særlig vanskelig er det for de forbundene som ikke alt har en sterk toppidrett:

«Vi må på en måte ha resultater først, vi. Og så kommer sponsorene. (...) det er vanskelig å få sponsorer til å se at 'her ligger et potensiale i fremtiden som du kan være med på å utløse med dine penger'» (I1).

Sitatet viser at dersom man ikke allerede har gode resultater er det vanskelig å få sponsorer med på laget. Sponsorer vil knytte seg til en allerede eksisterende suksess, og ønsker ikke å forplikte seg til å være med å sørge for en potensiell fremtidig suksess.

Det er imidlertid ikke bare lett for forbundene som allerede har en stor andel av inntektene sine som markedsinntekter heller. I3 forklarer hvordan de på tross av gode resultater har måttet kjempe for å ikke miste sponsorinntektene de allerede har:

«Vi anses for å være et av de desidert beste sponsorobjektene i norsk idrett, men ikke desto mindre så er markedet tungt. Vi har klart å opprettholde det. Jeg tror mange har gått ned på sine sponsorinntekter (...)» (I3).

F2 på har hatt flere gull i OL i nyere tid, men sliter likevel med å få sponsorinntekter:

«(...) vi har jo hatt i perioder forholdsvis bra med sponsorinntekter, men det er forholdsvis tørt nå.» (I2).

Markedsinntekter er med andre ord en vanskelig og ustabil inntektskilde. For forbundene som ikke alt har en sterkt etablert toppidrett med gode internasjonale resultater er det tilsynelatende nærmest umulig å få noe særlig sponsorinntekter. Selv for mindre forbund med gode internasjonale resultater som F2, er sponsormarkedet vanskelig.

6.2.4.3 Lisens og medlemsavgift

Den øvrige inntekten som ikke kommer fra spillemidler eller markedsinntekter, kommer fra lisenser og medlemskapsavgift. Lisensen betales av medlemmer direkte til forbundet, mens medlemskapsavgiftene betales fra klubbene til forbundet basert på antall medlemmer i klubbene. Ikke alle forbund hadde noen fortjeneste på salg av lisens, men hadde kun videreformidling av forsikringsavtaler uten tillegg i prisen. Heller ikke alle opererer med medlemsavgift for klubbene. To forbund hadde en god inntekt av å selge sertifiseringsbevis til medlemmer og andre som ønsket å utføre aktiviteten.

6.2.5 Informantene

Samtlige informanter i studien har hatt roller i idretten i over ti år. Den yngste informanten ble ferdig utdannet og gikk rett inn i jobb i sitt forbund for fem år siden, og hadde verv i styrer og som trener på klubbnivå før dét. Informanten med kortest arbeidserfaring innen idretten hadde jobbet under ett år i idretten da intervjuet fant sted, men hadde ti års erfaring fra forbundsstyret i et av de største særforbundene i NIF. Denne informanten har også erfaring som landslagsutøver i to ulike idretter. Tre av informantene hadde bakgrunn fra forsvaret, og alle bortsett fra to informanter har hele eller deler av utdanningen sin innen idrettsfag. De to uten bakgrunn fra idrettsfag har imidlertid over 20 års erfaring hver med verv og stillinger innen idretten. Fem av informantene har hatt hele sin karriere innen idretten eller i idrettsrelaterte stillinger, mens tre har hatt deler av sin karriere i det private næringsliv. Samtlige informanter i denne studien har altså lang erfaring med og bakgrunn fra norsk idrett.

6.2.6 Hvordan brukes strategiplanene?

«(...) det er så viktig å ha noen ordentlige papirer på at vi skal et sted og hva vi gjør i det daglige.» (I8). Med dette utsagnet oppsummerer I8 på en god måte hva informantene fortalte om det å ha en plan og noen mål knyttet til det man driver med. Selv om alle var enige i at det er viktig med mål og en retning på det man gjør, er det litt varierende hvordan målene og retningen kommer fra vedtatt strategiplan og ut i praksis.

Syv av de åtte informantene fortalte at strategiplanen er viktig og legger føringer for hva de gjør i hverdagen. På spørsmål om strategiplanen brukes aktivt::

«Ja, daglig.. Det ligger der hele tiden. Og vi bruker det egentlig på alle styremøtene, hvor vi sjeler til hvor vi er i forhold til de målene vi har satt» (I2).

«Den henger på veggen på kontoret. Det gjør den faktisk nesten. Den har blitt, for oss i administrasjonen da, så har den blitt en veldig stor del av arbeidshverdagen» (I8).

Lignende sitater, som sier at strategiplanen er en viktig del av hva de arbeider med i administrasjonen, går igjen fra alle forbund med unntak av ett.

Den eneste som ikke sa at strategiplanen var en viktig del av det daglige arbeidet var I4:

«Vi bruker planen veldig lite(...) [fordi strategiplanen] (...) er ikke det verktøyet den skulle ha vært [den er] (...) moden for skifting. Den har vært flikka på, men har hatt den samme oppbyggingen i mange år.»

Så i F4 brukes, i følge I4, ikke strategiplanen aktivt i det daglige administrative arbeidet. Likevel har de den fremme på annethvert styremøte og har «(...) en gjennomgang på hvor vi står hen» (I4). Særlig den siste delen av strategiplanen tas fram på styremøtene. Denne omhandler utvalgenes arbeid og har nedskrevet en del konkrete tiltak for utvalgene. I4 mener at de ville brukt strategiplanen mer om den var bedre utformet, og at arbeid med å lage en bedre strategiplan er i gang. I4 skulle ønske strategiplanen var mer konkret og at det var brukt mindre plass i den på å være «politisk korrekt». I tillegg til at planen må være konkret etterlyser I4 også at den må brukes aktivt: «Like viktig som å legge en plan, er å vite hvor du har lagt den hen».

6.2.6.1 Handlingsplaner

Hvis F4 representerer den ene enden av skalaen, der strategiplanen tas fram en gang i blant, så representerer F6 den andre enden. I tillegg til at F6 har den lengste og mest detaljerte strategiplanen i utgangspunktet, utarbeider de i etterkant av hvert forbundsting handlingsplaner for de ulike delene av administrasjonen. Handlingsplanene operasjonaliserer målene i strategiplanen og forteller aktørene i organisasjonen mer konkret hva de må gjøre for å oppnå målene. Handlingsplanene utarbeides av administrasjonen og blir godkjent av forbundsstyret. Selv med operasjonaliserte handlingsplaner påpeker I6 at «(...) [det er] ikke alle målene i det dokumentet som passer for alle, men en del av det vil jo passe. Så man tilpasser seg dét.». En konsekvens av å ha så gjennomarbeidede strategiplaner er imidlertid at noen synes det blir litt for

detaljstyrt.

«(...) det er noen ute der som opplever at det er så, på en måte.. det er så gjennomarbeidet og ordentlig at de nesten ikke får til diskusjon, fordi det blir ingenting å diskutere. (...) Men vi har vel konkludert med at vi i større grad da heller må sette det frivillige apparatet i stand til å gjennomføre, heller enn at vi skal gjøre en dårligere jobb fra vår side.» (I6).

Til sammen fire av forbundene har en handlingsplan som operasjonaliserer målene i strategiplanen. Informantene fra forbundene som har en handlingsplan trakk frem at handlingsplanen er et viktig verktøy for de som jobber i administrasjonen og at det gjør det lettere å kontrollere om man arbeider med de riktige tingene og er på rett spor med tanke på å oppnå målene som er definert i strategiplanen. F2, F4 og F8 har ingen slik handlingsplan, men én del av strategidokumentene deres har til gjengjeld for noen av målene en ganske detaljert beskrivelse av hvilke tiltak som må iverksettes for at de skal nås.

F7 er det eneste forbundet som hverken har spesifiserte tiltak i strategiplanen eller en handlingsplan. I7, som har vært under et år i stillingen og forbundet, påpeker imidlertid selv at mangelen på en handlingsplan er en svakhet og at de er i ferd med å operasjonalisere målene fra strategiplanen. Strategiplanen til F7 ble forberedt av en gruppe medlemmer i forbundet som var misfornøyde med det sittende styret.

«(...) de hadde vel gått og irritert seg litt over hvilken retning det norske [forbundet] var på vei. (...) Så de satte seg ned og.. det var jo et kupp på tinget. De kuppet jo.. Så de satte seg ned og skrev strategidokumentet.» (I7).

På det samme tinget ble det valgt inn et helt nytt styre, og i etterkant har det kommet en ny GS, I7, og det har blitt ansatt to nye i administrasjonen som tidligere kun besto av en GS. I7 fortalte også at strategidokumentet siden kuppet ikke har vært brukt veldig aktivt, men at linjene som strategidokumentet trekker opp likevel har vært gjeldende for forbundet siden da.

6.2.6.2 Utarbeidelse av strategiplanene

De fleste strategiplanene er imidlertid ikke resultat av et kupp. F4 som har hatt den samme strategiplanen i minst 11 år har «satt visepresidenten på saken» (I4) å lage et nytt

strategidokument, men de har ikke noe fast rutine på arbeid med planen mellom Tingene. Det var ikke noen konkret plan for når et eventuelt nytt dokument skulle være ferdigstilt. F2 var, da jeg intervjuet dem, i ferd med å ferdigstille en ny strategiplan. F2 har tidligere hatt problemer med at strategiplanene ikke har vært forberedt godt nok og ferdige i tid til forbundstinget og derfor har måttet utarbeide dem i styret og administrasjonen etter Tinget for så å sende dem på høring for godkjenning. Denne gangen har de fått hjelp fra en representant fra NIFs sentraladministrasjon som har vært med på en del av møtene der de har utarbeidet strategiplanen mot det kommende Tinget. Utvalget forøvrig består av representanter fra både administrasjonen og styret.

Bortsett fra F4 hadde alle forbundene et aktivt arbeid med strategiplanen mellom Tingene. F7 som nylig har vært gjennom en større organisasjonsendring har hatt et lederseminar der de har arbeidet med utvikling av strategiplanen. Planen har så vært sendt på høring hos utvalgene og klubbene ute i organisasjonen. Siden er det satt av en hel dag i forbindelse med Tinget til å diskutere og utvikle strategiplanen, før den skal vedtas under selve Tinget dagen etter.

Selv om ikke alle har helt samme rekkefølge på det, så har alle de andre forbundene de samme trinnene i utviklingen av strategiplanen. Et halvt til ett år i forveien av forbundstinget utformer enten noen fra styret eller administrasjonen et utkast til en ny plan som så sendes på høring i styret. Det nye forslaget tar utgangspunkt i den eksisterende strategiplanen og tilpasses i tråd med utviklingen i organisasjonen. Siden sendes den på høring i forskjellige deler av organisasjonen før den kommer tilbake til styret for en godkjenning og så til slutt legges den frem på Tinget. Administrasjonene er alltid involverte i dette arbeidet. I F6 har de før de begynner strategiarbeidet en spørreundersøkelse på nett som sendes ut til alle klubber. Denne undersøkelsen benyttes som et grunnlag for å finne ut «(...) hva klubbene mener er det viktige at [forbundet] prioriterer i [den] neste perioden.» (I6).

Når strategiplanen til slutt behandles på Tinget er det sjelden diskusjon om de store linjene. Tingdiskusjonene dreier seg i stor grad om idrettslige spørsmål som små endringer i konkurransereglementet, uttak av landslag og konkrete tiltak innenfor de

overordnede målene. I3 forklarer at

«[strategiplanen] er såpass mye drøfta ute i organisasjonen før den kommer på Tinget at jeg tror at.. de gode prosessene, de.. faktisk har skjedd før Tinget settes.».

Også de andre informantene trekker frem at ved å ha en høring i organisasjonen og et grundig forarbeid, så blir det ikke så store diskusjoner på Tinget.

6.2.7 Prioritering

Alle informantene (med unntak av I4 og I7 som ikke har en slik arbeidsmetode etablert) sier at strategiplanen har blitt bedre og mer relevant gjennom årene ved at de forankrer strategiplanen i organisasjonen og arbeider aktivt med den i forkant av Tinget. Likevel sier de også at planene godt kunne vært enda mer tydelige og mer spissede. Som jeg viste i kapittel 6.1 dekker alle forbundene en hel del ulike kategorier i strategiplanene sine uten å vise noen klar prioritering av de ulike kategoriene. Som I3 påpeker kan man ikke prioritere alt:

«(...) prioritering er ofte et ord som vi.. de fleste bruker litt for tilfeldig sånn at vi sier at 'vi skal fortsette å gjøre alt, men vi gjør noe senere', men prioritering betyr i realiteten at du må velge bort å gjøre noe».

Mangelen på prioritering i planen fører til at noen på et eller annet nivå må foreta prioriteringer.

«[prioriteringene] foretas på to nivåer. Det ene er forbundsstyret, som er den øverste myndighet mellom [forbunds-]tingene, som da kan si at 'dette her legger vi på is foreløpig, vi har ikke ressurser nok', og det andre nivået er generalsekretæren. Sånn at 'det her har vi faktisk ikke penger til. Vi er nødt til å gjøre dét og dét, men ikke dét'. Det blir da normalt sett en rapporteringsvei opp til forbundsstyret som sier 'dét har vi faktisk ikke anledning til'» (I3).

En slik deling av prioriteringsmyndighet gjenspeiler forholdet mellom administrasjonen og forbundsstyret som diskutert tidligere. Informantene er tydelige på at i vanskelige prioriteringssaker er det forbundsstyret som fatter den endelige beslutningen.

I1 forteller at F1 gjennom å jobbe aktivt med strategiplanen de siste 12 årene etterhvert har klart å jobbe med alle målene som står i planen og at planen etterhvert begynner å

bli veldig god. Strategiplanen til F1 fremstår også som den mest kortfattede og tydelige. Likevel er også F1 innoen 16 av de 17 kategoriene i sin plan. I1 påpeker også at strategiplanen godt kunne vært enda mer spisset og konkret for å bli et enda bedre verktøy.

I5 påpeker at selv om et mål blir vedtatt på Tinget er det ikke alltid det følger en budsjettpost som kan brukes direkte på å nå det målet. Spesielt vanskelig er det dersom målene ikke faller innunder en av NIFs tilskuddsordninger.

«Men så sitter Tinget der likevel og (...) er veldig ivrige på at vi skal få det til likevel. (...) Så på et eller annet vis så må vi prøve å få til noe der nå, da»

I8 forteller om hvordan Tinget ofte vil ha mer satsing på toppidrett, men at det ikke er penger til å satse fullt ut på det:

«(...) folk mener at vi skal gi mer støtte til toppidrett, og til utøverne på landslaget. (...) Og det er jo.. vi har jo ikke nok penger til å satse hundre prosent på toppidrett. Da er det viktigere at vi prioriterer og satser på å få flere medlemmer, og på den måten få inn mer penger».

I4, som i minst grad bruker strategiplanen i hverdagen, har på én måte minst problemer med å prioritere arbeidsoppgaver.

«(...) arbeidshverdagen min, dessverre, er veldig prega av ytre forhold, altså.. ting kommer inn, ikke sant. Og det er ikke forhold som er regulert i langtidsplanen».

Selv om alle de andre forbundene sier de arbeider bedre med de ofte nedprioriterte områdene i dag enn hva de har gjort før, er det ikke alltid de klarer å oppnå de fastsatte målene. Andre ganger kan det være vanskelig å vurdere om man har oppnådd dem eller ikke fordi målene er utydelig definert i utgangspunktet.

«Det er vanskelig å si at vi har nådd det vi skal og det er like vanskelig å si at vi ikke har gjort det vi har skullet» (I3).

6.2.7.1 Urealisert strategi

På spørsmål om forbundene noen gang hadde måttet stoppe et prosjekt når noe først var satt i gang, hadde informantene svært få eksempler. Noen hadde ingen eksempler. F5 hadde et prosjekt som var finansiert av midlertidige, offentlige prosjektmidler som

måtte avsluttes fordi støtteordningen ble nedlagt og det ikke lenger fantes midler. F6 stoppet et utdanningsprosjekt fordi det «(...) ikke var økonomi til det.» (I6). F1 avsluttet et sponsorprosjekt fordi det ikke ledet til at de fikk noen sponsorer, men bare kostet penger. I2 pekte på at prosjekter noen ganger stopper fordi sentrale frivillige av ulike grunner ikke lenger ønsker å jobbe med prosjektet. Andre ganger blir prosjekter ikke noe av fordi det rett og slett ikke er noen interesse i organisasjonen for prosjektet som er satt i gang: «(...) for man har planer om å holde det, men det blir ikke gjennomført, påmeldingen kom ikke.» (I2).

Selv om forbundene stadig og av ulike grunner nedprioriterer tiltak, så er det ingen av informantene som på direkte spørsmål sier at det finnes mål i strategiplanen som de overhodet ikke har jobbet med. Selv I4 som oppgir å bruke strategiplanen lite sier at «(...) [vi] bruker den rett som det er til å kvittere ut og sjekke ut de store linjene.» og selv om strategiplanen ikke er utgangspunktet for valget av arbeidsoppgavene mener I4 at administrasjonens arbeidsoppgaver likevel faller innenfor de rammene som settes av strategiplanen.

Jeg spurte informantene om de synes det er viktig å ha med også de kategoriene man stadig nedprioriterte og ikke fikk arbeidet så mye med. De synes at de overordnede kategoriene var viktige og at de burde være med i planen, men at dersom det skal skje noe med dem må målene være godt formulert og det må følge midler med dem. Selv om flere av informantene uttrykte frustrasjon over at det var en del kategorier i handlingsplanen som var krevende å arbeide med, var det ingen som uttrykte noe ønske om at forbundet skulle kutte dem ut og bare fokusere på en eller noen få kategorier. Informantene ønsket imidlertid at det ikke nødvendigvis trengte være så mange mål innenfor hver kategori. I2 trekker frem at de lenge ikke har hatt noe ordentlig tilbud for funksjonshemmede men at dette nå er ferd med å bedre seg, og at det derfor var bra at det sto noe om idrett for funksjonshemmede i strategiplanen. Flere andre informanter trekker frem idrett for funksjonshemmede som et område der de har en del å gå på for å nå målene og som ofte har blitt nedprioritert.

På spørsmål om det var passe mange kategorier i strategiplanen sa alle at det egentlig var ganske passe nå. I4 som ønsker seg en helt ny strategiplan var det eneste unntaket. I8 og I7 trakk begge frem at det er bra at det er litt mer å jobbe med enn hva man rekker, så er det alltid noe å strekke seg etter. Om antall satsingsområder i strategiplanen: «[det er] akkurat passe.. Det er sånn.. arbeidsmessig så er det litt for mye, men det betyr akkurat passe» (I7).

6.2.7.2 Tilvokst strategi

Selv om forbundene tilsynelatende har mer enn nok med å jobbe med de vedtatte målene, lurte jeg på om det var noe av arbeidet i administrasjonen som falt utenfor det som står i strategiplanen.

«Det er det helt sikkert. Noe annet skulle forundre meg. Men å sette fingeren på hva det kan være, det.. Det er vel kanskje nettopp dét det er: Det er de ubevisste tingene. De tingene som ikke står her, men som likevel må gjøres. Jeg har jo gått svanger med å lage en sånn prosedyrehåndbok i administrasjonen. Nettopp for å finne ut at hvis det kommer en ny person inn så kan man bare slå opp og vise at 'her er.. sånn er det vi gjør det', og få fanget opp alle de tingene vi faktisk gjør.» (I1).

I1s utsagn viser at det alltid er noen ting som er vanskelig å presist definere hvor det hører hjemme, men at de tingene likevel må gjøres. I5 trekker frem et eksempel der de har brukt en del tid i forbindelse med at de fikk en større sum fra en privat stiftelse. Flere av informantene trekker frem at dersom det skjer et uhell eller noe annet uforutsett som kan kobles til aktiviteten i forbundet så går det fort med en del tid på å håndtere saken i media og overfor de involverte og medlemmene forøvrig uten at dette er en definert arbeidsoppgave i strategiplanen. I6 forteller om hvordan de inviterer andre organisasjoner, politikere og kongelige til større mesterskap og at dét krever mye arbeid uten at det har noen veldig klar forankring i strategiplanen:

«Det står jo at vi skal jobbe med å øke ressursene våre, kall det dét, offentlige ressurser, så da kan du si at du kan jo på en måte si at det er en del av dét, det å bygge de relasjonene, det å gjøre sånne ting, men det står ikke spesifikt at vi skal lage store prosjekter knyttet til sånne type arrangementer.» (I6).

Selv om det dukker opp uforutsette saker og en del av det daglige arbeidet ikke

synliggjøres i strategiplanen har alle informantene en klar oppfatning om at alt de bruker tid på faller innenfor strategiplanen på et overordnet nivå. I7 uttrykker det slik:

«Nei, jeg har ikke lyst til å skulle gjøre noe utenom heller. Vi har mer enn nok med det som står i strategiplanen!» (I7)

Flere av forbundene hadde eksempler på tiltak og prosjekter de hadde begynt å arbeide med først med rettferdiggjøring under et overordnet mål i strategiplanen, før det senere ble en eksplisitt del av planen. Kvalitetsklubbprosjektet er et eksempel på noe flere forbund hadde begynt å jobbe med rettferdiggjøring i punkt om klubbutvikling eller kompetanseheving. Siden har det kommet med mål i strategiplanen som mer konkret omhandlet prosjektet. Denne formen for tilvokst strategi fant jeg hos flere av forbundene.

6.2.8 Andre organisasjoner

Alle særforbundene jeg har undersøkt er medlem av en eller flere internasjonale særforbund. Forholdet til og graden av samarbeid med dem varierte noe fra forbund til forbund. I all hovedsak går samarbeidet med internasjonale forbund ut på å tilpasse nasjonale terminlister til tidspunktene for internasjonale konkurranser, og til å sørge for at det nasjonale regelverket er i tråd med det internasjonale. I tillegg påpekte noen av informantene at det var viktig å delta på internasjonale møter og seminarer for å kunne øve politisk påvirkning i de internasjonale forbundene.

«(...) det har vært en helt bevisst strategi, fordi vi ønsket etterhvert å arrangere world cup, og da fant vi ut at det var helt nødvendig at vi begynner å vise oss på de møtearenaene og lobbe litt. Og det har hatt helt fin effekt, for nå skal vi arrangere World cup (...). Og det tror jeg ikke vi hadde fått til hvis vi ikke hadde begynt å bli litt mer delaktig på den møtearenaen.» (I5).

I tillegg til medlemskap i internasjonale forbund er alle forbundene medlemmer av Særforbundenes fellesorganisasjon (SFF), en organisasjon som har til hensikt å koordinere særforbundene og deres interesser. Her møtes presidenter og generalsekretærer jevnlig og diskuterer ulike problemstillinger som er relevant for særforbundene. I tillegg til det som faktisk foregår på møtene, fungerer SFF som en møteplass der folk fra ulike særforbund kommer sammen. Slike møteplasser finnes det

en hel del av. Ansatte som arbeider med klubb utvikling møtes for eksempel jevnlig i NIFs klubb utviklingsutvalg. Andre møtes i andre utvalg. De mange felles aktivitetene som både ansatte og tillitsvalgte tar del i fører til at man ofte møter folk med lignende arbeidsoppgaver i andre forbund.

I tillegg til de formelle møtearenaene er det også mange uformelle møter i norsk idrett. Samlokasjonen som de fleste forbund har (og alle de jeg intervjuet) rundt Ullevål stadion og Idrettens hus gjør at det er kort vei til «naboen». Dette er noe særlig de mindre forbundene trekker frem som en fordel:

«Det er jo ikke bare i kantina, men det er det at du tar med deg kaffekoppen og komme inn til naboen, hvor 'du, post 3-søknaden, hvordan opplever dere..' det er mye sånn.. den uformelle praten, men som er høyst jobberelatert. Den er viktig.»
(I4).

6.2.9 Forholdet til NIF

Alle særforbundene jeg har undersøkt er naturligvis også medlem av NIF. Når jeg spør om hva slags forhold informantene mener at deres forbund har til NIF får jeg til svar at forholdet er positivt. At det, særlig for de små og mellomstore forbundene, er nyttig å benytte seg av NIFs fellestjenester og at det bidrar til å øke forbundets egen kompetanse. Samtidig påpeker flere utfordringen som følger av at NIF rommer et så stort spenn av ulike forbund. Fra forbund med 10 klubber og 337 medlemskap til 1794 klubber og 369305 medlemskap (Statistisk sentralbyrå, 2013). Blant de små forbundene er NIFs kompetanseapparat et viktig tilskudd, andre benytter det ikke i det hele tatt. I6 som jobber i et av de største av forbundene i NIF beskriver det slik:

«Vi samarbeider mye med NIF. Fra sak til sak der også. Også har man jo denne klassiske debatten. NIF er jo en stor paraplyorganisasjon som skal tilrettelegge for mange. De skal tilrettelegge for de kjempesmå, og de skal tilrettelegge for de kjempestore. Og vi er nok litt sånn på utsiden av skalaen der, og vi.. i mindre grad enn små særforbund, har behov for å samarbeide med NIF» (I6).

F7 er det eneste forbundet som ikke i noen særlig grad har benyttet seg av tilbudene i NIF-systemet hittil. Inntil relativt nylig hadde de kontorer utenfor Idrettens hus og hadde lite kontakt med NIF sentralt. Den nye GS som jeg intervjuet ble overrasket da

det viste seg hvor lite kjennskap styret hadde til NIF-systemet. I7, som har mange års bakgrunn som styremedlem i et annet forbund arbeider aktivt for å knytte F7 tettere sammen med NIF og har blant annet holdt et seminar for styret med opplæring i NIFs struktur og virkemåte.

Det finnes en del programmer som er felles for hele NIF. Et av disse er trenerløypa. Trenerløypa er et system for utdanning av trenere som er delt inn i flere nivåer. Fra barnetrener til landslagstrener. Trenerløypa har mange felles elementer for alle idretter, men hvert forbund må tilpasse løypa til sin idrett. Alle forbundene i mitt prosjekt arbeidet med å tilpasse trenerløypa til sin organisasjons behov på ulike nivåer.

Noen av forbundene har også samarbeid med andre særforbund. Flere av forbundene var i ferd med å starte, eller hadde nylig startet opp en egen versjon av Norges Fotballforbunds «kvalitetsklubb»-konsept. Et konsept de synes virket veldig bra og ønsket å tilpasse og implementere i sitt eget forbund. Alle informantene sa at man stadig lånte løsninger og ideer fra andre særforbund og organisasjoner, uten at de alltid kunne komme opp med konkrete eksempler:

«Det er jo ikke tvil om at.. Forhåpentligvis, for å si det sånn, så er jeg helt sikker på at vi har fått inspirasjon fra andre sær idretter og fra NIF på områder. Dét er jeg helt overbeist om. Jeg håper at vi og har gitt fra oss noe underveis. Men jeg vet ikke om jeg klarer å sette fingeren helt konkret på hva det skulle være akkurat nå. Det er jeg ikke sikker på.» (I3).

6.2.10 Oppsummering, intervjuer

Gjennom en analyse av intervjuene, har jeg vist hvordan særforbundene er strukturert og hvordan de arbeider i det daglige. Videre har jeg vist at forbundene får en betydelig andel av inntekten sin fra spillemidlene og fra medlemsmassen. Noen få har også en betydelig inntekt gjennom diverse markedsavtaler. Så har jeg vist at informantene har en betydelig bakgrunn og mye erfaring fra arbeid innen idretten og at mange av dem også har idrettsutdannelse. Deretter viste jeg hvordan forbundene brukte strategiplanene, hvordan planene ble utarbeidet og hvordan administrasjonen og styret foretar prioriteringer. Til slutt har jeg vist hva slags forhold forbundene har til andre

organisasjoner.

6.3 Diskusjon

Her vil jeg diskutere funnene i 6.1 og 6.2 i lys av teoriene i 4.0.

I 6.1 viser jeg at det er store likheter mellom de ulike særforbundenes strategiplaner. Riktignok er det individuelle forskjeller i hvordan målene er formulert og hvordan selve planen er utformet, men det faktum at så mange av de samme satsingsområdene går igjen fra ett forbund til et annet innbyr til å kikke litt nærmere på hva som faktisk foregår. Man kan godt si at det ikke er noe rart at særidrettene ligner hverandre siden de jo alle driver med idrett og den ene idretten tross alt ikke er så ulik den neste. På den andre siden; hvorfor skal alle satse på (nesten) alle de samme målene?

Hvordan ville et særforbunds strategiplan sett ut om den ble utformet av mennesker med god kjennskap til idrettsutøvelse, men uten noen som helst kjennskap til idrettens organisering og institusjoner? Ville strategiplanene likevel vært så like hverandre? Kanskje. Ville de sett ut som de gjør i dag? Nepp. I et slikt tilfelle ville det fortsatt være fullt forståelig at F3 har som mål at «seniorlandslag skal prestere i toppen internasjonalt» og at F4 skal «sikre organisasjonens økonomiske grunnlag». Det å prestere i konkurranser og å sørge for å ha litt penger fremstår som sentrale mål som lett kan knyttes til det å drive en idrettsorganisasjon. Mindre intuitivt er det at de to forbundene også har som mål å «[ha respekt] for ulik kultur, etnisitet og seksuell orientering» (F3) og å «utvikle toleranse, forståelse og skape erkjennelse av menneskers likeverd for å unngå diskriminering, trakassering og hets.» (F4). Disse målene, om enn prisverdige, ser ikke umiddelbart og isolert sett ut til å være sentrale for å drive med idrett. For å forklare disse målene må vi forstå særforbundene ut fra en større kontekst.

6.3.1 Tvungen isomorfisme i plan og handling

Her vil jeg presentere og diskutere noen institusjonelle faktorer som leder til tvungen isomorfisme på idrettsfeltet.

6.3.1.1 Ulik aktivitet, samme felt

La meg bryte opp DiMaggio og Powells (1983, s.148) definisjon av et felt i fire punkter og vise hvordan disse gjelder for norske særidrettsforbund.

Et felt er organisasjoner som ...:

1. «([Utgjør et] gjenkjennelig institusjonelt område»
2. «[Deler] sentrale leverandører og konsumenter»
3. «[Har de samme] regulerende aktører»
4. «[Produserer] lignende tjenester eller produkter»

For norske særidrettsforbund er det *gjenkjennelige institusjonelle området* (1.) «norsk idrett», NIF er en *sentral leverandør* (2.) gjennom fordeling av spillemidlene, og en *regulerende aktør* (3.) gjennom NIFs lover og lovnormer, idrettstinget, idrettsstyret og idrettspolitisk dokument. *Konsumentene* (2.) er mennesker som driver med idrett og *produktet/tjenesten* (4.) som tilbys er idrettsaktivitet. Alle særforbund som er organisert under NIF-paraplyen må kunne sies å tilhøre samme felt.

6.3.1.2 Idrettsglede for alle

NIFs visjon er «Idrettsglede for alle» (Norges idrettsforbund, 2011a, s.2) og i NIFs formålsparagraf heter det at

«NIF skal arbeide for at alle mennesker gis mulighet til å utøve idrett ut fra sine ønsker og behov, og uten å bli diskriminert på grunn av livssyn, seksuell orientering eller etnisk opprinnelse.» (Norges Idrettsforbund, 2011b).

Når vi vet at NIF er en sentral aktør i feltet F3 og F4 befinner seg i, fremstår med ett også målene om toleranse og respekt fra tidligere som mer forståelige. Sett i lys av DiMaggio og Powells (1983) teori blir disse målene om toleranse og respekt en form for tvungen isomorfisme. En tilpassing til NIF, som er en viktig ressursleverandør og regulerende instans i feltet der F3 og F4 befinner seg. Her er det imidlertid viktig å merke at «tvungen» ikke nødvendigvis betyr det samme som «pålagt ved lov» eller «truet til», men at en endring «tvinger» seg frem fordi det gir en sterkere kobling mellom organisasjoner. Ved å vise i strategiplanen at man er opptatt av respekt og likeverd viser man en tilnærming til NIFs verdier.

6.3.1.3 Idrett for funksjonshemmede

En av kategoriene som samtlige forbund har med i sine planer, er idrett for funksjonshemmede. Tidligere var idrett for funksjonshemmede organisert i et eget forbund som igjen oppsto som en sammenslåing av flere ulike idrettsforbund for funksjonshemmede (Elnan, 2010). Etter at det ble vedtatt at de relevante særforbundene selv skulle ta ansvar for idrett for funksjonshemmede, ble Norges funksjonshemmedes

idrettsforbund nedlagt 1. september 2007 (Elnan, 2010). Før dette inngikk ikke idrett for funksjonshemmede i særforbundenes aktivitet.

Selv om det er vedtatt at idrett for funksjonshemmede skal organiseres av særforbundene, kan ikke særforbundene, eller klubbene under dem, *pålegges* å drive med idrett for funksjonshemmede. Det er imidlertid ikke noen tvil om at NIF sentralt er opptatt av at det skal finnes et tilbud for funksjonshemmede. NIFs egen strategiplan, Idrettspolitisk dokument, har et eget punkt som heter «1.5 Idrett for funksjonshemmede» (Norges Idrettsforbund, 2011a, s.11), men det er altså ikke lovpålagt med et slikt tilbud. NIFs lov sier at man ikke skal diskriminere, men den pålegger ikke særforbundene eksplisitt å ha et tilbud til handikappede. Likevel ser vi at alle forbundene jeg har sett på har som mål å ha et slikt tilbud. Eksistensen av disse målene kan sees på som en form for tvungen isomorfisme.

Flere av særforbundene trekker frem idrett for funksjonshemmede som noe som ofte har blitt nedprioritert. Mange mener de har blitt bedre på det med tiden, men at det fortsatt gjenstår mye for å gi et fullgodt tilbud. Dette kan sees på som en form for institusjonell treghet. Selv om man har påtatt seg en oppgave, tar det lang tid før denne oppgaven blir en naturlig del av hva man driver med. Denne tregheten og gradvise endringen reflekterer den gradvise spredningen av ideer som DiMaggio og Powell (1983) beskriver. Institusjonell isomorfisme foregår ikke over natten, men er en gradvis prosess. Inkorporeringen av mål om idrett for funksjonshemmede i strategiplanen kan anses som et uttrykk for tvungen isomorfisme, men det tar tid før den mimetiske og normative isomorfisme «tar igjen» målet og faktisk evner å fylle det med innhold.

6.3.1.4 Penga eller målet

Norsk Tippings overskudd, også kjent som spillemidlene, forvaltes av kulturdepartementet. Av det totale overskuddet går en betydelig mengde til idretten. Mye går til utbygging av anlegg og tildeles direkte av kulturdepartementets idrettsavdeling. En betydelig andel av spillemidlene forvaltes av NIF og deles inn i det som kalles post 1, post 2, post 3 og post 4 som styrer fordelingen videre ut i NIF-systemet. I 2013 utgjorde dette til sammen 566 millioner kroner (Kulturdepartementet, 2012). Samme år fikk særforbundene til sammen over 390 millioner kroner i tilskudd

fra NIF (Norges idrettsforbund, 2012c).

Ut fra tallene alene kan man slå fast at NIF er en betydelig ressursleverandør for norske særforbund. DiMaggio og Powells (1983) hypotese A1 predikerer at en organisasjon som får en betydelig del av sine ressurser fra en sentral aktør vil tilpasse seg og begynne å ligne den sentrale aktøren. Når organisasjonene i et helt felt har den samme avhengigheten får vi oppfylt kriteriene i hypotese B1: Når organisasjonene i et felt er avhengige av den samme ressursleverandøren blir organisasjonene likere hverandre. Det er lett å forstå I5 sine kvaler rundt forbundstingets ønske å inkludere et prosjekt som ikke passer med kravene i spillemiddeltildelingen. Dersom man ikke kan bevise at tiltakene man setter i gang er i tråd med tildelingsreglementet for spillemidler, vil man heller ikke motta noen spillemidler for dét tiltaket, og en betydelig inntektskilde vil være utilgjengelig. Derfor er det rimelig å forsøke å forme strategiplanen på en måte som maksimerer muligheten for å få tildelt spillemidler.

6.3.1.5 Medlemmer

En annen stor inntektskilde for særforbundene er medlemmene. «1.4 Lisenser, kurs og medlemsinntekter» utgjør for særforbundene i 2012 samlet nesten 290 millioner kroner (Norges idrettsforbund, 2012c). Hvert enkelt medlem lager riktig nok ikke noe «medlemspolitisk dokument» som særforbundene kan tilpasse seg etter. Det er imidlertid andre mekanismer som gir medlemmene indirekte innflytelse på hva forbundene tar seg til. Når I2 forteller at det er vanskelig å oppnå mål om å avholde et visst antall kurs dersom ingen melder seg på kursene, er jo det en ganske klar påminnelse om at det er viktig å tilby og arbeide med noe medlemmene faktisk ønsker å delta på. Hvis ikke blir det etterhvert dårlig med medlemmer. Størrelsen på spillemiddeltilskuddet særforbundene får henger også tett sammen med antall medlemmer. Dersom man mister medlemmer mister man altså ikke bare medlemsinntekter, men også spillemiddelinntekter. Det er naturligvis mange flere aspekter ved det å ha medlemmer enn at de er en inntektskilde, men i kontekst av tvungen isomorfisme er det viktig å påpeke at en større medlemsmasse også genererer større inntekter.

6.3.1.6 Markedsinntekter

Kun to av de åtte forbundene jeg har undersøkt har markedsinntekter som en betydelig

andel av sin samlede inntekt. Som diskutert tidligere krever det mye arbeid å anskaffe og opprettholde sponsor- og tv-avtaler. For de forbundene som arbeider med dette er markedsaktøren de samarbeider med utvilsomt en viktig faktor for hva forbundet arbeider med i det daglige. F1 utarbeidet et helt nytt konkurransekonsept i håp om å knytte til seg sponsorer og TV-avtaler. F4 har brukt mye ressurser og tid på å knytte til seg en *insider* med bakgrunn fra sportsmedia i håp om å få sendt flere konkurranser på TV. Dette viser at behovet for og ønsket om markedsinntekter til en viss grad påvirker særforbundenes aktivitet.

Det ser imidlertid ikke ut til at markedsaktørens innflytelse virker direkte inn på de vedtatte strategiplanenes overordnede retning. Ingen av forbundene jeg har sett på har mål som viser til konkrete samarbeidspartnere og arbeidet med dem. Mål om å knytte til seg samarbeidspartnere og å styrke rammevilkårene for forbundet går igjen hos alle forbundene uavhengig av om de faktisk har noen markedsinntekter. Én forklaring på dette kan være at når en markedsaktør velger å knytte seg til et særforbund, så er det fordi markedsaktøren ønsker å identifiseres med idrettens verdier og hente legitimitet fra idretten de samarbeider med. Sett i et slikt perspektiv blir det fornuftig at særforbundene ikke i stor grad skal endre hovedretning som resultat av et markedssamarbeid.

6.3.3 Mimetisk isomorfisme

Det er ikke uten videre gitt hva som er det ultimate suksesskriteriet for et særforbund, eller at et slikt kriterium i det hele tatt finnes. Det er heller ikke gitt hvordan man best innretter en idrettsorganisasjon for å oppnå best mulig resultat. NIFs lover og bestemmelser gir visse retningslinjer for hva et særforbund skal gjøre, men det er ikke noen utfyllende oppskrift. I1 beskriver det godt når jeg spør om noen tanker rundt hvorfor de ulike særforbundene har så like strategiplaner:

«Altså, nå har jeg jo jobbet i næringslivet før. Så var det veldig korte linjer. Når vi tok en beslutning, så dagen etter så var vi på en måte i gang. Sånn er det ikke i idretten. Og det var én ting som var greit, som var at du skulle ha en bunnlinje som var best mulig. Resultatet var veldig enkelt å måle i næringslivet, og linjene var veldig enkle å gå. Når jeg kom inn i idretten, så fant jeg fort ut at det var ikke noen mal på hva arbeidet gikk ut på. Og det fantes heller ingen skole som

sa at 'sånn skal det være innen idretten'. Så når jeg begynte så tenkte jeg at jeg gidder ikke begynne fra scratch med alt, så jeg begynte å spørre fotball og ski og alle de store forbundene om jeg kunne få mest mulig info fra de. (...) Og da gikk det opp for meg etterhvert som jeg kom inn på arbeidsområder og sånt, at idretten er så utrolig mangfoldig i forhold til en vanlig næringsbedrift. En vanlig næringsbedrift kan nok være mangfoldig, du kan ha mange produkter å selge, men det er likevel ett, en jobb å gjøre, det er salg. Eller du kan drive å produsere ting og ha mange forskjellige maskiner, men du har på en måte produksjon og salg. Mens i idretten så er det liksom at 'ja, det er aktivitet du skal drive med', men hva er egentlig dét? Jo, det er så ufattelig mange målgrupper, det er så ufattelig mange måter å gjøre det på, så kommer anleggsbiten inn, du må ha lokaler, du må arrangere dette, du må ha dommere, du må ha funksjonærer, du skal.. også skal du svare på rapporter til NIF og til kulturdepartementet, også etterhvert som jeg sitter i stolen ser jeg at det kommer inn mail fra alle mulige.. det er så ufattelig mange organisasjoner og personer å forholde seg til» (I1).

Usikkerheten og de uklare målene som I1 beskriver fører til at man ser til andre aktører i feltet. Man ser til hverandre og lar seg inspirere av andres løsninger. Denne måten å takle usikkerhet i omgivelsene er helt i tråd med DiMaggio og Powells (1983) hypoteser A3, A4 og B4. Disse predikerer også at når denne kopieringen og tilpassingen har foregått mellom mange organisasjoner over lang tid ender man etterhvert opp med noen ganske få mulige løsninger.

Dét at F7 har valgt å flytte kontoret sitt til Idrettens hus og at den nye generalsekretæren har holdt foredrag for styret om hvordan NIF fungerer vitner om at det finnes en oppfatning om at det er gunstig å knytte seg nærmere NIF-modellen og å gjøre som de andre særforbundene. I7, som har god kjennskap til idrettens struktur, oppfattet at det finnes én, eller kanskje noen få, mulige organisasjonsmodeller som fører til et vellykket særforbund og innrettet seg raskt etter dette i håp om at F7 skal bli en bedre organisasjon. Dette er i tråd med DiMaggio og Powells (1983) hypotese B3.

6.3.4 Normativ isomorfisme

Vi har sett at penger er en viktig faktor når særforbundene skal avgjøre hvilke mål som skal satses på og ikke. En del av pengene går naturligvis til leie av haller, innkjøp av

utstyr osv, men mye går også til å lønne administrasjonen. Som vist tidligere blir veldig mye av det et særforbund foretar seg utført av administrasjonen. Den lange og tunge idrettsbakgrunnen til informantene i dette prosjektet tyder på at det å få en sentral rolle i et særforbund krever høy grad av relevant kompetanse. Samtlige informanter har over 10 års erfaring fra idretten og mange har idrettsutdannelse. Dette er naturligvis noe de tar med seg inn i stillingene sine i de ulike særforbundene. Når aktørene i feltet har såpass lik bakgrunn, vil de også ha en forholdsvis lik oppfatning av omverdenen. De er skolert og indoktrinert til å forstå verden på en viss måte. Dette minner om DiMaggio og Powells (1983) hypoteser A5 og B5: Når et felt har en høy grad av profesjonalisering så følger en høy grad av isomorfisme.

I tillegg til den faglige bakgrunnen har jeg vist at informantene og andre representanter for administrasjonen og styret ofte møtes i ulike fora der også andre særforbund er representert. Dessuten holder de alle til i og rundt Ullevål stadion og Idrettens hus. Her møtes sentrale aktører fra ulike forbund og kan dele erfaringer og oppfatninger og danne profesjonelle nettverk. Når profesjonelle med lignende bakgrunn møtes og danner nettverk har de en tendens til å bli enda likere hverandre. De samarbeider og hjelper hverandre med å finne løsninger på ulike utfordringer. Dette er i tråd med DiMaggio og Powells (1983) hypotese A6, at å samarbeide i fagorganisasjoner og å møtes i forum på tvers av organisasjonene i feltet fører til en ensretting av ideer og at organisasjonene som deltar blir likere hverandre.

Siden NIF er en forholdsvis satt organisasjon med mange skrevne og uskrevne regler er det mye som er gitt allerede fra starten. Dette gjelder måten man skal organiseres med medlemmer og klubber, hva årsmøter og Ting på ulike nivåer skal ta stilling til, hvem som kan velges inn i styret osv. En slik strukturering fører til en stor grad av isomorfisme i et felt, jf. DiMaggio og Powells (1983) hypotese B6.

Vi ser altså at idrettsfeltet er preget av både tvungen, isomorfisk og normativ isomorfisme. Selv om de to største forbundene får en mindre andel av sin inntekt direkte gjennom NIF-systemet, er de fortsatt underlagt både isomorfisk og normativ isomorfisme. Tilknytningen til norsk idrett kan også ses om en ressurs som gir de store

forbundene legitimitet, og at det derfor foregår en grad av tvungen isomorfisme også på de største forbundene.

6.3.5 Særforbundenes strategi

Mintzberg og Waters (1985) teori om ulike former for strategi beskriver ulike måter organisasjoner lager og jobber med strategier (jf. Kap 4.2). Her skal jeg beskrive hvordan norske særforbund passer inn i Mintzberg og Waters' modeller. Det er verdt å bemerke at forfatterne selv bruker eksempler fra det private næringsliv og offentlig virksomhet. Jeg benytter imidlertid den samme teorien på norsk idrett, som skiller seg både fra en næringsvirksomhet og det offentlige. Riktignok er en offentlig instans i likhet med idretten også til syvende og sist underlagt et demokratisk system, men da på en langt mer indirekte måte. I et stortingsvalg stemmer man på det partiet eller de kandidatene man synes har det beste programmet, mens i det norske idrettsdemokratiet vedtar man budsjett og langtidsplan først, og så stemmer man over hvem som skal forvalte det etterpå. Forbundstinget har anledning til å forkaste eller fullstendig legge om på en foreslått strategiplan.

6.3.5.1 Tiltenkt strategi

Siden forbundstinget er den øverste instans i et særforbund, og det er forbundstinget som vedtar strategiplanene, kan vi sidestille forbundstinget med ledelsen og strategiplanene med det Mintzberg og Waters (1985) kaller tiltenkt strategi.

Vi har sett at strategiplanene langt på vei har det samme tematiske innholdet og lignende oppbygning som hverandre, selv om detaljnivået i målbeskrivelsen og de faktiske målene er noe varierende. Hvis man ser på strategiplanene isolert sett finner vi at de befinner seg i innenfor *paraplystrategi* men varier mellom forbundene å i retning enten *planlagt strategi* eller *frakoblet strategi*. I noen planer er målene ganske vagt definert og bærer preg av å være retningslinjer heller enn detaljerte beskrivelser (paraplystrategier), noen er såpass vagt definert at de nesten gir all beslutningsmakt over til styret og administrasjonen og derfor nærmer seg frakoblet strategi. I andre strategiplaner finner vi en større grad av spesifisitet og konkrete mål (og hos noen også konkrete tiltak) slik man venter å finne det i en planlagt strategi. Ingen av planene er imidlertid så detaljerte at de kan betegnes som en fullt ut planlagt strategi.

Vi ser at mange av forbundene utarbeider og videreutvikler sine strategiplaner gjennom seminarer og høringer i organisasjonen. Denne måten å involvere mange aktører for å komme frem til et endelig resultat minner om Mintzberg og Waters' (1985) *konsensusstrategi*. Det er imidlertid vanskelig å beskrive strategiplanene som primært å være konsensus-strategier når vi har i bakhodet den sterke graden av institusjonell påvirkning på strategiplanene og vi vet at de gamle planene er utgangspunktet for arbeidet med de nye.

6.3.5.2 Overlagt strategi

Den overlagte strategien beskriver hva organisasjoner faktisk gjør med den planlagte strategien. Informantene var opptatt av at strategiplanene er viktige, og at de utgjør en sentral del av hva de driver med i hverdagen. I4 var unntaket som ikke brukte strategiplanen noe særlig i det daglige. Deler av strategiplanen til F4 bar preg av å være en planlagt strategi for utvalgene. I4 fortalte også at den delen av strategiplanen jevnlig ble brukt på styremøter for å undersøke om utvalgene hadde fått gjort det som sto i planen. I4 sa også at selv om planen ikke var så aktivt i bruk i administrasjonen så var det de gjorde i stor grad innenfor det som står i planen. Administrasjonens handlinger kan fortsatt, innenfor Mintzberg og Waters' (1985) definisjon, beskrives som en paraplystrategi selv om den for administrasjonen nærmer seg en frakoblet strategi og for utvalget nærmer seg en planlagt strategi. Styret og administrasjonen i F4 gjør tilsynelatende litt som de vil. De ser likevel ut til å handle innenfor rammene som settes i den tiltenkte strategien selv om handlingene ikke springer ut av strategien.

Som beskrevet tidligere lager mange av forbundene handlingsplaner basert på målene som er definert i strategiplanene. Handlingsplanene utarbeides gjerne av administrasjonen, men godkjennes av styret. Dette viser at styret og administrasjonen har en viss frihet til selv å finne en god måte å komme til målene. Også forbundene som ikke hadde noen faktisk handlingsplan har denne friheten til å handle innenfor rammene som settes av strategiplanen. F2 og F8 har en del tiltak formulert i selve strategiplanen som de benyttet som en handlingsplan. Både I2 og I8 forteller i intervjuene at det er ikke alle tiltak de har mulighet til å jobbe med, eller alle målene som er mulige å oppnå. De må derfor nødvendigvis også foreta en fortolkning av den intenderte strategien og selv finne ut av hva de skal arbeide med.

6.3.5.3 Tilvokst og urealisert strategi

I følge informantene er det veldig lite til ingenting av det de gjør som egentlig faller utenfor de linjene som strategiplanen tegner opp. Selv om noen tiltak ikke eksplisitt står i strategiplanen faller de alltid innenfor en eller annen overordnet formulering. Ingen slike tiltak som ligger i grenseland av hva som kan sies å falle innenfor strategiplanen har blitt stoppet av forbundsstyret. På samme måte er det få eller ingen ting som blir fullstendig bortprioritert. Når noe likevel faktisk blir bortprioritert er det på grunn av at det ikke finnes ressurser til å gjennomføre eller at de etter å ha forsøkt en stund fant ut at det ikke var mulig å komme videre på grunn av ytre faktorer.

Når målene blir for spesifikke kan det også by på utfordringer. Dersom man har et mål om å øke med 1000 medlemmer, men bare øker med 872 så har man ikke nådd målet, men det er åpenbart bedre enn om man bare økte med 429. I2 og I8 som hadde en del slike mål i sine strategiplaner, men ingen egendefinert handlingsplan, trakk frem dette som en utfordring og klarte ikke helt å se det som et nederlag om man ikke alltid nådde tallene som var satt på forhånd.

6.3.6 Realisert strategi

Hva står vi så igjen med, hva er det som ender opp med å være særforbundenes realiserte strategi?

6.3.6.1 Paraply-strategi

Når vi ser strategiplanene og informantenes utsagn under ett blir det klart at særforbundene jeg har snakket med isolert sett faller inn under det Mintzberg og Waters (1985) kaller paraplystrategier. Selv om noen forbund bruker strategiplanene veldig aktivt, og andre mindre aktivt, kan administrasjonens handlinger likevel beskrives som paraplystrategi.

De vedtatte strategiene setter visse mål og rammer for hva man skal foreta seg, men styret og administrasjonen har en stor grad av frihet til å finne ut av hvordan man skal komme frem til målene innenfor de gjeldende rammene. De arbeider bredt innenfor disse rammene. Det ser ikke ut til at styret og administrasjonen kan plukke helt fritt blant målene som er presentert i strategiplanen. De forsøker i alle fall å være innom så

mange som mulig av dem og uttrykker selv et ønske om at strategiplanen skal inneholde mange kategorier.

6.3.6.2 Strategisk læring

Vi har sett at styret har en viss grad av frihet innenfor rammene som strategiplanen setter, men det er jo ikke utenkelig at de likevel kan komme til å bevege seg utenfor rammene som gis av strategiplanen. Når styret og administrasjonen en gang i blant beveger seg utenfor paraplyen er det to muligheter. Enten å flytte paraplyen, eller å hente dem inn igjen. Alle forbundene jeg har snakket med har to-årige tingperioder. Mange av strategiplanene har et lenger perspektiv enn to år, men siden langtidsplanen alltid skal stemmes over på Tinget vil det si at man også har muligheten til å endre på den ved hvert Ting. Godkjenning av strategiplanen på forbundstinget er altså der man har mulighet til å eventuelt flytte på paraplyen.

Flere av informantene hadde eksempler på tiltak og prosjekter de hadde begynt å arbeide med som først har blitt rettfærdiggjort under mer generelle og overordnede mål, men som siden har fått et mer konkret punkt i strategiplanen. En slik prosess er det Mintzberg og Waters (1985) kaller strategisk læring. Man ser tilbake på hva man har gjort og ikke gjort tidligere og oppdaterer den tiltenkte strategien deretter. Den nye strategiplanen «flytter paraplyen» for å romme nye tiltak. F1 har gjennom aktivt arbeid med strategiplanen i mange år etterhvert kommet frem til en strategiplan som I1 er godt fornøyd med. Ved å justere mål og kategorier over tid, har de kommet frem til mål som er lett for styret og administrasjonen å ta tak i og jobbe med.

DiMaggio og Powells (1983) beskrivelse av isomorfisme som en gradvis prosess kan sees i sammenheng med strategisk læring. Når et særforbund gransker seg selv, vurderer resultatene av handlingene sine og sammenligner med andre organisasjoner i feltet, vil de gradvis tilpasse strategiplanen så man får en organisasjonsmodell som passer inn i det norske idrettssystemet. Sett i sammenheng med DiMaggio og Powell (1983) vil de isomorfske kreftene føre til at strategiplanene gjennom strategisk læring stadig blir likere hverandre.

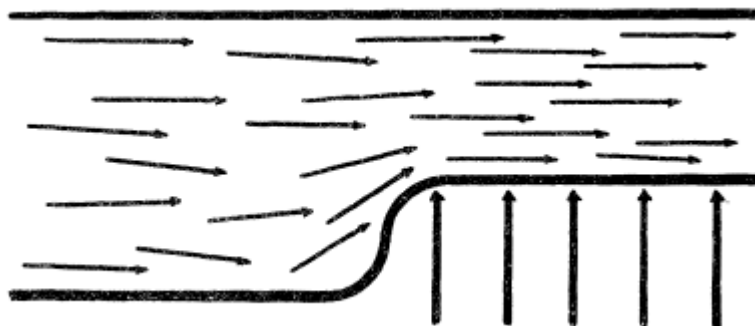
Forbundstinget har altså en mulighet til å vurdere om arbeidet og tiltakene til styret og

administrasjonen i tingperioden har vært bra nok. Mintzberg og Waters (1985) sier at ledelsen (forbundstinget i dette tilfellet) i en organisasjon som benytter paraplystrategi vil vurdere og eventuelt stoppe tiltak som kommer for langt på utsiden av hva organisasjonen skal jobbe med. Imidlertid kom flere av informantene med eksempler på at det ofte kom opp forslag til strategiplanen fra forbundstinget som styret og administrasjonen ikke ønsket å ha med fordi det ikke lot seg gjennomføre. Man kan se det som at styret og administrasjonen tar over forbundstingets rolle, men sett i DiMaggio og Powells (1983) perspektiv kan vi se det litt annerledes. Når man ser styret og administrasjonens motvilje mot å ta med ting de ikke synes passer inn, kan vi se det som en forskuttering av de isomorfiske kreftene. Gjennom sin kjennskap til idrettens system vet de hvilke forslag som har en mulighet for å bli gjennomført og hvilke som ikke kan bli det. Av samme grunn kommer det ikke noen forslag til tiltak fra administrasjonen som går langt på utsiden av de institusjonelle rammene. Derfor er det heller ikke veldig problematisk å tilpasse strategien etterhvert som nye ideer kommer frem.

F7 er et godt eksempel på at strategisk læring skjer gradvis. Strategiplanen deres var helt ny etter kuppet for noen år siden. De hadde allerede da med mye av det som vi finner i de andre forbundenes planer. Den nye generalsekretæren, med sine mange års bakgrunn i idretten, representerer en form for normativ isomorfisme. I7 har allerede arbeidet for at F7 skal nærme seg NIF og dersom DiMaggio og Powell (1983) har rett, vil F7s arbeid frem mot neste Ting resultere i en strategiplan som fyller opp enda fler av de 17 kategoriene.

6.3.6.3 Pålagt strategi

Alle de tvungne, mimetiske og normative kreftene DiMaggio og Powell (1983) beskriver som virker inn på norske særforbund, danner samlet det Mintzberg og Waters (1985) kaller en pålagt strategi. Så lenge særforbundene befinner seg innenfor NIF-systemet gir feltet visse begrensninger for hva de kan foreta seg. Både innholdet i strategiplanen, delegatene på forbundstinget, forbundsstyremedlemmene og de ansatte i administrasjonen befinner seg i det samme *jernburet* som DiMaggio og Powell (1983) beskriver.



Figur 6.3.6.3 – Pålagt strategi (Mintzberg og Waters, 1985, s.269)

Selv om et enkelt forbunds strategiplan isolert sett fungerer som en paraplystrategi, vil vi når vi ser på alle strategiplanene samlet kunne si at de fremstår som pålagte strategier. De isomorfiske kreftene i feltet fører til at paraplyen som gjelder for hvert enkelt forbund har en gitt form. De 17 kategoriene jeg fant i strategiplanene later til å være gitt av isomorfiske krefter. Hvis den tiltenkte strategien er lik de rammer som gis av den pålagte strategien kan vi da si at strategiplanen egentlig ikke har noen funksjon?

6.3.7 Et liv uten strategiplaner

Hvordan hadde det egentlig vært om særforbundene slett ikke hadde noen strategiplan? Det enkle svaret på dét er nok at de hadde klart seg greit uten. F4 kommer nok nærmest å være uten en strategiplan med sin plan som i følge I4 ikke har vært oppdatert på minst 11 år og som heller ikke er så flittig i bruk. På direkte spørsmål om hvordan ting ville sett ut om man ikke hadde en strategiplan innrømmer også flere av informantene at det nok ikke hadde vært så veldig annerledes. Dette kan ses i sammenheng med den store faglige kompetansen vi finner hos informantene. Dersom strategiplanen bare reflekterer rammene som er gitt av feltet, så kjenner informantene feltet så godt at de ikke trenger strategiplanen for å identifisere disse rammene.

Samtidig sier informantene at en god strategiplan kan være et godt verktøy, og om de ikke hadde en strategiplan så ville de ha vært i gang med å lage en. Strategiplanen gir en påminnelse om hva man skal jobbe med og potensielt gir den også en mulighet til å prioritere. Selv om alle strategiplanene dekker mange *kategorier*, har noen av forbundene klart å stramme inn planene sine til å ikke omfatte alt for mange *mål* innenfor hver kategori. Samtlige informanter, også de i forbund som allerede har klart å

kutte ned på antall mål, mener at strategiplanen deres godt kunne hatt enda færre og mer presise mål for å være enda mer anvendelig

6.3.8 Strategiplanens potensial

Vi ser at strategiplanens potensial begrenses av de isomorfiske føringer som ligger i feltet. Vi ser også at enkelte strategiplaner i seg selv ikke er så mye mer enn en påminnelse om hvilke føringer dette er. Selv om alle forbundene handler innenfor rammene av strategiplanen er det noen som ser ut til å ha mer faktisk nytte av strategiplanene sine. De forbundene som arbeider aktivt med å utvikle og forbedre strategiplanene, og også involverer organisasjonen i å utvikle dem ser naturlig nok ut til å ha mer nytte av strategiplanene. F1 som har arbeidet aktivt med å konkretisere målene og kutte ned i antall totale mål, sier selv at den nå «begynner å bli bra» (I1). Det at de likevel klarer å romme 16 av 17 kategorier med såpass få mål vitner om at de fortsatt forholder seg til den pålagte strategien gitt av omgivelsene, samtidig som de har et verktøy de har nytte av. F1 sin strategiplan ligger nok nærmest den strategiplanen de andre informantene ser for seg når de sier ønsker seg en mer konkret plan.

Hele idretten samlet kan ses på som å ha en ideologisk strategi. Det kan se ut til at det eksisterer en slags ideologisk oppfatning av hva idretten skal være som materialiserer seg som institusjonelle krefter og gir en pålagt strategi til særforbundene.

7.0 Oppsummering

I dette kapitlet vil jeg oppsummere mine funn og svare på problemstillingene.

7.1 Formende krefter for idrettsfeltet

Det er vanskelig å definere noen klare mål for suksess for et særforbund. For å manøvrere seg gjennom denne usikkerheten ser forbundene til eksterne aktører for hjelp til å finne en retning, dette fører til en mimetisk isomorfisme. Norske særidrettsforbund befinner seg dessuten i et felt med stor grad av tvungen og normativ isomorfisme. Ressursavhengigheten i den tvungne isomorfismen utgjøres langt på vei av NIF og Kulturdepartementets tildeling av spillemidlene. Videre gir NIFs lov og Idrettspolitisk dokument klare føringer for hva NIF ønsker å oppnå og hvilke retninger de ønsker å gå. Ved å vise til DiMaggio og Powells (1983) teori har jeg vist at det er i særforbundenes interesse å innrette sine mål etter NIFs rammer. Den normative isomorfismen virker ved at de ansatte i administrasjonen i særforbundene har en høy grad av spesialisering og har lang erfaring fra idrettsfeltet. Videre fører de mange møteplassene og samarbeidsforaene på tvers av organisasjonene innad i feltet til at de ytterligere utveksler og adopterer hverandres oppfatninger og ideer. De isomorfiske kreftene er alltid til stede. Også når særforbundene utformer sine strategiplaner.

Mintzberg og Waters (1985) teori gir at den realiserte strategi består av den intenderte strategien minus den urealiserte strategien pluss den tilvokste strategien. Den intenderte strategien uttrykkes i form av strategiplaner som vedtas på forbundstinget. Styret og administrasjonen som får til ansvar å sette strategiplanen ut i livet mellom hvert Ting, står i stor grad fritt til å tolke intensjonene i strategiplanen og å selv velge hvilke mål som skal prioriteres og hvilke tiltak som skal iverksettes. De vide rammene som strategiplanene setter gjør at det er liten grad av urealisert og tilvokst strategi. Forbundets realiserte strategi ligger i stor grad innenfor de rammene som den intenderte strategien gir. Dette er i tråd med det Mintzberg og Waters (1985) kaller en paraplystrategi.

Administrasjonen har stor grad av respekt for kategoriene som fremsettes i strategiplanen. I hvilken grad strategiplanen i seg selv er grunnlaget for at kategoriene

respekteres er imidlertid mindre klart. På grunn av de institusjonelle kreftene er det grunn til å tro at de samme kategoriene ville bli respektert uansett. De strategiplanene som er mest i bruk av administrasjonen er de strategiplanene som faktisk kan brukes som et verktøy. Forusetningen for dét er at de arbeides med aktivt og forankres i organisasjonen. Videre må de gi noen faktiske prioriteringer og retningslinjer for hva man skal gjøre innenfor rammene som settes av feltet. Hvis strategiplanene bare er noen vage retningslinjer som kopierer det som allerede er gitt av omgivelsene er de til liten nytte for og brukes lite av administrasjonen. Da beveger forbundet seg i retning av å ha en frakoblet strategi. Når strategiplanene brukes aktivt og setter klare mål, beveger forbundet seg mot en planlagt strategi. Alle forbundene befinner seg imidlertid innenfor rammene av en paraplystrategi.

Det er viktig å ha med seg at det å være gjenstand for institusjonelle krefter ikke nødvendigvis er negativt. DiMaggio og Powells (1983) referanse til jernbur gir naturligvis noen uheldige assosiasjoner, men om noe viser denne studien at man kan få utrettet mye og ha det ganske godt inni buret. Ved å bruke og utvikle strategiplanen aktivt kan planen bli et godt verktøy innenfor feltets begrensninger.

7.2 Svar på problemstillingene

7.2.1 Underproblemstillinger

a1) Hvorfor er strategiplanene i norske særiddrettsforbund så like hverandre?

a2) Og hvorfor ser de ut som de gjør?

De to første problemstillingene er egentlig to sider av samme sak. Strategiplanene ser ut som de gjør, og er like hverandre, fordi de isomorfiske kreftene som er til stede i særforbundenes felt gjør at en viss logikk og måte å handle på gjør seg gjeldende for alle organisasjoner i feltet. Dette reflekteres i strategiplanene. Strategiplanene er et uttrykk for særforbundenes tilpassing til feltet. Ved å ha med kategorier som passer med de tilgjengelige ressursene står særforbundene bedre stilt til å faktisk tilegne seg disse midlene. Hvilke kategorier de bør ha med er langt på vei gitt av Idrettspolitisk dokument (*tvungen isomorfisme*). I tillegg kopierer forbundene løsninger av hverandre. Siden suksesskriteriene for idretten er så varierte og vanskelig definerbare ser forbundene til hverandre og iverksetter tiltak og prosjekter de oppfatter som gode fra

organisasjoner de oppfatter som vellykkede (*mimetisk isomorfisme*). Til slutt ser vi at særforbundene har en høy grad av profesjonalisering og spesialisering. De ansatte i administrasjonen tar med seg sin faglige bakgrunn inn i sine stillinger. Videre deltar de ansatte i en rekke ulike fora tvers i feltet, noe som fører til en ensretting av måten å tenke på. Når administrasjonen så deltar i å forme nye strategiplaner tar de med seg sin forståelse av feltet. Dette er også med på å føre til at strategiplanene blir likere hverandre (*normativ isomorfisme*).

Svaret på a1 og a2 må derfor bli:

Strategiplanene er like hverandre fordi forbundene som lager dem befinner seg i et felt med sterk grad av institusjonell isomorfisme. De ser ut som de gjør fordi det gir en sterk kobling til NIF som er en sentral ressursleverandør.

b1) Hva bestemmer norske særiddrettsforbunds realiserte strategi?

Administrasjonen og styret bestemmer langt på vei det praktiske innholdet i norske særiddrettsforbunds realiserte strategi. De har en stor grad av frihet til å løse de oppgavene de er satt til å løse. Måten administrasjonen og styret løser oppgavene varierer fra forbund til forbund. Noen lager detaljerte handlingsplaner som gjelder for hele organisasjonen (i retning *planlagt strategi*), andre løser det mer på en dag-til-dag-basis (i retning *frakoblet strategi*). Det er imidlertid noen tydelige rammer for hva de kan foreta seg. Strategiplanene setter rammene for hva administrasjonen kan foreta seg (*paraplystrategi*) og disse rammene igjen er langt på vei bestemt av isomorfske krefter i feltet (*pålagt strategi*). Noen forbund har strategiplaner som selv om de følger de institusjonelle rammene, har færre og tydeligere mål. I disse forbundene har fortsatt styret og administrasjonen en stor grad av frihet, men de har klarere mål å handle etter.

Svaret på b1 må derfor bli:

De institusjonelle kreftene bestemmer det *overordnede* innholdet i norske særiddrettsforbunds realiserte strategi, men aktørene i hvert enkelt særiddrettsforbund har stor grad av frihet til å påvirke det *konkrete* innholdet. Utformingen av det konkrete innholdet løses ulikt av ulike forbund, men alltid innenfor Mintzberg og Waters (1985) modell for paraplystrategi.

b2) Og hvilken posisjon har vedtatte strategiplaner i administrasjonen i norske særiddrettsforbund?

Det varierer fra forbund til forbund hvilken posisjon strategiplanene har i administrasjonen. Det virker som om forutsetningen for at en strategiplan skal bli tatt på alvor og brukes aktivt i administrasjonen er at den arbeides aktivt med og utvikles til et arbeidsdokument. Når strategidokumentet bare reflekterer rammene som uansett er gitt av feltet blir den brukt i mye mindre grad. Strategiplanene har sterkest posisjon i administrasjonen hos de forbundene som har en strategiplan med mål som lett kan omsettes til praktisk arbeid. De ansatte i administrasjonen ønsker at strategiplanen skal gå mer i retning av en planlagt strategi.

Svaret på b2 må derfor bli:

Strategiplanens overordnede innhold som gitt av institusjonelle krefter har en sterk posisjon i særforbundene. De konkrete strategiplanene får en sterkere posisjon jo mer konkrete de er og jo mer aktivt hvert enkelt forbund jobber med å utvikle dem.

7.2.2 Hovedproblemstilling

Hvilken rolle spiller strategidokumenter for norske særiddrettsforbunds daglige virke?

For alle forbund er det stor grad av samsvar mellom målene som tegnes opp i strategiplanene og hva norske særiddrettsforbund gjør i sitt daglige virke. I hvilken grad det er strategiplanene som faktisk er grunnlaget for forbundenes daglige virke, eller om de bare samsvarer, varierer fra forbund til forbund. Koblingen mellom strategiplanen og forbundets daglige virke er sterkest der forbundene utviser stor grad av strategisk læring, og arbeider med og endrer på planen frem mot hvert forbundsting. Disse forbundene får et dokument som gradvis blir mer anvendelig for styret og administrasjonen. Koblingen mellom strategiplan og daglig virke er svakere i de forbund der strategiplanen ikke utvikles og bare gjenspeiler de begrensninger som er gitt av omgivelsene.

Svaret på hovedproblemstillingen må derfor bli:

Strategiplanene spiller en sentral rolle for norske særiddrettsforbunds daglige virke når arbeid med og forbedring av strategiplanen inngår i det daglige virke. Når et slikt arbeid

ikke inngår i det daglige virket er det vanskelig å avgjøre om det er strategiplanen eller institusjonelle krefter som legger føringene for hva forbundene foretar seg.

7.3 Lærdommer og implikasjoner

Et naturlig spørsmål når man skriver (eller leser) en masteroppgave eller forskning av noen art er «kan det brukes til noe?». Med fare for å fremstå som i overkant selvsikker vil jeg i dette tilfelle påstå at svaret er ja. Først og fremst er studien en påminnelse om at det er viktig å ha i bakhodet at en så stor, formalisert og tradisjonsbunden organisasjon som Norges Idrettsforbund med alle sine underorganisasjoner, i svært stor grad er underlagt krefter som ikke noen enkeltperson eller -organisasjon kan regne med å endre uten videre. Dessuten er det viktig å vite at disse begrensningene ikke betyr at man ikke kan utrette noe.

Selv om «begrensninger» og «institusjonelle krefter» for mange kan virke som negativt ladede ord, så er de ikke nødvendigvis dét. Idrettens rammer er tross alt ganske vide. Denne studien viser om noe at de som har mest utbytte av sine strategiplaner er de som lager enda snevrere rammer for seg selv og arbeider etter *dem*. Så om jeg skal gi noen anbefalinger på bakgrunn av denne studien, er det at strategiplaner burde gi styret og administrasjonen presise mål. Ikke mål som bare gjenspeiler de institusjonelle rammene for feltet man befinner seg i. Dessuten må strategiplanen være et aktivt dokument som man utvikler og tilpasser kontinuerlig.

Når jeg leser og skriver om organisatoriske begrensninger, kommer tankene ofte inn på filmen *De fem benspænd* (2003). I filmen får Jørgen Lenth i oppgave å gjenskape fem versjoner av en kortfilm han ble kjent for mange år tidligere, men med fem ulike begrensninger. Oppgaven gis av dogmefilmskaperen Lars von Trier. Lenth får stadig vanskeligere dogmer å arbeide med, og von Trier blir like stadig mer begeistret og forbløffet når han ser resultatet. Filmen bør være til inspirasjon for alle som føler at de hemmes av begrensninger.

Referanser:

Box-Steffensmeyer, J.M., Brady, H.E., Collier, D. – 2008 – *The Oxford handbook of Political Methodology* – Oxford University Press

Bratberg, Ø. – 2014 – *Tekstanalyse for samfunnsvitere* – Cappelen Damm AS

de Wit, B. og Meyer, R. – 2004 – *Strategy: Process, Content, Context – An international perspective* – 3rd edition – Cengage Learning EMEA, London

DiMaggio, P.J. og Powell, W.W. – 1983 – «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational fields» – *American Sociological Review*, Vol.48, No.2 (Apr.1983), pp. 147-160

Elnan, I. – 2010 – «Idrett for alle?» - NTNU Samfunnsforskning AS – Senter for Idrettsforskning, Trondheim

Enjolras, B. og Waldahl R.H. – 2009 – *Idrettsdemokratiet* – Akilles, Oslo

Enjolras, B.; Seippel, Ø og Waldahl, R.H. – 2005 – *Norsk idrett: Organiseringm fellesskap og politikk* – Akilles, Oslo

Forbes.com - «#32 Marissa Mayer» – <http://www.forbes.com/profile/marissa-mayer/> –
Publiseringsdato ukjent – Hentet 07.04.14

Goksøyr, M. – 2008 – *Historien om norsk idrett* – Abstrakt forlag AS, Oslo

Hanstad, D.V. (red.); Breivik, G; Sisjord, M.K.; og Skaset, H.B – 2011 – *Norsk idrett: Indre spenning og ytre press* – Akilles, Oslo

Kulturdepartementet – 2012 – «Hovedfordelingen 2012» – Kulturdepartementet, Oslo –
Tilsendt på mail fra idrettsavdelingen

Kvale, S. og Brinkmann, S. – 2010 – *Det kvalitative forskningsintervju* – Gyldendal Norsk Forlag AS

Mangset, P. og Rommetvedt, H. (red.) – 2002 – *Idrett og politikk, kampsport eller lagspill?* - Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS, Bergen

Mintzberg, H. – 1978 – «Patterns in strategy formation» – *Management science*, Vol.24, no.9 (May 1978), pp.934-948,

Mintzberg, H. og Waters, J.A. – 1982 – «Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm» – *The Academy of Management Journal*, Vol.25, No.3, (Sep. 1982), pp. 465-499

Mintzberg, H. og Waters, J.A. – 1985 – «Of Strategies, Deliberate and Emergent» – *Strategic Management Journal*, Vol.6, No.3 (Jul. - Sep., 1985), pp257-272

Norges Idrettsforbund – 2011a – *Idrettspolitisk dokument 2011-2015* – Norges Idrettsforbund, Oslo

Norges Idrettsforbund – 2011b – *NIFs lov* – lovdata.no – <https://lovdata.no/dokument/NIFL/niflov/2011-05-08-1>

Norges Idrettsforbund – 2012a – *Lovnorm for særforbund* – Idrettstyret, Norges Idrettsforbund

Norges Idrettsforbund – 2012b – «Norsk idretts nøkkeltall. Særforbundene. Regnskapstall fra 2012» – Norges Idrettsforbund, Oslo – Tilsendt på mail fra NIFs administrasjon

Norges Idrettsforbund – 2012c – «Norsk idretts nøkkeltall. Norges idrettsforbund. Regnskapstall fra 2012» – Norges Idrettsforbund, Oslo – Tilsend på mail fra NIFs administrasjon

Norges Idrettsforbund – 2014 – «Særforbund» –

<http://www.idrett.no/saerforbund/Sider/default.aspx> – Hentet 04.02.15

Pfeffer, J. og Salancik, G.R – 2003 – «The external control of organizations, a resource dependence perspective» – Stanford Business Books, An imprint of Stanford University Press, Stanford California, 2003

Postrel, Virginia – «In Silicon Valley, Job Hopping Contributes to Innovation» –

http://www.nytimes.com/2005/12/01/business/01scene.html?pagewanted=print&_r=1&

– The New York Times, Economic Scene, 01.12.05 – Hentet 07.04.14

Saldaña, J. – 2013 – *The Coding Manual for Qualitative Researchers* – SAGE Publications, London

Statistisk sentralbyrå – 2013 – 3600 Norges idrettsforbund og Olympiske komité.

Særforbund, antall medlemskap. 2012 -

<http://www.ssb.no/a/barnogunge/2014/tabeller/fritid/fritid3600.html> – Hentet 10.11.13

Steen-Johnsen, K. – 2011 - «Særforbund i en brytningstid» – red. Hanstad, D.V.,

Breivik, G., Sisjord, M.K. og Skaset, H.B. – 2011 – Norsk idrett, indre spenning og ytre press – Akilles, Ullevål stadion – s.241-257

Thagaard, T. – 2009 – *Systematikk og innlevelse* – Fagbokforlaget

von Trier, L. og Lenth, J. – 2003 – *De fem benspænd* – Films Sans Frontières, Frankrike – Film

Tabeller:

5.3.2a	Endelig utvalg	s.39
5.3.2b	Informanter	s.40
5.4.2	Eksempel på kategorisering av innhold i strategiplaner	s.42
5.5.5.1	Eksempel på meningsfortetting og tematisk koding	s.47
5.5.5.2	Fokusert koding (utdrag fra vedlegg 5)	s.48
6.1.2a	Kategorier i tekstanalyse (utdrag fra vedlegg 4)	s.54
6.1.2.b	Kategorier fordelt på forbund (utdrag fra vedlegg 4)	s.54
6.1.2.1	Rekruttering og toppidrett	s.55

Figurer:

3.0	Norsk idretts oppbygning	s.11
4.2.1	Samlet strategimodell (Mintzberg og Waters, 1985, s.258)	s.25
4.2.2.1	Planlagt strategi (Mintzberg og Waters, 1985, s.259)	s.26
4.2.2.2a	Gründer-strategi (Mintzberg og Waters, 1985, s.260)	s.27
4.2.2.2b	Endring i gründer-strategi Mintzberg og Waters, 1985, s.260)	s.28
4.2.2.3	Ideologisk strategi (Mintzberg og Waters 1985, s.262)	s.28
4.2.2.4	Paraply-strategi (Mintzberg og Waters, 1985, s.262)	s.29
4.2.2.5	Prosess-strategi (Mintzberg og Waters, 1985, s.264)	s.30
4.2.2.6a	Frakoblede strategier (Mintzberg og Waters, 1985 s.265)	s.31
4.2.2.6b	Frakoblet strategi utenfor rammene (Mintzberg og Waters, 1985, s.266)	s.32
4.2.2.7	Konsensus-strategi (Mintzberg og Waters, 1985, s.267)	s.32
4.2.2.8a	Pålagt strategi (Mintzberg og Waters, 1985, s.268)	s.33
4.2.2.8b	Pålagt paraply (Mintzberg og Waters, 1985, s.269)	s.34
4.2.3	Strategisk læring (Mintzberg og Waters, 1985, s.269)	s.35
6.3.6.3	Pålagt strategi (Mintzberg og Waters, 1985, s.269)	s.85

Begreper og forkortelser:

Idrettstinget	NIFs høyeste bestemmende organ
Idrettsstyret	NIFs høyeste bestemmende organ mellom forbundstingene
Forbundsstyre	Særforbundenes høyeste bestemmende organ mellom forbundstingene
Forbundsting	Særforbundets høyeste bestemmende organ. Vedtar strategiplaner og velger forbundsstyret
IPD	Idrettspolitisk dokument
GS	Generalsekretær
NIF	Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité
NSD	Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste
SFF	Særforbundenes fellesorganisasjon
Spillemidler	Norsk tippings overskudd
Tingperiode	Perioden mellom to forbundsting (eller idrettsting)

Vedlegg:

1. Intervjuguide

Intervjuguide

1. Generelt

Forsknings spørsmål:

Hvem er denne personen? Hvilken rolle og hvilken bakgrunn har vedkomne? Hva kjennetegner dette forbundet?

- Kan du fortelle litt om forbundet og administrasjonen?
- Hvor mange jobber her?
- Hva er typisk for deres forbund?
- Hvordan tror du andre ville beskrive dere?

- Hva er din rolle i administrasjonen?
- Hatt andre roller før?
- Betalt? Frivillig?
- Relevant utdannelse? - Kunne du hatt denne jobben om du hadde hatt en annerledes bakgrunn?
- Hvor gammel er du?

- Hvor lenge har du jobbet i forbundet?
- Lenger enn andre? Hvor lenge har de andre vært her?
- Hvor mange jobber i forbundet?
- Har du hatt tillitsverv innen dette eller andre forbund før du begynte i administrasjonen?
- Aktiv utøver? I dette eller andre forbund?

- Kan du si litt om styret?
- Hvor mange sitter i styret?
- Er det et aktivt styre?
- Utfører adm alle praktiske oppgaver?
- Hvordan er samarbeidet mellom styret og administrasjonen?
- Er det prosjekter/oppgaver styret jobber med som administrasjonen ikke er/er lite involvert i?

- Er det mye utskiftninger?
- I styret?
- Hvor lenge er det vanlig at noen sitter i styret?
- Enn i administrasjonen? Mye utskifting?
- Og på tinget? Er det mange faste gjengangere der, eller stadig nye fjes?

- Har dere nær kontakt med andre organisasjoner?
- NIF?
- Andre forbund?
- Internasjonalt forbund?
- Hvem er viktigst?

- Er det andre eksterne grupper eller organisasjoner som spiller inn på hvordan dere jobber og hva dere jobber med?
- Hvor/hvem får dere penger fra?

2. Strategiplaner

Hva står egentlig i strategiplanen? Er informanten bevisst på hva den inneholder? Er informanten bevisst på hvordan strategiplanen brukes i forbundet?

2.1 Intended strategy – Strategiplanen som den er skrevet og prosjekter som vedtatt på tinget.

Forskningsspørsmål:

Hva er det som utgjør forbundets intenderte strategi. Strategiplan/tingvedtak/handlingsplan

- Jeg er jo her for å snakke om hvordan dere forholder dere til forbundets strategi sånn i det daglige.
-- Noen kaller det strategiplan og noen kaller det handlingsplan. Det jeg tenker på er dokumenter som sier noe om hva dere skal jobbe med som har et år eller lenger perspektiv.

- Dere har jo det dere kaller _____. Kan du si litt om den?

- Hvordan påvirker strategiplanen det dere gjør i det daglige?

-- Aktivt som en guide for hva dere gjør i det daglige?

-- Kontrollere at dere er på rett spor?

-- Utgangspunkt når nye prosjekter startes opp?

- Føler du at du vet sånn noenlunde hva som står der?

-- Vet de ansatte hva som står der?

-- Enn styret?

- Kan du komme på noe prosjekt eller tiltak som dere har begynt med fordi det er vedtatt og kommet med i strategiplanene?

- Kommer vedtak som gjøres på tinget alltid med i strategiplanene?

-- Hvordan holder dere evt styr på vedtak som ikke er i planen?

- Diskuteres strategiplanen på tinget?

-- Hva diskuteres på tinget?

2.2 Deliberate strategy – Den delen av strategiplanen det blir noe av

Forskningsspørsmål: Hva er det som bestemmer hvilken del av den intenderte strategien som blir satt ut i livet?

- Hvordan er en typisk dag her i forbundet?

-- Hvordan vet du hva du skal gjøre på jobben?

-- Fra målene i strategiplanen?

-- Ev. Hvem prioriterer? Styret? Gen.sek? Tinget? Andre?

-- Velger dere i administrasjonen selv hvilke tiltak dere skal prioritere?

-- Bare blir det sånn?

- Et av punktene i strategiplanen deres er å jobbe med utdanning og videreutvikling av trenere og tillitsvalgte. Kan du si litt om hvordan dere jobber med det?

- Har du opplevd at noe har blitt satt i gang fordi det har kommet opp og blitt vedtatt på tinget/står i planen?

-- Kan du fortelle om det?

2.3 Unrealized strategy – Det som ikke blir noe av

Forskningsspørsmål: Hva er det som fører til at deler av den intenderte strategien ikke blir noe av?

- Det er sikkert sånn hos dere også at dere gjerne skulle fått til alt. Er det ting dere ikke får tid til?
 - Hva?
 - Hva skjer da?
- Er det andre begrensninger enn tid som kan gjøre at et prosjekt eller tiltak ikke blir noe av?
 - Penger? Prioriteringer? Andre ting som kommer til?
- Er det ting som blir startet på men av ulike grunner ikke kommer helt i mål?
 - Hva?
 - Hvorfor?
- Har du opplevd at dere i administrasjonen har jobbet med et vedtatt prosjekt, men så har måttet avbryte det eller fått beskjed om å nedprioritere det?
 - Kan du fortelle om det?

2.4 Emergent strategy – Det som blir noe av uten at det står i strategiplanen

Forskningsspørsmål: Hvor kommer emergent strategy fra? Hva eller hvem avgjør om noe blir gjort hvis det ikke er del av intended strategy? Kan informanten identifisere faktorene som spiller inn på de faktiske arbeidsoppgavene (Garbage can, policy streams)

- Er det andre faktorer som spiller inn på hva dere jobber med?
 - Hva da?
 - Hvor kommer disse oppgavene fra?
 - Er det innfall i styret?
 - Inspirasjon fra andre forbund?
 - Tiltak lenger ned i organisasjonen?
 - Burde disse oppgavene også vært inkludert i strategiplanen?
 - Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Det er jo ofte en del forefallende arbeid. Ting som bare må gjøres. Søknader som må sendes, osv.
 - Kan den type arbeid kobles til strategien?
 - Er det noe av det som går på tvers av strategien?
 - Eller bare faller helt utenfor?

2.5 Realized strategy – Sluttresultatet

Forskningsspørsmål: Hvordan opplever informanten forholdet mellom den intenderte strategien og den faktiske strategien? Hvordan fungerer det å ha en intendert strategi?

- Er strategiplanen viktig?
 - Tror du dere ville gjort stort sett det samme om dere ikke hadde hatt strategiplanen?
 - Hva ville vært annerledes om dere ikke hadde en strategiplan?
- Ville det vært bedre for organisasjonen om dere brukte strategien mer direkte?
 - Mindre?
- Er det for mange arbeids-/satsningsområder i strategiplanen?
 - For få?
 - Ville det vært lettere for dere i administrasjonen å forholde dere til vedtakene om det var færre

punkter i strategiplanen?

- Vet du om noe som kommer med i strategiplanene gang på gang uten at det blir noe av?
- Har du noen eksempler?
- Hva tror du det kommer av?
- Hadde det vært bedre om det ikke sto der?

2.6 Utforming

Forskningsspørsmål:

Hvordan blir strategiplanene til? Hvilke aktører bestemmer utformingen av planene? I hvilken grad diskuteres de på tinget?

- Hvordan blir strategiplanene utformet?
- Ferdig fra styret?
- Utkast laget av administrasjonen?
- Diskuteres grundig på tinget?

- Har dere i administrasjonen noen påvirkning på hva som skal inn i nye strategiplaner?
- Hvem evt er det som bestemmer hva som kommer med?
- Diskuteres strategiplanen innad i administrasjonen før den sendes til tinget og vedtas?

- Er idrettspolitisk dokument en viktig rettesnor for deres handlingsplan?
- Hvorfor? Hvorfor ikke?

3. Isomorfi

Forskningsspørsmål:

Er informantene bevisst på likhetene mellom de ulike forbundene intenderte strategier? Er informantene bevisst på hvorfor det er slik?

- Vet du om dere noen gang satt i gang noe fordi dere har vært inspirert av eller fått en ide fra andre organisasjoner?
- Eksempler?
- Andre særforbund?
- Enn andre organisasjoner?
- Internasjonalt forbund?

- Har disse tiltakene først blitt implementert i handlingsplanen, eller tas det mer på sparket?

- Jeg har jo lest gjennom alle planene til alle forbundene nå. Og det er ikke til å komme unna at de er ganske like på mange måter. Har du noen tanker om hvorfor det er sånn?

2. Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Irfarværes gate 29
N 5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Ørnulf Seippel
Seksjon for kultur og samfunn Norges idrettshøgskole
Postboks 4014 Ullevål stadion
0806 OSLO

Vår dato: 24.11.2014

Vår ref: 40796 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.11.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

40796	<i>Intendert og faktisk strategi - Hvilken rolle spiller strategidokumenter for norske særforbunds daglige virke?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Ørnulf Seippel</i>
<i>Student</i>	<i>Åsmund Sæbøe</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorene / District Offices
OSLO NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM NSD, Norges teknisk naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47 73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ NSD, SVI, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47 77 64 43 36. nsdmaa@svi.uit.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 40796

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Norges idrettshøgskole sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 31.05.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak

3. Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Intendert og faktisk strategi. Hvilken rolle spiller strategidokumenter for norske særforbunds daglige virke?”

Bakgrunn og formål

I mitt masterprosjekt ved Norges Idrettshøgskole ønsker jeg å finne ut hvilken rolle strategiplaner spiller i norske særforbunds daglige virke. Ved å gjennomføre intervjuer med sentrale aktører i administrasjonene i noen utvalgte særforbund håper jeg å få svar på i hvilken grad strategidokumentene kan kobles til de prosjekter og oppgaver som arbeides med fra dag til dag.

Særforbundene jeg undersøker er utvalgt for å dekke et bredt spekter av forbund både med tanke på type aktivitet og antall medlemmer.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Jeg ønsker å gjennomføre intervjuer. Hensikten med intervjuet er å finne ut av hvordan administrasjonen arbeider fra dag til dag og hvordan dette forholder seg til det aktuelle forbundets vedtatte strategiplan.

Spørsmålene vil omhandle:

- Informantens stilling og bakgrunn i forbundet
- Hvordan administrasjonen prioriterer arbeidsoppgaver
- Hvilke faktorer og aktører som spiller inn på hva administrasjonen foretar seg
- Hvordan informanten relaterer det de gjør fra dag til dag til det som står i strategidokumentet
- Hvorvidt administrasjonen har noen innvirkning på utformingen av fremtidige strategidokumenter

Det vil bli gjort lydopptak av intervjuene.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt.

Lydopptakene vil kun være tilgjengelige for meg selv og veileder. Lydopptakene vil bli transkribert og informanten vil bli anonymisert ved transkribering. Personen kan kun kobles til prosjektet via en oversikt i min private notatbok.

Imidlertid kan det komme frem informasjon av en slik art at eksterne individer med svært god kjennskap til organisasjonen kanskje vil kunne identifisere informanten gjennom informasjon som deles i intervjuet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.15.

I etterkant av dette skal jeg gjennom et forsvar av oppgaven. Normalt innen en måned. I etterkant av at sensur på oppgave faller vil lydopptakene og transkriberingen slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Forsker/masterstudent:
Åsmund R. Sæbøe
osmansabo@gmail.com
97566204

eller

Veileder:
Ørnulf Seippel
ornulf.seippel@nih.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

- Jeg samtykker til å delta i intervju**
 Jeg samtykker til at det gjøres lydopptak av intervjuet

4. Kategorier i tekstanalyse

		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
01	Rekruttering	X	X	X	X	X	X	X	X
02	Breddeidrett	X	X	X	X	X	X	X	X
03	Toppidrett/landslag	X	X	X	X	X	X	X	X
04	Arrangement	X	X	X	X	X	X	X	X
05	Anlegg	X	X	X	X	X	X	X	-
06	Kommunikasjon/informasjon	X	X	X	X	X	X	X	X
07	Økonomi/rammepvilkår	X	X	X	X	X	X	X	X
08	Internasjonalt arbeid	X	X	X	X	X	X	X	X
09	Utdanning (trener/dommer)	X	X	X	X	X	X	X	X
10	Organisasjon/administrasjon	X	X	X	X	X	X	X	X
11	Politisk arbeid	X	X	X	X	X	X	X	-
12	Folkehelse	-	X	X	-	X	-	-	-
13	Samfunnsansvar/miljø	X	X	X	X	X	X	X	-
14	Funksjonshemmede	X	X	X	X	X	X	X	X
15	Frafallsproblematikk	X	-	X	-	X	-	X	-
16	Klubbutvikling	X	X	X	X	X	X	X	X
17	Integrering/inkludering	X	X	X	X	X	-	X	-
		16	16	17	15	17	14	16	11

5. Fokusert koding

Kategori:	Førstesyklus:	Andresyklus:
Isomorfieme generelt		
F1:	- Det er ikke noen mal på hvordan man driver særforbund - Suksesskriteriene i idretten er ikke entydige og lett målbare - De usikre og varierte suksesskriteriene gjør at man må bruke tid og penger på mange ulike ting	- Uklare omgivelser og suksesskriterier
F2:	- Hvis ikke midlene var øremerket ville "alt gått til toppidrett" - Man er del av en felles idrettsfamilie	- Faste rammer kan også være en fordel - Forplikter å være en del av idretten
F3:	- Forhold og samarbeid med NIF har blitt bedre de siste årene - Det er veldig mye likt mellom ulike særforbund - Mye felles, også medlemmer - Lignende mål for suksess - Lærer av hverandre	- Bedret forhold og samarb med NIF - SF har mye til felles med hverandre
F4:	- Ikke tenkt noe over at stratplan til ulike forb er mye like - "går i samme tåka" - "En del områder som må ivaretas"	- Ikke noe særlig forhold til isom.
F5:	- Alle forbund har mye til felles	- Alle forbund har mye til felles
F6:		
F7:	- Godt forhold til NIF -> "kan hele tiden bli bedre"	- Godt forhold til NIF
F8:	- Styret jobber politisk med andre forbund for å bedre rammevilkår - Strategigruppa bruker IPD aktivt når de utformer stratplan - Får skryt av NIF for strategiprosessene - Felles utfordringer - Mange av klubbene er veldig like -> Mye drevet av ildsjeler	- Samarbeider med andre forb. - Bruker IPD aktivt - Skryt fra NIF - Mye er likt i idretten
Tvungen isomorfieme		
F1:	- Avhengig av spillemidler -> og medlemskontingenter - Vanskelig å skaffe sponsorer - Mer stabilitet og kontinuitet ved å ta toppidretten felles i forbundet - Seksjonene [grenene] skal lære av hverandre - Idrettsdokumenter har en tendens til å se like	-Tilskudd og rammebetingelser - Også tvungen iso internt

	ut fordi man har de samme grunnleggende rammene	
F2:	<ul style="list-style-type: none"> - Pålegg fra offentlig etat om økt fokus på sikkerhet og utdanning - Er en del av NIFs felles trenerløype - Tilpasser eget utdanningssystem til trenerløypa - Mye aktivitet er styrt av øremerkede midler - Spesifiteten som følger med Post-midlene fører til at mange forbund gjør de samme tingene 	<ul style="list-style-type: none"> - Statlig krav - Tilpasser egne program til NIF-modellen - Tilskudd og rammebetingelser
F3:	<ul style="list-style-type: none"> - Internasjonale forbund er viktige -> Legger føringer for nasjonal planlegging - IPD legger føringer for egen strategiplan -> "taktisk og reelt uklokt" å la være 	<ul style="list-style-type: none"> - Int.forb gir føringer - Fordel å følge NIFs linje
F4:	<ul style="list-style-type: none"> - Vanskelig å sette en plan og følge den på grunn av mangel på ressurser - Lever på spillemidler og kontingent, samt olympiatoppen - Kontingent brukes ikke på adm -> Går ut til org og til toppidrett - Positiv til NIF, men skeptisk til øremerking av midler - Vil at forbundene skal bestemme selv hva de bruker penger på -> Stor forskjell på forbundene - Øremerking fører til "kreative prosjektsøknader" 	<ul style="list-style-type: none"> - Økonomien innskrenker muligheter for hva man kan gjøre - Hovedinntekt spillemidler - Bruker lite penger på adm - Liker ikke klare føringer fra NIF
F5:	<ul style="list-style-type: none"> - Hovedinntekt fra spillemidler - Prioriteringer foregår på bakgrunn av NIF/KDs tildelingsreglement - Vanskelig posisjon mellom Tingets ønsker og tilgjengelige midler - Bruker IPD når det lages utkast - Bruker det fra IPD som er relevant - Vanskelig posisjon mellom Tingets ønsker og tilgjengelige midler - Pengestrømmen fra NIF gir like strategiplaner 	<ul style="list-style-type: none"> - Inntekt mest fra spillemidl - Nedprioriterer om man ikke får tilskudd til å gjennomføre tiltak - Bruker IPD som base for SP - Vanskelig å gjennomføre Tingvedtak hvis det ikke kan hentes penger til det
F6:	<ul style="list-style-type: none"> - Mye samarbeid med næringslivet -> sponsor - Føler seg litt utenfor NIF-systemet -> "klarar mye sjøl" -> Kompetanse på de fleste områder, også administrativt - Følger trenerløypa - Jobber med å tilpasse for sin idrett og de ulike grenene - IPD er med når stratdok lages -> Også stortingsmeldingen for idrett - Ikke alt fra IPD går igjen i stratplan 	<ul style="list-style-type: none"> - Stor del av inntekt fra spons - Ikke så avhengige av NIF - Følger trenerløypa - Bruker IPD mye når SP lages - Internasjonalt forbund gir ikke noe føringer på strategi

	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke noe føringer fra int.forb på strategi - Stiller annerledes enn mindre forbund. Ikke så avhengig av støtte og innspill fra NIF 	
F7:	<ul style="list-style-type: none"> - En del kontakt med eur og int forbund - halvårslige samlinger - 1/6 av inntekt fra sponsor - Øvrige inntekter fra lisenser og spillemidl -> Lisens ca lik spons - Nylig utarbeidet trenerutdanning -> Kjørt trener1-kurs - Basert på NIFs trenerløype 	<ul style="list-style-type: none"> - Kontakt med int. Forb. - Litt sponsor - Mye spillemidler - Trenerløypa
F8:	<ul style="list-style-type: none"> - Inntekt fra medlemskontingenter, men primært spillemidler - I forvalter kursene og administrerer dem så de passer inn i NIF-systeme - Samarbeider tett med andre forbund - Deltar i mange NIF-utvalg - GS leder for et utvalg - Mye samarbeid på klubb utvikling - Tror de er godt likt i NIF-systemet -> Gjør ting "riktig" 	<ul style="list-style-type: none"> - Primært spillemiddelfinansiert - Trenerløypa - Arbeider aktivt i NIF-kanaler
Mimetisk isomorfisme		
F1:	<ul style="list-style-type: none"> - Lar seg ofte inspirere av andre forbund - kopiert kvalitetsklubb-konseptet 	<ul style="list-style-type: none"> - Kvalitetsklubb
F2:	<ul style="list-style-type: none"> - Ønsker å komme i gang med en variant av NFFs kvalitetsklubb 	<ul style="list-style-type: none"> - Kvalitetsklubb
F3:	<ul style="list-style-type: none"> - Ser på kvalitetsklubb til NFF - Slikekr på at både har tatt andres ideer og gitt inspirasjon til andre forb. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kvalitetsklubb - Utvexling av prosjekter mellom forbund
F4:	<ul style="list-style-type: none"> - Kan ikke komme på å ha lånt/kopiert prosjekter av andre forbund 	<ul style="list-style-type: none"> - Har ikke kopiert prosjekter fra andre
F5:	<ul style="list-style-type: none"> - I gang med kvalitetsklubb-prosj 	<ul style="list-style-type: none"> - Kvalitetsklubb
F6:	<ul style="list-style-type: none"> - Sett på andres løsnigner og hatt møter med andre ifm utvikling av antidopingplan - Tror andre kopierer sine tiltak mer enn omvendt 	<ul style="list-style-type: none"> - Samarbeid med andre forb - Tror andre henter mer fra dem enn de fra andre
F7:	<ul style="list-style-type: none"> - Samarbeidsmøter med Sverige for inspirasjon til klubb utvikling. - Har "startpakke" som kan gis til klubber - Lar seg inspirere av andre nordiske forbund. Sverige og Danmark 	<ul style="list-style-type: none"> - Bruker klubb utv-prosjekt fra svenske forbundet - Ser mye til andre skandinaviske forbundene
F8:	<ul style="list-style-type: none"> - Ser på hva andre forbund gjør 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser på hva andre forbund gjør
Normativ isomorfisme		
F1:	<ul style="list-style-type: none"> - NIF gir legitimitet - Er med i felles fora 	<ul style="list-style-type: none"> - Opplever legitimitet - IPD viktig

	<ul style="list-style-type: none"> - Benytter seg av fellestjenester - Ønsker kobling mellom egen stratplan og IPD - Bygget opp med IPD som mal - Omarbeider trenerutdanning til å passe trenerløypen - Lang fartstid i idretten - Lang erfaring fra sin idrett - Flere frivillige verv i klubb og forbund 	<ul style="list-style-type: none"> - Deltar i felles grupper - Suksesskriteriene i idretten er ikke entydige og lett målbare
F2:	<ul style="list-style-type: none"> - Utdanning fra NIH - Idrettsoffiser i forsvaret - Lang fartstid som GS - Medlem av SFF - Også medlem av europeisk og internasjonalt forbund - IPD blir brukt som en rettesnor - Opptatt av at IPD gjelder for alle, ikke bare NIF sentralt - Geografisk nærhet og mange møteplasser gir kompetansespredning - Lærer mye av å møte andre forbund 	<ul style="list-style-type: none"> - Idretts- og forsvarsbakgrunn - Medlem av mange eksterne org - IPD Viktig
F3:	<ul style="list-style-type: none"> - Lang fartstid i forbundet - Bakgrunn fra forsvaret - Mellomfag fra NIH - Støtter opp om den norske idrettsmodellen med alle i ett forbund 	<ul style="list-style-type: none"> - Profesjonalisering - Forsvaret+NIH
F4:	<ul style="list-style-type: none"> - Bakgrunn fra annet forb. Og forsvaret - Hobbyutøver av akt - Sittet 11 år - I har lang bakgrunn i NIF og norsk idrett -> Godt nettverk - Mye fokus på trener- og dommer utdanning - Følger NIFs trenerløype - Klubbutviklings- og klubbdriftsprosjekter kjøres primært gjennom idrettskretsene - Utviklingsansvarlig samarbeider mye med tilsvarende i andre forb. - Mye uformell prat med andre forbund på huset -> viktig 	<ul style="list-style-type: none"> - Forsvaret - Mange år i idretten - Trenerløypa - Bruker idrettskretsene - Samarbeider med andre forbund om utvikling - Mye uformell kontakt med andre forbund på huset
F5:	<ul style="list-style-type: none"> - God kontinuitet i adm - GS sittet i seks år - Ikke erfaring med andre stillinger eller utøvelse av aktiviteten - Mye erfaring fra andre idrettsjobber - Idrett grunnfag - Deltar i ulike utvalg innen NIF - Bruker funksjoner i NIF sentralt - Godt samarbeid med idrettskretsene - Bruker trenerløypa 	<ul style="list-style-type: none"> - Stor kontinuitet i adm - GS sittet lenge - Bakgrunn fra idretten - Idrettsutdannet - Deltar i fellesutvalg i NIF - Bruker trenerløypa

	<ul style="list-style-type: none"> -> Holder på å utvikle de høyere nivåene - Reviderer de laveste nivåene - Opptatt av å være oppdatert - Mange felles løsninger for idretten. - Samarbeider i utvalg - Rasjonelt å se til andre - Bra at medlemmene gjenkjenner seg i det organisatoriske 	
F6:	<ul style="list-style-type: none"> - Bakgrunn fra NIH - Idrettslig bakgrunn fra annet forbund - Har hatt till. verv - God kontinuitet i administrasjonen - Idrettslig bakgrunn fra annet forbund - Variert bakgrunn fra næringsliv og idrett -10 år i forbundet - Flere norske representanter i internasjonalt forbund - Nært samarbeid - Møter ikke andre forbund så veldig ofte - Mer behov for å kommunisere på tvers i egen org enn å kommunisere med andre 	<ul style="list-style-type: none"> - Idrettsutdannelse - Jobbet lenge i idretten -> Også jobbet i næringslivet - Jobber tett med int.forb - Ikke veldig mye samarbeid med andre org/forb
F7:	<ul style="list-style-type: none"> - Bakgrunn fra styre i annet forbund, samt jobb i idrettsrelaterte AS - Mye erfaring fra næringslivet - Svært ny som GS - Idrettsbakgrunn - Tidl. landslagsutøver i flere andre idretter - Bakgrunn fra samfunnsfag og idrettshøgskole - Mye samarbeid mellom forbund på utvikling - NIFs programmer er med å gjøre forbundene likere -> Felles kurs og måter å løse utfordringer på - IPD har ikke vært veldig viktig i utformingen av stratplan - Følger med på det som kommer 	<ul style="list-style-type: none"> - Bakgrunn fra idretten og NIH - Jobbet mange år utenfor idretten - Smarb med andre forb på klubbttv - NIF gjør forbundene likere - IPD ikke så viktig for SP
F8:	<ul style="list-style-type: none"> - Master fra NIH - jobbet i fem år. Startet i 50% stilling - 100% etter studier - Ett styremedlem fra annen idrett med toppidrettsbakgrunn valgt inn for å jobbe med toppidrett - Medlem av europeisk og internasjonalt forbund -> Deltar mye på seminarer og kongresser - "viktig å være til stede" - Samarbeider med nordiske forbund - Mye kontakt med andre i samme stilling i andre forbund 	<ul style="list-style-type: none"> - Idrettsutdannelse - Jobbet i fem år -> siden nyutdannet - Hentet "eksperttjelp" fra annen idrett inn i styret - Deltar på konferanser og samarbeider internasjonalt

Kategori:	Førstesyklus:	Andresyklus:
Strategi generelt		
F1:	<ul style="list-style-type: none"> - Styret/administr. har selv kommet frem til at de bør satse på anlegg -> ikke kommet fra grasroten - Føler seg ikke låst av strategiplanen - Har selv hatt mye påvirkning på hvordan den skal være - Styret kommer med sine innspill før høring i organisasjonen - Liten diskusjon om stratplan på Tinget 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategiplanen utarbeides i stor grad av styret og adm - Lite diskusjon på Tinget
F2:	<ul style="list-style-type: none"> - langtidsplaner hvertfall siden 98 - Kaller sin for handlingsplan - Planen har ikke vært klar før de to siste tingene 	<ul style="list-style-type: none"> - Jobber med helt ny stratplan
F3:	<ul style="list-style-type: none"> - Fireårig strategiplan, men blir revidert hvert Ting (2 år) - Utfordrende å få krets og klubb til å føle ansvar for det som står i stratplan - Både Styret og adm v/GS kan foreta prioriteringer -> GS priorit må godkjennes/ aksepteres av styret 	<ul style="list-style-type: none"> - Jevnlige vedtak/godkjenning av stratplan - SP gjelder mest for forbundet sentralt - Adm har spillerom innenfor rammer
F4:	<ul style="list-style-type: none"> - Stratplanen er "moden for utskifting" - Flikket på men ingen store endringer - Planen brukes på annethvert styremøte for å sjekke status - Har én del som er mer målbar - Lite brukt i adm - Toppidrett er forbundets ansvar - Bredde er klubbene og idrettskretsene - Hverdagen ville ikke sett så annerledes ut uten stratplan 	<ul style="list-style-type: none"> - Gammel Stratplan - Planen brukes av styret, men lite av adm - Forbundets hovedansvar er toppidrett - Ville ikke vært mye annerledes uten stratplan
F5:	<ul style="list-style-type: none"> - Også internasjonale årsmøter -> Bevisst strategi for å øke påvirkningskraft - Navnet på planen har vært diskutert -> valgt "strategiplan" -> mer overordnet - Arbeider for tiden med en ny type sertifisering som Tinget "presset" gjennom - Alt kan puttes inn i stratplan på et overordnet nivå - Stratplan gir en rød tråd - Hvem som helst kan ikke kreve prioritet 	<ul style="list-style-type: none"> - Ønsker å påvirke internasjonalt - Tar med nye elementer i SP fra Tinget - Alt de gjør i adm faller innenfor SP på et eller annet vis - SP gir retning
F6:	<ul style="list-style-type: none"> - Samarbeider mye med NIF på strategisk og politisk nivå - Bygget rundt kjerneområder og støttefunksjoner - Det grunnleggende 	<ul style="list-style-type: none"> - Samarbeider med NIF ovenfor eksterne aktører - SP har kjerne- og støtteområder - Lager handlingsplaner basert

	<ul style="list-style-type: none"> + det som støtter opp om - Handlingsplaner lages hvert 2e år. - Strategiplanen er viktig - Ikke så viktig at det er ett mål fremfor et annet, men viktig at det er mål og at de bygger opp om kjerneområdene - Viktig med et langsiktig perspektiv -> De involverte på klubbnivå har ofte et kort perspektiv 	<ul style="list-style-type: none"> på SP - Viktig å ha en SP - Gir mål og retning
F7:	<ul style="list-style-type: none"> - Veldig langt perspektiv på stratplan -> over ti år - Stratplan resultat av et "oppgjør" ved Tinget 2011 - Mange ønsket å gå videre og utvikle organisasjonen - Fokus på rekrutt. og kompetanse 	<ul style="list-style-type: none"> - Langt perspektiv - Helt ny ifb "kuppet" ting
F8:	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus på mål og delmål på Tinget - Tiltak opp til adm og styret - Tror ting ville vært annerledes uten stratplan - Spent på hvordan strategiarbeidet blir om det kommer et helt nytt styre - Vanskelig å se for seg hvordan hverdagen ville vært uten stratplan -> Veldig innarbeidet i dag - Burde ikke bli flere satsningsområder - Det er mye å gjøre, men det er greit at det er mange områder å jobbe med 	<ul style="list-style-type: none"> - Paraplydiskusjon på Tinget - Tror mye ville vært annerledes uten SP - Vanskelig å se for seg hverdag uten SP siden den er så innarbeidet - Passe mange punkter i SP
Tiltenkt strategi		
F1:	<ul style="list-style-type: none"> - Opptatt av at stratplan ligger til bunns for det de gjør - Kontrollerer aktivitet mot langtidsplan jevnlig - Bruker stratplan aktivt 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratplan er viktig - Brukes aktivt
F2:	<ul style="list-style-type: none"> - Strategidokumentet brukes aktivt i hverdagen - Runde formuleringer gjør det vanskelige å gjøre noe "feil" - Ønsker et mer spisset dokument - Strategiplanen gir en retning for hva styret vedtar og administrasjonen foretar seg 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratplan er viktig - Brukes aktivt - Lite spesifikk
F3:	<ul style="list-style-type: none"> - Målene i planen er ikke så målbare -> men angir retning - Planen brukes ikke veldig mye i det daglige -> men det aller meste de gjør kan likevel kobles opp mot strategiplanen - Hver del av org må lage handlingspl basert på stratplan - Stratplan er viktig, -> kunne vært bedre - Så stor org at man må ha en eller annen form for strategi uansett 	<ul style="list-style-type: none"> - Paraplymessig stratplan - Ligger som bakgrunn, men brukes ikke i det daglige - Handlingsplan i tillegg til stratplan - SP er viktig selv om den kunne vært bedre - Må ha SP

F4:	<ul style="list-style-type: none"> - Hverdagen i adm er ikke utenfor planen, men det er ikke planen som dikterer hva de gjør - Hadde "klart oss greit uten" strategiplanen til hverdags - Kunne vært brukt mer om den var bedre - Trenger annet innhold og færre "honnør-ord" -> virkelighetsorientert 	<ul style="list-style-type: none"> - Gjør det som står i SP, men ikke nødvendigvis fordi det står i SP - SP ville vært mer brukt om den var mer relevant
F5:	<ul style="list-style-type: none"> - Brukes i det daglige - Lager handlingsplaner ut fra strategiplanen - Komitelederne oppdaterer status - Adm og styret kjenner sin del av planen godt - Styret prioriterer hva man skal jobbe med 	<ul style="list-style-type: none"> - SP brukes aktivt - Lager Handlingsplan - Kjenner SP godt - Styret prioriterer
F6:	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke alt i strat-dok passer for alle i org - Alle har noe som passer for sitt arb - Varierende hvor mye strategiplanen blir brukt på ulike nivåer og i ulike deler av organisasjonen - Brukes mest aktivt sentralt i org - Planen tas frem når man må gjøre vanskelige prioriteringer - Beskriver detaljert planer helt ned på utøvernivå - "Det er dette vi styrer etter" - Styringsdokumentne er veldig gjennomarbeidede og konkrete -> Lite spillerom ute i organisasjon -> Har blitt kritisert 	<ul style="list-style-type: none"> - SP dekker alle grener, men ikke alt gjelder alle - Sentral-org bruker SP mest - Planen brukes aktivt - Veldig detaljert plan - Lite spillerom for de som skal følge den
F7:	<ul style="list-style-type: none"> - Mangler handlingsplan -> Vanskelig å vite hva man skal gjøre for å oppnå målene - Er i gang med å operasjonalisere stratplan - Stratplan ligger til grunn for arbeidet -> Brukes forholdsvis aktivt - Styret kjente ikke stratplan veldig godt -> Gått gjennom på møte nylig - Hvis det ikke fantes enn stratplan ville de jobbet med å lage den 	<ul style="list-style-type: none"> - Vanskelig å omsette fra SP til handling - Holder på å lage HP - SP Brukes aktivt -> Ikke så mye tidligere - Ville laget SP om den ikke alt fantes
F8:	<ul style="list-style-type: none"> - Klar guide for hva administrasjonen skal jobbe med - Har ikke noen handlingsplan i tillegg til stratplan (har veldig konkret stratplan) - Tre innsatsområder -> forbund, kompetanse, aktivitet - Mål og delmål under hvert innsatsområde og tiltak under hvert delmål - Adm legger frem arbeidsområder og fremdrift for styret to ganger i året 	<ul style="list-style-type: none"> - adms oppgaver klart def i SP - Har ikke HP, men SP er veldig konkret - Adm melder status og fremgang ift SP til FS
Urealisert strategi		

F1:	<ul style="list-style-type: none"> - Har ikke fått gjort så mye som ønsket på anleggssiden - Har begynt å jobbe mer med det i det siste, men har lenge vært nedprioritert område - Vanskelig å oppfylle ambisiøse mål på toppidrett - Brukte mye tid og penger på et stort sponsorprosjekt som ikke ble noe av 	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke jobbet så mye som ønsket med noen prosjekter - Andre mål er bare vanskelige å nå
F2:	<ul style="list-style-type: none"> - Tallfestede mål kan være vanskelige å oppnå -> f.eks hvis folk ikke melder seg på - Noen prosjekter blir igangsatt, men må avbrytes -> Mangler ressurser -> Folk går lei -> Naturlig turnover - "bedring av idrettens rammevilkår" er et punkt osm stadig kommer tilbake uten at de får gjort så mye med det - Viktig å ha med også de punktene man ikke jobber så mye med for å minne om at de er viktige -> gir også konsekvenser for budsjett 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkrete mål kan være vanskelig - Mye avhenger av ressurser -> og enkeltpersoner - Urealisert strategi har signaleffekt
F3:	<ul style="list-style-type: none"> - Flere punkter i Stratplan man ikke har lyktes med - Ikke lyktes med å være i verdenstoppen i alle grener for alle kjønn - Noen ting kommer stadig igjen uten å bli gjort så mye med 	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke alt i SP blir noe av - Urealisert kommer likevel med i nye SP
F4:	<ul style="list-style-type: none"> - Ønsker mer ressurser til å jobbe med anlegg -> Mange prosjekter burde vært fulgt opp -> Andre steder burde man gi innspill når annet skal bygges ut - En del ting står der uten å bli gjort noe med 	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke nok penger til å jobbe med anlegg - En del punkter blir ikke gjort noe med
F5:	<ul style="list-style-type: none"> - Avbrutte prosjekter dreier seg om idrettsfaglig uenighet - Folkehelseprosjekt blitt avsluttet fordi man ikke lenger fikk midler til å drive det 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiltak kan stoppes pga press fra org - Eller manglende tilgang på midler
F6:	<ul style="list-style-type: none"> - Utdanningsprosjekt resultat av at de ikke har klart å jobbe så mye med det før -> tar tak i problemområder - "Inntektsbringende tiltak" er annet område som har fungert dårlig - Tiltak har blitt avsluttet pga manglende penger - Ikke fått "stoppordre" på noe fra styre eller Ting - Lite som kommer med i stratplan gang på gang uten at noe skjer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Flere tiltak fra SP har ikke blitt noe av -> Jobber med og tar tak i urealisert strat. - Noe har stoppet pga manglende penger - Aldri fått stoppordre
F7:	<ul style="list-style-type: none"> - Er innom de fleste punktene i stratplan - Tid og ressurser er mangelvare 	<ul style="list-style-type: none"> - Lite urealisert strat. - Ingen påbegynte prosjekter

		<p>som har blitt stoppet eller kopt bort i kålen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opptatt av å forholde seg til politisk ledelse og vedtak
F8:	<ul style="list-style-type: none"> - Får ikke gjort alt som står i stratplan -> Må redegjøre for hva man ikke får gjort på styremøte -> Kan få beskjed om andre prioriteringer fra styret - Adm må noen ganger si fra til styret om hva som er realistisk å få til -> Har lagt ned et konkret prosjekt som krevde alt for mye tid og ressurser - Vanskelig å nå målene på rekruttering - Setter i gang nye tiltak på de målene man ikke har fått til 	<ul style="list-style-type: none"> - Får ikke gjort alt -> samråd med styret - Adm gir også beskjed til styret om ting som ikke kan gjøres - Rekruttering er vanskelig punkt -> Tar tak i det man ikke får til
Tilvokst strategi		
F1:	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke all aktivitet i administrasjonen er direkte befestet i strategi- eller handlingsplan - Det meste faller likevel innenfor det overordnede - Følge med på sosiale medier og følge opp osv - Prosjekter kan settes i gang først og så komme med i strategiplanen - Blir satt i gang først, så forankret i strategiplanen 	<ul style="list-style-type: none"> - Gjør ting som ikke er eksplisitt i stratplan -> Faller også innenfor hovedmålene
F2:	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke all aktivitet i adm faller direkte innunder strategiplanen 	
F3:	<ul style="list-style-type: none"> - Adm har stort arbeidsrom mtp budsjett - Styret driver ikke mikromanaging av økonomien - Mye blir gjort uten direkte forankring i stratplan -> passer likevel inn på et overordnet nivå - Kanskje ikke alle i adm opplever at det de jobber med faller innenfor strat 	<ul style="list-style-type: none"> - Adm har rom til å gjøre mindre endringer - Tilvokst strat passer inn på en eller annen måte
F4:	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen prosjekter har blitt stoppet av Ting eller styre - Ting og styre har god kontroll på hva adm gjør - Strategiplanen legger få begrensninger 	<ul style="list-style-type: none"> - Styret følger med -> Adm har ganske frie tøyler
F5:	<ul style="list-style-type: none"> - Fått en stor pengesum som må brukes uten at det står definert i strategien - Ting "ramler ned" som må håndteres - F.eks ulykker kan skape uforutsett arbeid - Styret har forståelse for uforutsett arbeid -> Tinget i mindre grad 	<ul style="list-style-type: none"> - Må ta noen ting på sparket selv om de ikke er definert i stratplan - Kan ikke ha med "alt" i planen - Kan sette i gang nye ting så lenge det passer med det

	<ul style="list-style-type: none"> - Uforutsett arbeid hører ikke hjemme i planen - Har ikke konkret Tingvedtak ang kval klubb -> Passer med andre mål 	overordnede
F6:	<ul style="list-style-type: none"> - Det dukker gjerne opp ekstra gjøremål ifm store arrangementer - Relasjonsbygging kommer ofte utenfor stratplan - Driftsrelaterete ting kan falle utenfor stratplan - Hvis forbundsstyret ser det som ønskelig eller nødvendig å handle utenfor strategiplanen gjør de det. -> Strategiplanen kan da endres ved neste Ting 	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke all aktivitet faller inn under stratplan - Forbundsstyret kan velge å jobbe med ting utenfor stratplan
F7:	<ul style="list-style-type: none"> - Gjør kun det som står i stratplan -> Mener alt dekkes opp av stratplan - "Mer enn nok med det som står i stratpl" 	<ul style="list-style-type: none"> - Lite tilvokst str - Nok å gjøre med det som står der
F8:	<ul style="list-style-type: none"> - Har stor innflytelse på hva som skal gjøres på tiltaksnivå - Mye koordinering og arrangering faller utenfor det som konkret står i stratplan - Bruker mye tid på å hjelpe til med ting som egentlig faller innunder noen andres ansvar -> Bli ikke evaluert på det man hjelper andre med - En del forefallende arbeid utenfor strat -> Faller i overordnet forstand innenfor målene 	<ul style="list-style-type: none"> - Adm har mye rom innenfor paraplyen - Ikke alt arbeid faller direkte innenfor SP - Bruker tid på ting som er andres hovedansvar iht SP - Tilvokst S havner likevel innenfor paraply
Strategisk læring		
F1:	<ul style="list-style-type: none"> - Har minket antall mål i planen - Synes NIF har for mange mål - Systematisk kuttet ned og raffinert strategiplanen - Ansatte i adm må selv legge frem hvordan de ligger an med sine oppgaver ift handlings og langtidsplan - Forbundsinget ligger alltid i etterkant av Idrettstinget slik at de kan implementere Idrettstingets vedtak 	<ul style="list-style-type: none"> - Endrer strategiplanen over tid - Ansatte ansvar for gjennomføring av sin del -
F2:	<ul style="list-style-type: none"> - Noe diskusjon rundt forbundets sentrale arbeid på Tinget - Har arbeidsgruppe med adm og styre som lager ny stratplan med hjelp fra NIF - Sikker utøvelse av aktiviteten har fått økt fokus 	- Strategiplanen stadig i endring
F3:	<ul style="list-style-type: none"> - Trenger at planen er tydeligere - Arbeidsgruppe har sett på alternative måter å organiseres på - Selve Tinget bringer ikke så mye nytt -> men prosessen frem mot et Ting kan gjøre det 	<ul style="list-style-type: none"> - Ønsker å spisse planen - Setter ned arbgrupper for å se om ting kan løses på andre måter - Høring på stratplan i org for Tinget

	<ul style="list-style-type: none"> - Strategiplanarbeid starter et år før Tinget - Arbeides med i flere runder - Ikke mange store endringer fra ett Ting til et annet - Planen må operasjonaliseres - Adminstrasjonen utarbeider førsteutkast -> Behandles av styret -> så ut i org -> Klubbledermøter -> Flere runder i org - Bruker tid under Tinghelgen på "faglig timeout" -> Ulike temaer hver gang -> Knyttes sammen med behandling av strategiplanen 	<ul style="list-style-type: none"> - Endringer, men små - Ønsker mer håndfast stratplan - Bruker organisasjonen aktivt for å forberede og forbedre SP
F4:	<ul style="list-style-type: none"> - I ferd med å utvikle en ny stratplan -> Bruker IPD som bakgrunn --> Mest for en guide på hvordan å bygge opp dokumentet - Planen "er ikke det verktøyet det skulle ha vært" - Lite forslag til strategiplan på Tinget - Stratplan har lik ut så lenge I har jobbet der (11 år) - Ikke noe arbeid med planen frem mot Tinget 	<ul style="list-style-type: none"> - Ønsker å skape en ny og bedre SP - Lite SP-diskusjon på Tinget - Ingen endring i stratplan siste 11 år
F5:	<ul style="list-style-type: none"> - Styret kommer med innspill til plan - Sender forslag til tekst for hver sine områder - Diskuteres på møter og sendes på høring -> Begynt med høring i nyere tid - Positivt med tilbakemeldinger -> Kunne vært mer - Noe endringer i SP over tid - Adm har innvirkning på utforming av stratplan. - Adms forslag går ikke automatisk gjennom styret 	<ul style="list-style-type: none"> - SP diskuteres i styret og sendes på høring - Ønsker mer tilbakemelding på SP - SP endrer seg over tid - Adm har innspill på stratplan, men bestemmer ikke alene
F6:	<ul style="list-style-type: none"> - Lager strategiplan på basis av hva klubbene ønsker -> også kretser og grener - Mye diskusjon rundt strategiplan på Tinget - Siste utgave av strategiplanen er mye mer konkret enn tidligere dokumenter -> Har vært mer prosa - Målsettingene ble mer konkrete for at de skulle være lettere å forholde seg til - Det kunne vært færre satsingsområder i planen - Kanskje ta ut alt om støttefunksjoner og se det som en del av drift heller enn strategi - Har en spørreundersøkelse til klubbene som utgangspunkt for arbeidet med stratplan 	<ul style="list-style-type: none"> - Lytter til org når SP lages - Diskuteres mye på Tinget - Planen har endret seg over tid - Blitt mer konkret - Vurderer stadig mulige endringer - Baserer SP på spørreundersøkelse til klubbene

F7:	<ul style="list-style-type: none"> - Stor omlegging av org for tre år siden - Endret hovedfokus fra én gren til en annen - Diskuterer stratplan på "styre- og utvalgsseminar" - Jobber med strategiplanen mellom Tingperiodene - Planene vil bli noe endret ved neste Ting 	<ul style="list-style-type: none"> - Stor retningsendring for noen år siden - Jobber med videre utviling av SP
F8:	<ul style="list-style-type: none"> - GS og Pres har jobbet for bedre stratplan - "... viktig å ha noen ordentlige papirer" - Stratplan på høring i org før Tinget -> mindre behov for å diskutere stratplan på Tinget - Prøver å unngå å diskutere tiltaksnivå på Tinget - Starter arbeidet med stratplan med et seminar -> Egen gruppe som jobber med innspill fra seminaret og som har ansvar for arbeidet med stratplan - Styret behandler førsteutkast og sender på høring for ny behandling og Ting-vedtak - Ikke veldig stor respons på høringsrunde, men mer enn tidligere 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratplan har blitt endret og bedret over tid - Høring på SP i org. - Har eget strategiseminar - SP på høring i org. -> Lite respons på høring, men bedre enn ikke noe