

# Organisatoriske utfordringer:

## *Om forhold mellom formell og operativ organisering*

Jubileumskonferanse  
Særforbundenes Fellesorganisasjon  
Ullevaal Stadion, 28.nov 2019

Per Øystein Hansen  
Førsteamanuensis, Høgskolen i Innlandet  
Førsteamanuensis II, Norges idrettshøgskole  
[p.o.hansen@nih.no](mailto:p.o.hansen@nih.no) / [per.hansen@inn.no](mailto:per.hansen@inn.no)

# Agenda – *fra trykksverte til gråblyant*

1. Formell organisering av norsk idrett = **trykksverte**
    - Relativt statisk
    - Jo lenger fra «trykkpressen» du kommer – jo svakere blir «trykksverten»
    - Nødvendig, men langt fra tilstrekkelig
    - Organisasjonsformer forankret i idrettspolitikken gir legitimitet – ikke nødvendigvis effektivitet
  2. Operativ organisering må gjøres med **gråblyant**
    - Endres til stadighet
    - Rolle- og ansvarsavklaring med utgangspunkt i felles:
      - «Målforståelse»
      - «Målbilde»
    - Organisering som bidrar til hensiktsmessig samhandling
      - Styrker intern og ekstern effektivitet
- Dagens hovedbudskap:
    - Ledelse handler om forstå forskjellen mellom: organisasjon og organisering
    - Norsk idrett trenger helhetsledelse på alle nivå

# Sentrale begreper

## Formell organisasjonskontekst (organisasjon - statisk)

- Organisasjonsstruktur (-design), formell myndighet, **formell rolle og ansvar** (stillingsinstruks), lover, regler, prosedyrer, rutiner, strategi etc.

## Operativ organisering (dynamisk)

- Daglig samhandling, håndtering av interessekonflikter, målforståelse, målbilde, **relasjonell rolle- og ansvarsavklaring med utgangspunkt i mål**

# Styrker ved idrettens formelle organisering

1. Symboltung - gir legitimitet ovenfor staten?
2. *Én* bevegelse – *én* ideologi (topp og bredde / IK og SF)?
3. Gir stordriftsfordeler med hensyn til felles organisasjonsløsninger?

# Hovedutfordringer ved idrettens formelle organisering

1. Skaper unødvendige skillelinjer mellom organisasjonsledd
2. «Den norske idrettsmodellen»
  - Skiller i liten grad mellom idrettsdemokrati og hensiktsmessig organisering?
  - Løser i liten grad idrettens utfordringer lokalt?
3. Er i store trekk historisk betinget (endret etter statlig press og interne kompromiss)
  - Er den formelle organiseringen blitt som stolen hjemme i stuen min?
4. «Den norske idrettsmodellen» blir trykksverte i organisasjonen
  - Idrettspolitiske kompromiss og «hestehandel» er styrende for organisasjonen?
    - Eksempel: Toppidretten (organiseringen av norsk toppidrett)?
  - Etterleves ikke nødvendigvis

# Mellom formell og operativ organisering

- Idrettsdemokratiet angir formell organisering = styring
- Organisasjoner er «løst koblede systemer» (Weick, 1979)
  - Ulike organisasjonsledd (eller avdelinger i store organisasjoner) lever i stor grad sitt eget liv
    - Daglig samhandling er mer tilfeldig enn man skulle forvente fra lederhold
    - Trykksverten blir meget svak og i noen tilfeller helt borte...
- Operativ organisering klargjør «lokal» samhandling = ledelse
  - **Trykksverte** må suppleres med **gråblyant**
- Hvordan styrke operativ organisering?

# Operativ organisering

- Organisering (samhandling) med utgangspunkt i felles målforståelse
  - Er involverte aktører klar over hva målene er?
    - Flere organisasjonsledd har ansvar for kompetanseutvikling – hva er målet?
  - Idrettspolitiske føringer og organisasjonsleddenes lovpålagte oppgaver må konkretiseres!
- Organisering (samhandling) med utgangspunkt i felles målbilde
  - Er involverte aktører klar over hvordan man skal samhandle for å nå målet?
    - Vanskelig om aktørene ikke har en felles målforståelse eller klargjorte ansvarsområder

# Avslutning – mer ledelse og mindre styring?

- Idrettens formelle organisering (idrettsdemokratiet) kan ansees for å være et styringsverktøy
  - Gir retning, men er lite konkret
  - Løser ikke idrettens organisatoriske utfordringer «lokalt»
  
- Operativ organisering krever aktiv utøvende helhetsledelse (Selznick, 1957)
  - *Noen* må ha helhetsansvar for samhandling internt og i møte med andre organisasjonsledd
  - *Noen* må klargjøre målforståelse
  - *Noen* må organisere aktørene med utgangspunkt i felles målforståelse
  - *Noen* må sørge for at samhandlende aktører har felles mål bilde
  - *Noen* må sørge for at samhandlende aktører er klar over egne og andres ansvarsområder
    - Må skille mellom ansvarsområder og oppgaver
  
- Denne «*noen*» er naturligvis en *leder* som utøver *ledelse*
  - *Har ledere i norsk idrett anledning til å utøve helhetlig ledelse?*