

Utviklingsprogram for Generalsekretærer i Særforbund 2014 – 2016

Sluttrapport

Ullevål stadion, 25. oktober 2016



1. Bakgrunn

NIF, i samarbeid med fagmiljøet Ledelse på Norsk, gjennomførte fra 2001 et større utviklingsprogram for alle ledere i NIF sentralt, Olympiatoppen og Idrettskretsene. Dette ble senere videreført til særforbundene slik at generalsekretærene fikk tilsvarende tilbud. Ca. 50 generalsekretærer deltok i dette programmet.

Utviklingsarbeidet ble gradvis videreført i NIFs ledergruppe og enkelte avdelinger/idrettskretser og i flere særforbund, bl.a. Norges Golfforbund. Bortsett fra i NGF stoppet dette arbeidet opp med Idrettspresidentens og generalsekretærens avgang etter store underskudd i NIFs økonomi.

Organisasjonsutviklingsarbeidet i Golfforbundet har bl.a. inneholdt utvikling av et program for daglige ledere i golfvirksomhetene (klubbene). Et pilotprogram med 14 deltagere ble gjennomført i perioden 2011-12. Erfaringene var så gode at et nytt 2-årig program ble startet høsten 2013 med 12 daglige ledere og lederen for klubbutvikling i NIF.

I en diskusjon mellom noen ferske GS'er ble golfforbundets program presentert. Det ble da ytret ønske om å lage et tilsvarende lederutviklingsprogram for GS'er. Det faktum at det ikke har vært noe lederutviklingstilbud fra NIFs sin side til generalsekretærene i særforbundene de siste årene, inspirerte gruppen nye («ferske») generalsekretærer til å få igangsatt et utviklingsprogram for generalsekretærer i særforbund. Informasjon om dette ble gitt i GS-Forum og noen flere GS'er meldte seg.

2. Utviklingsprogrammets mål

I søknaden til NHO/idrett ble målet for programmet formulert slik:

- Utvikle de deltagende generalsekretærene slik at de er i stand til å lede og utvikle sitt eget forbund etter de planer og rutiner som ligger til grunn for arbeidet.
- Utvikle en kommunikasjonskvalitet mellom ledere slik at det er naturlig å dele kompetanse og erfaringer til beste for norsk idrett.
- Utvikle en ledelsesfilosofi som kan prege norsk idrett i årene fremover, og på sikt utvikle et program som alle personer i ledende stillinger i norsk idrett kan få tilgang til

Som en forberedelse til programmet hadde Åge Sørsveen individuelle samtaler med alle deltagerne. En kort oppsummering av inntrykkene fra disse samtalene finnes vedlagt. Dette bildet dannet grunnlaget for innholdet i programmet og målformuleringene ovenfor (Vedlegg 1).

3. Utviklingsprogrammets forankring

Særforbundenes fellesorganisasjon (SFF) var «eier» av utviklingsprogrammet. Programmet fikk økonomisk støtte fra SFF og fra NHO/Idrett. Deltagerne betalte også en egenandel.

Fagstaben for programmet var:

- Tor-Anders Hanssen, leder av administrativ styringsgruppe og generalsekretær i Golfforbundet
- Svern Erik Bolle, leder av kompetanseutvalget og generalsekretær i Bedriftsidrettsforbundet



- Åge Sørsveen, grunnlegger av Fagmiljøet Ledelse på Norsk og faglig ansvarlig for utviklingsprogrammene som omtalt i avsnittet «Bakgrunn» ovenfor (se for øvrig www.ledelsepanorsk.no for mer informasjon).

Daglig leder i SFF, Terje Jørgensen og fungerende leder for utviklingsavdelingen i NIF, Arnfinn Vik, var ordinære deltagere i utviklingsprogrammet (se vedlagte deltakerliste).

Under planleggingen av utviklingsprogrammet var Hanne Sogn, generalsekretær i Norges Basketballforbund en viktig bidragsyter. Hun og SFF's Terje Jørgensen deltok også i fagstabens arbeid med å planlegge de enkelte samlingene i programmet ved siden av å være ordinære deltagere.

4. Utviklingsprogrammets innhold

Programmet var bygget på Ledelse på norsks definisjon av ledelse, som er «lede og utvikle mennesker og lede og forbedre arbeidsprosesser» (se «Ledelse i hverdagen», side 19). Dette innebærer at vi arbeider både med sakssiden og personsiden samtidig i alle arbeidsprosesser.

Arbeidet med «meg selv som generalsekretær/leder» gikk som en rød tråd gjennom de to årene programmet varte. Arbeidet i programmet fulgte i størst mulig grad oppgavene i forbundenes «årshjul». Dette betyr blant annet at evaluering av årets aktivitet etterfulgt av arbeid med virksomhetsplan, sportslig plan, handlingsplan for kommende år, ble det arbeidet med på høsten.

Ellers har deltakernes behov og ønsker i stor grad påvirket rekkefølgen av arbeidet i programmet. Arbeid med «medarbeiderutvikling (ansatte og frivillige)», «effektivisering av møtetera», «sponsorarbeidet» osv. ble tatt opp i programmet etter ønske fra deltagerne.

Arbeidsmetodene og verktøyene som har vært brukt i programmet er i hovedsak utviklet av Ledelse på norsk (se «Ledelse i hverdagen» og andre bøker fra dette fagmiljøet). Andre verktøy, f. eks. flere LEAN-verktøy, ble også benyttet. Så vel bidragsytere som arbeidsverktøy fra andre miljøer har vært brukt i programmet når slike behov meldte seg.

Dette betyr at vi har forsøkt å skreddersy innholdet i programmet så langt vi har klart til den enkelte generalsekretær/leders og deres organisasjons behov.

5. Utviklingsprogrammets arbeidsform

Rammen for programmet har vært samlinger på 1 til 2 dager, til sammen 16 dager, over en to-års periode.

Minst en to-dagers samling per år har vært med overnatting. Hensikten var å gi større muligheter for erfaringsutveksling og nettverksbygging.

Det ble krevet at den enkelte deltaker arbeidet med sin egen utvikling og de arbeidsprosesser som tas opp også mellom samlingene. Vi har forsøkt å tilpasse programinnholdet til de viktigste oppgavene i deltakerens hverdag til enhver tid. Slik har vi lagt opp til – og ifølge evalueringen i noen grad lykkes med – å gjøre deltakelse i programmet og det å gjøre hverdagens oppgaver mer effektive, til gjensidig nyttig.

Arbeidet i samlingene har bestått av gruppearbeid (3-6 personer avhengig av oppgaven). Oppgaveinnledninger, erfaringsutveksling og metodeintroduksjon har vært gjennomført i plenum.



Begrunnelsen for et to-årig program har vært erkjennelsen av at så vel innsikt og forståelse som ferdigheter i å skape effektive arbeidsprosesser ved hjelp av nye/oprøvde verktøy krever systematisk og regelmessig trening over lengre tid. Ingen steder i vårt samfunn er denne erkjennelsen større enn i idretten, men den er foreløpig mest utbredt innen utvikling av aktivitet og utøvere.

6. Spilleregler i utviklingsprogrammet

For å skape trygghet, åpenhet og forutsigbarhet i programmet har det vært viktig at vi har etablert og etterlevd noen regler for atferd, både for deltakere og stab. Noen viktige er:

- Vi må gi for å få, dvs. alle må være villige til å dele med seg av sin kompetanse og sine erfaringer
- Fortrolighet, - «det som kommer opp i rommet, blir i rommet»
- Tilstedeværelse, både fysisk og mentalt er avgjørende for alles arbeidseffektivitet. Dvs. pass tiden! Mobiltelefonsamtaler, sms, e-poster, internett osv. skal kun forekomme i pausene.
- Overnatting i de samlingene der dette er planlagt og middager der dette er en del av programmet må respekteres.
- Det å møte forberedt, har gjort hjemmearbeidet og har trent mellom samlingene er en selvfølge.

7. Liste over deltakerne i utviklingsprogrammet

Navneliste over alle deltakerne med telefon-nummer og e-postadresser vises i vedlegg 2.

8. Samlingene i programmet

Det er gjennomført 12 samlinger i programmet:

1. 27. – 28. mai 2014 (Ullevål Stadion)
2. 1. juli 2014 (Ullevål Stadion)
3. 22. – 23. september 2014 (Mastemyr)
4. 10. desember 2014 (Ullevål Stadion)
5. 3. februar 2015 (Ullevål Stadion)
6. 8. – 9. april 2015 (Gardermoen)
b. 26. mai 2015 (Ullevål Stadion) – «Oppsamlingsheat» pga. forfall i samling 6.
7. 4. juni 2015 (Trondheim) (i tilknytning til Idrettstinget)
8. 26. august 2015 (Ullevål Stadion)
9. 15. – 16. oktober 2015 (Hafjell)
b. 4. desember 2015 (Ullevål Stadion) – «Oppsamlingsheat» pga. forfall i samling 9.
10. 9. desember 2015 (Ullevål Stadion)
11. 29. februar – 1. mars 2016 (Ullevål Stadion)
12. 26. – 27. mai 2016 (Starmoen Luftsportanlegg og Høgskolen i Hedmark, Elverum)



9. Nærmere om innhold i samlingene

Programmet har vært konsentrert om fem hovedtemaer med tilhørende arbeidsprosesser:

a. Generalsekretærenes arbeidssituasjon og – utvikling

- Deltakerne laget i første samling en nåsituasjonsbeskrivelse av egen arbeidssituasjon ved hjelp av X-modellen. Gjennom gruppearbeid valgte de deretter viktige forbedringsbehov for annet halvår 2014. Ved hjelp av X-modellen foretok de årsaksanalyser for de valgte forbedringsområdene. Årsaksfaktorene ble så brukt til å finne tiltak som grunnlag for en fullstendig handlingsplan for halvåret. Denne prosessen ble dokumentert ved hjelp av planleggingsverktøyet A3.
- Dette arbeidet ble deretter kvalitetssikret i samling 2.
- Handlingsplanen ble gjennomført frem til samling 4 i desember 2014, der de oppnådde resultatene ble beskrevet og evaluert ved hjelp av X-modellen. Her ble også «Lederrollen» drøftet nærmere og senere fulgt opp i samling 6 gjennom temaene «Er jeg en inspirerende leder?» og innføring i og trening i «Retorikk/presentasjonsteknikk».
- Trening i medarbeidersamtalen/linjeledelse (både i leder og i medarbeiderrollen) var eneste tema i samling 9.

b. Særforbundenes situasjon og utvikling

Nåsituasjonsbeskrivelsen av eget særforbund ble produsert i samling 2. Et fullstendig A3 instrument (forbedringsplan) ble gjennomarbeidet i samling 3. Dette ble fulgt opp i samling 4, blant annet for å klarlegge generalsekretærenes behov for bistand og støtte i dette arbeidet. Denne diskusjonen satte fokus på særforbundenes behov for assistanse fra NIF (et tema som ble grundig behandlet i samling 5).

c. Forholdet mellom forbundsstyret og administrasjon

Rune Hauger (assisterende generalsekretær i Golfforbundet) presenterte sin kunnskap om lover og retningslinjer for ansvars- og ansvarsfordeling mellom styret og administrasjonen, og egne synspunkter på styrets arbeidsform og forholdet mellom president/styremedlemmer og generalsekretær. Presentasjonen ble etterfulgt av et gruppearbeid der generalsekretærene beskrev hvordan disse forholdene ser ut i de respektive særforbund.

Dette arbeidet avdekket at kvaliteten på styrearbeidet varierer mye og at forståelsen for ansvar og ansvarsfordeling er mangelfullt. Behovet for bistand og støtte fra NIF til å forbedre dette var tydelig. Behovet for et tettere samarbeid mellom særforbundene og NIF ble ytterligere forsterket gjennom arbeidet i samlingene 2 og 3. Dette temaet ble derfor tatt opp som en egen post i samling 4, noe som medførte en beslutning om å vie hele samling 5 til dette temaet.



d. Forholdet mellom NIF og Særforbundene

Etter Erik Eides gjentiltredelse som organisasjonssjef i NIF var det naturlig å be han om å presentere sine tanker om «NIFs forhold til Særforbundene», noe som ble hovedinnholdet i samling 5. Eides presentasjon ble etterfulgt av et gruppearbeid og en plenumsdiskusjon av temaet «Hvilke forventninger og behov har Særforbundene til NIF?»

På Idrettstinget i juni 2015 ble det vedtatt et nytt Idrettspolitisk dokument (IPD). Dette tok utgangspunkt nettopp i den prosesstankegang som ligger til grunn for GS-programmet og som ble presentert i samling 7, sammen med en repetisjon av kjerne- og støtteprosessbegrepene. En ytterligere oppfølging av IPD for strategiplaner/virksomhetsplaner i eget særforbund ble gjennomgått.

I samling 8 presenterte Svenn Erik Bolle «Behovsundersøkelsen fra Kompetanseutvalget» (innhold, analyse og konsekvenser). Undersøkelsen bekreftet den mangelfulle organisasjonsforståelse som generalsekretærene har beskrevet at de opplever, i så vel styret som administrasjonen.

e. Medietrening og krisehåndtering

Hele samling 10 var viet dette temaet. Deltakerne fikk praktisk trening i mediehåndtering med profesjonell assistanse fra Ullevål Medie Center (UMC). Krisehåndtering ble introdusert av Jarle Aambø med illustrasjoner fra Olympiatoppens arbeid.

f. Nettverksbygging mellom GS'ene

Fra og med samling 2 introduserte vi programposten «Hva har skjedd siden sist?», der den enkelte deltaker ble bedt om å fortelle om viktige hendelser, opplevelser og erfaringer i sitt arbeid siden forrige samling. Hensikten var å gjøre GS'ene bedre kjent med hverandres arbeidssituasjon og å kunne lære av hverandres erfaringer. Dette bidro til å styrke kontakten mellom deltakerne også i hverdagen.

Gruppearbeider på mange temaer i samlingene har vært benyttet som et viktig læringsverktøy. Gruppesammensetningene har variert fra tema til tema og således bidratt til økt kjennskap til hverandres situasjon, måte å tenke på og måter å kommunisere på. Også et viktig bidrag til å styrke nettverket.

g. Evaluering - individuelt

De to siste samlingene ble viet trening i de viktigste arbeidsprosessene for en generalsekretær:

- Oppfølging og evaluering av GS's egen utvikling
- Oppfølging og evaluering av GS's arbeid med utvikling av egne medarbeidere
- Avklaring og kartlegging av viktigste kjerneprosesser for 2016

h. Evaluering av programmet

Se under overskriften Resultater og evaluering.



10. Hjelpemidler/verktøy

Programmet har tatt sikte på å gjøre deltakerne kjent med de viktigste verktøy for å utvikle ledere og medarbeidere/ inkl. seg selv som GS og forbedre arbeidsprosesser og gi deltakerne trening i bruk av disse. Viktige krav til verktøyene har vært at de skal være lette å forstå og enkle å bruke i en travel lederhverdag. Dessuten har vi ønsket å begrense mengden verktøy til et overkommelig antall. De verktøyene som best tilfredsstiller disse kravene har vi først og fremst funnet i arbeidet til «Ledelse på norsk» og «LEAN».

a. LEANs prosesskartleggingsverktøy

LEANs prosesskartlegging gjør det mulig å beskrive hvilken som helst arbeidsprosess langs en tidslinje der alle aktiviteter kartlegges. I tilknytning til den enkelte aktivitet beskrives hvem som har ansvaret for aktiviteten, eventuelt andre involverte og hvilke datasystemer og dokumenter som er knyttet til aktiviteten.

På denne måten kan vi beskrive både slik arbeidsprosessene ser ut i dag (Current State) og slik vi ønsker at de skal se ut i fremtiden (Future State). Disse beskrivelsene gjør det mulig å foreta vurderinger av hvor det er viktig å forbedre arbeidsprosessene.

b. Y-Modellen (Ledelse på norsk)

Y-modellen (et arbeidsprosessverktøy) gir en oversikt over alle nødvendige trinn i arbeidet med å forbedre arbeidsprosessen.

- Nåsituasjonsbeskrivelse
- Valg av resultatforbedringsbehov med plan-/gjennomføringsperiode
- Formulering av mål for de valgte resultater å forbedre
- Årsaksanalyse av nåsituasjonen knyttet til de utvalgte resultater å forbedre
- Utforming av tiltak knyttet til årsaksanalysen av valgte resultater å forbedre
- Utforming av konkret handlingsplan ut fra valgte tiltak
- Gjennomføring av handlingsplanen
- Beskrivelse av oppnådde resultater i henhold til mål formulert i handlingsplanen
- Analyse av oppnådde resultater, dvs. finne hovedårsakene til hvorfor de oppnådde resultatene ble slik som de ble (på godt og vondt)

Modellen kan sammenlignes med de ulike modeller som GAP-analyse eller LEANs PDCA (Plan, Do, Check, Adjust), men er mer detaljert og konkret som arbeidsverktøy.

c. X-modellen (Ledelse på norsk)

X-modellen er et verktøy for å beskrive, analysere og/eller planlegge situasjonen på alle nivåer i en organisasjon. Den gjør det mulig å beskrive ressursene som må inngå i en prosess, arbeidsmåter i prosessen og de viktigste resultatene som kommer ut av prosessen. Modellen skiller ressurser (innsatsfaktorer) og resultatene i «saklige» og «personlige». Det skillet har vist seg hensiktsmessig og nyttig da det i alle arbeidsprosesser alltid er mennesker/personer som får «ting til å skje».



d. A3 (Ledelse på norsk, LEAN og NGF)

A3-begrepet er hentet fra LEAN, men innholdet er i samarbeid mellom NGF og Ledelse på norsk endret.

A3 er en planleggingsmodell som kombinerer de 5 viktigste første elementer i Y-modellen ved bruk av X-modellen. Den gjør det derfor mulig å lage et oversiktlig bilde av hele planleggingsdelen av en arbeidsprosess. Den gjør det også mulig å sikre en logisk tankegang gjennom alle delene av prosessen.

e. Tavlemøter (LEAN)

Tavlemøter er et verktøy for å planlegge og gjennomføre operative møter i forbundsadministrasjonen (som regel ukentlig).

f. Kommunikasjonsverktøy

Alle arbeidsoppgaver, og dermed alle arbeidsprosesser innebærer kommunikasjon mellom mennesker. Kommunikasjonskvaliteten mellom involverte personer i en arbeidsprosess er faktisk helt avgjørende for effektiviteten i selve prosessen og dermed for kvaliteten på de resultatene som prosessen skal frembringe. LPN har derfor utviklet noen enkle verktøy for å kunne håndtere kommunikasjonskvaliteten i det daglige arbeidet:

- i. Kommunikasjonstrapp
Kommunikasjonstrappa viser at jo vanskeligere arbeidsoppgavene vi behandler er, jo større krav stilles det til kommunikasjonsnivået mellom de involverte personene.
- ii. Kommunikasjonsnivåmodellen
Kommunikasjonsnivåmodellen forteller at en persons kommunikasjonsnivå består av to deler, en **sender**, dvs. det personen setter ord på av sin opplevelses av virkeligheten (det som skjer) og en **mottaker**, dvs. det personen makter å oppleve (ta til seg) av det som skjer. En persons kommunikasjonsnivå er produktet av kvaliteten på sender- og mottakerkvaliteten.
- iii. Kommunikasjonsstigen
Kommunikasjonsstigen viser hvordan en persons mottakerapparat virker. Den er en hjelp til å forstå hvordan vi tolker alle signalene fra omverden.
- iv. Dialogmodellen
Dialogmodellen viser hvordan kommunikasjonen mellom to personer kan arte seg avhengig av de to personenes kommunikasjonsnivå. Modellen kan også brukes til å forstå hvordan kommunikasjonskvaliteten mellom de to personene kan utvikles.
- v. Stolpediagram
Generalsekretærene står ofte overfor situasjoner der de skal presentere temaer/saker foran forsamlinger, for eksempel styremøter, i klubbledermøter, overfor samarbeidspartnere eller i media. Til å forberede slike hendelser er Stolpediagrammet et nyttig verktøy. Diagrammet bygger på mange hundre års erfaring med retorikk/presentasjonsteknikk.



11. Repetisjon og trening

Det relativt begrensede antall verktøy vi har introdusert i programmet har vært tilstrekkelig til å beskrive, analysere og forbedre de aller fleste arbeidsprosesser i hverdagen. Men for å mestre et verktøy har det vært nødvendig med repetisjon og trening i løpet av samlingene. Men egentrening fra deltakernes side er enda viktigere for å nå et godt mestringsnivå. Den viktigste delen av denne treningen har vært å bruke verktøyene i egen refleksjon og forberedelse til samtaler, møter og andre arbeidsoppgaver. Dette har gjort deltakerne trygge på bruk av verktøyene sammen med sine medarbeidere.

12. Resultater og evaluering

1. Kolleganettverk er etablert. Mange av deltakerne bruker hverandre aktivt som samtalepartnere i hverdagen. «Jeg har kommet ut av ensomheten» som en har uttrykt det. Dette har medført en del erfaringsutveksling mellom GS'ene og særforbund. Her finnes det et større ubrukt potensial, men «man må gi for å få» - det er fortsatt forskjeller mellom særforbundene på mange områder.
2. Systematisk arbeid med viktige arbeidsprosesser er innført i flere særforbund. Dette gjelder særlig arbeidet med å revidere virksomhetsplaner og forbedre styrearbeidet. Viktige skritt er også tatt i flere særforbund når det gjelder rekrutteringsprosesser, organisering av forbundets arbeid totalt og medarbeiderutvikling.
3. Forholdet mellom eget forbund og NIF er for flere av deltakernes forbund aktivisert og for mange har det medført konkret hjelp til viktige prosesser/oppgaver. På dette området er forbedringspotensialet fortsatt meget stort.
4. Innarbeidelse av bruk av verktøy som læres i utviklingsprogrammet går sakte; her er det «mer bevisstgjøring/modning enn konkrete forbedringer», som en deltaker har uttrykt det. Det skorter på egentrening i hverdagen, selv om deltakere gradvis innarbeider verktøyene i sitt daglige arbeid.
5. Forbedringer i organisasjonsforståelse og i menneskers arbeids- og væremåte krever tid og kontinuerlig treningsinnsats (inkl. "terping" og repetisjon).
6. En programperiode på minst to "årshjul" synes helt nødvendig for å nå mål om læring. Dette bekreftes også gjennom to kull av utviklingsprogram for daglige ledere i golfvirksomheter.
7. Typiske trekk ved mange særforbund understreker også behovet for et langvarig og kontinuerlig utviklingsarbeid:
 - svake og/eller inaktive planverk
 - svak rolleforståelse/-avklaring mellom styre og administrasjon og innen administrasjonene
 - usikkerhet i lederfunksjonen
 - ensomhet i lederfunksjonen
8. Viktigheten av å ha et grunnleggende ideologisk rammeverk (IPD med "virksomhetsraketten" og "isfjellet") kan ikke overvurderes
9. Tilsvarende viktig er det å velge hovedverktøy for utviklingsarbeidet som bygger opp under det ideologiske rammeverket (et begrenset antall verktøy som er generelt anvendelige).



10. Jevnlige personlige tilbakemeldinger mellom deltakerne og mellom deltakerne og stab har vært nødvendig for å skape tillitsfulle relasjoner og en åpen kommunikasjon mellom alle involverte (jft. kommunikasjonstrappa).
11. Det bør/må arbeides med å forbedre tilretteleggelsen av bruk av de valgte verktøyene, f. eks. ved å lage bedre illustrasjoner av modeller og verktøy og ved å lage illustrerende eksempler på bruk av verktøyene.

13. Videreføring

Deltakerne mener at programmet har vært vellykket og det har vært av stor verdi for den enkelte deltaker. Det anbefales at programmet videreføres, og dette bør skje i regi av NIF.

Idrettsorganisasjonen bør etter deltakernes syn gjennomføre utviklingstiltak av denne typen i egen regi, gjerne med støtte fra eksterne eksperter. Samme modell og opplegg som i det nylig avsluttede program bør derfor følges. Eget personell bør skolerers slik at gjennomføring i egen regi blir av tilstrekkelig kvalitet og kontinuitet sikres.

Deltakerne i dette første programmet vil utvikle videre de nære relasjoner og det gode nettverk som er etablert gjennom programmet. Sammen har de etablert «Idrettens ledernetverk» som møtes i tilknytning til generalsekretærfora for å utveksle erfaringer, dele synspunkter og diskutere temaer av aktuell og felles interesse. Deltakerne er åpne for at nettverket benyttes som en ressurs for senere utviklingsprogrammer, og ønsker at nettverket utvides med deltakere etter senere kull av utviklingsprogrammet.



Vedlegg 1) Hovedinntrykk fra samtaler med 10 GS'er*

PERSONFORUTSETNINGER:

- Brenner for idretten
- Svak trygghet i lederrollen
- Stor lærevillighet
- Mange med god utdanning, flere med ledererfaring fra frivillige org. eller næringslivet
- **Ensomhetsfølelse**

SAKSFORUTSETNINGER:

- Mange "ferske" i rollen som generalsekretær
- **Svakt planverk**
- Mangelfull oppgaveavklaring mellom styret og administrasjonen
- **Mangelfulle arbeidsrutiner**
- Lite adm. arbeidskraft, noen problembarn
- Mange passive styremedlemmer, svak kompetanse om idretten og styrearbeid, svak prioritering
- Mange arbeidsoppgaver – smått og stort
- Klubbenes holdning til enkelte forbund er negativ, konflikter i/mellom forbund

Arbeidsprosess:

- Liten kontroll på arbeidshverdagen
 - Mye brannslukking
 - Bruker mye tid på styret
 - Svak møtedisiplin
 - Svak oppfølging av medarbeidere
 - Dårlig på delegering
- Svak kontakt på tvers av særforbund
- **Svak/ingen kontakt med NIF**

PERSONRESULTATER:

- Savner samtalepartnere
- Følelse av oppgittethet
- Savner verktøy for å håndtere mange situasjoner
- Lite anerkjennelse
- Savner kunnskap om hvordan idretten fungerer
- **Liten utvikling som leder**

SAKSRESULTATER:

- Svak fremdrift i mange saker, spesielt utviklingsaker
- Sårbar organisasjon; lite back up
- **Savner sterkere bidrag fra NIF ift. utvikling av styret/komiteer**
- Svak synlighet i media (de store forbundene vinner)
- Svak ressursutnyttelse på tvers av særforbund

* Samtalene ble foretatt i forkant av oppstart for programmet.



Vedlegg 2) Deltagere i utviklingsprogrammet:

Følgende har vært deltakere i programmet:

Basketballforbundet

Danseforbundet

Bowlingforbundet

Rugbyforbundet

Softball/Baseballforbundet

Volleyballforbundet

Sykkelforbundet

Dykkeforbundet

Ishockeyforbundet

Luftsportforbundet

Ake-/Bob-/Skelletonforbundet

Hanne Sogn

Mona Kristiansen

Per Iversen

Elisabeth Berentzen

Bjørn Christian Thode

Kristian Gjerstadberget

Bjørn Sætre

Sølve Stubberud

Ottar Eide

John Eirik Laupsa

Thomas Vesteraas

To andre ledere i norsk idrett har også deltatt:

Daglig leder i SFF

Nestleder i utviklingsavdelingen i NIF

Terje Jørgensen

Arnfinn Vik

Fem andre generalsekretærer var med i programmet i starten, men forlot det av forskjellige årsaker.



Vedlegg 3) Regnskap for programmet:

Finansiering:

Tilskudd fra Næringslivets Hovedorganisasjon	100 000 kr.
Tilskudd fra Særforbundenes Fellesorganisasjon	99 766 kr.
Egenandeler	273 000 kr.
Sum	472 766 kr.

Kostnader:

Konsulenttenester	202 658 kr.
Litteratur	19 814 kr.
Samlinger og møter	248 658 kr.
Porto	88 kr.
Gaver	1 548 kr.
Sum	472 766 kr.