



År: 2006

Høgskolen i Telemark

Tittel: Toppidrett på regionalt nivå
- Krefter som har virket sentraliserende og
desentraliserende på organiseringen av norsk toppidrett.

**Forfattere/
Studentnr.:** Therese Surdal
012212

Fagkode: 220909
Oppgavetype: Masteroppgave
Studiepoeng: 120

Studium: Kroppsøving-, idrett- og friluftslivfag, masterstudium

Konfidensiell: Nei



Avdeling for allmennvitenskaplege fag

Hallvard Eikas plass, 3800 Bø

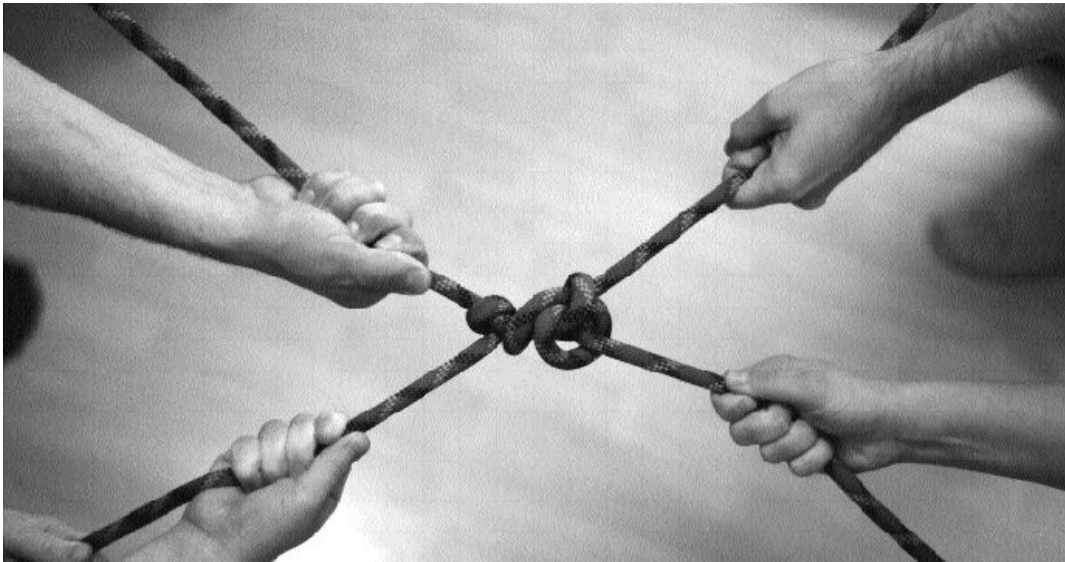


Høgskolen i Telemark

Institutt for idretts- og friluftslivfag

Toppidrett på regionalt nivå

- Krefter som har virket sentraliserende og desentraliserende på organiseringen av norsk toppidrett



Masteroppgave
Kroppsøving-, idrett- og friluftslivfag
Høgskolen i Telemark, avdeling Bø

Therese Surdal

FORORD

Min interesse for idrettspolitik og organisasjonsutvikling har vært utgangspunktet for denne masteroppgaven. I tillegg har jeg vært nysgjerrig på hvorfor regionalisering har blitt en så populær organiseringsmåte hos flere organisasjoner i dag. En avsluttende eksamensoppgave på bachelorstudiet i idrett, administrasjon og ledelse, brakte meg derfor inn på ideen om å gjennomføre en forskningsundersøkelse om organiseringen av norsk toppidrett.

Eksamensoppgaven omhandlet etableringen av regionale kompetansesentere for toppidrett i Norge. Med disse senterne som empirisk utgangspunkt, oppdaget jeg muligheten for å kombinere interessen for idrettspolitik og organisasjonsutvikling med nysgjerrigheten rundt regionalisering.

Arbeidet med oppgaven har vært en interessant og lærerik prosess, og det er mange som fortjener en stor takk.. Aller først vil jeg takke min veileder, Pål Augestad, for god veiledning og inspirerende samtaler. Dine konstruktive tilbakemeldinger og gode faglige innspill har vært til stor hjelp i oppgaven.

Jeg vil også takke personalet ved biblioteket på Høgskolen i Bø, dere har vært svært behjelpelige i anskaffelsen av relevant litteratur.

Til alle mine respondenter fra Olympiatoppen, Idrettsstyret, særforbund og de regionale kompetansesentere for toppidrett, tusen takk for hyggelige møter og for bidraget til undersøkelsen! Dere har stilt velvillig opp, og vært svært imøtekommende ved mine henvendelser.

En stor takk går også til alle mine studievenner i Bø, for nyttige innspill, gode råd og oppmuntrende kaffepauser! Til slutt en spesiell takk til deg Hans Kristian for din varme og støtte, og for våre mange treningsturer på sykkel, som har gitt meg overskudd til å arbeide med oppgaven.

Bø i Telemark, 1.september 2006

Therese Surdal

INNHALDSFORTEGNELSE

1	INNLEDNING	6
1.1	En politisk kamp om toppidretten	6
1.1.1	Oppgavens problemområde.....	10
1.1.2	Tidligere forskning	11
1.1.3	Leserveiledning	13
2	TOPPIDRETTENS ORGANISATORISKE UTVIKLING I NORGE.....	15
2.1	Fra Prosjekt -88 til Olympiatoppen	15
2.2	Toppidrettsutøveren i sentrum - en helhetlig utvikling.....	17
2.3	Olympiatoppens organisering og finansiering	18
3	TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ ORGANISASJONSENDRING	22
3.1	Teoretisk utgangspunkt	22
3.2	3 måter å betrakte institusjoner på.....	24
3.3	Det instrumentelle perspektivet.....	27
3.4	Det kulturelle perspektivet	28
3.5	Det nyinstitusjonelle perspektivet	29
3.5.1	Organisasjonsfelt – begrepet	31
3.5.2	Isomorphism og homogenitet.....	34
3.5.3	Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter	35
3.5.4	Regionalisering.....	40
3.6	Oppgavens teoretiske rammeverk	42
4	METODE	45
4.1	Kvalitativ metode	45
4.2	Det kvalitative forskningsintervjuet	47
4.2.1	Utvalg	48
4.2.2	Intervjuguiden	51
4.2.3	Intervjukonteksten.....	53
4.2.4	Transkribering og analysering.....	54
4.3	Dokumentanalyse	56
4.4	Validitet og reliabilitet	58
5	KREFTER SOM VIRKER SENTRALISERENDE OG DESENTRALISERENDE PÅ ORGANISERINGEN AV NORSK TOPPIDRETT	60
5.1	Kjennetegn ved toppidretten som institusjon	60

5.1.1	Olympiatoppens autonomi	61
5.1.2	Olympiatoppens arbeidsmetoder	62
5.1.3	Olympiatoppens eksistens i et konkurransemarked	64
5.1.4	Olympiatoppens personavhengige utvikling	66
5.2	Etableringen av Regionale kompetansesentere for toppidrett	70
5.2.1	Sentralt initiativ – grobunn for regionalt engasjement	70
5.2.2	RKS for toppidrett – hvem sitt behov?	74
5.2.3	Viktige faktorer for overlevelse	76
5.2.4	Lik utforming - men med hvert sitt særpreg	77
5.3	Konfliktdimensjonene i idrettsfeltet	82
5.3.1	Toppidrett på regionalt nivå	82
5.3.2	En historisk konfliktdimensjon	87
5.3.3	Dobbelt bokføring	90
5.4	Det politiske feltets innflytelse på toppidrettsarbeidet	92
5.4.1	Finansieringen av toppidrettsarbeidet i Norge	92
5.4.2	Staten – ”the key supplier”	94
5.4.3	Suksess i toppidrett – suksessfull nasjon	97
5.5	Tendenser i det internasjonale toppidrettsarbeidet	101
5.5.1	Kompetanse – og erfaringsutveksling mellom nasjoner	101
5.5.2	Imitasjon - et virkemiddel for å overkomme usikkerhet	104
5.5.3	Profesjonalisering	105
5.5.4	Et felles internasjonalt reglement	107
5.5.5	Likedanning – med rom for lokale forskjeller	109
5.6	Desentralisering av toppidrettsarbeidet	113
5.6.1	Regionalisering som institusjonalisert organisasjonsoppskrift	113
5.6.2	Regionalisering – et resultat av likedanningsprosesser?	118
5.6.3	Regionalisering - politisk salgbart?	121
5.7	Oppsummering	123
6	SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER	124
7	REFERANSER – LITTERATURLISTE	132
8	VEDLEGG	136
8.1	Organisasjonsmodell Olympiatoppen	136
8.2	Organisasjonsmodell Regionale kompetansesentere for toppidrett	137
8.3	Mer om respondentene	138

8.4	Intervjuguider	139
8.4.1	Regionale kompetansesentere for toppidrett	139
8.4.2	Olympiatoppen sentralt	142
8.4.3	Særforbund	146
8.5	Transkriberingsmal.....	150

TABELL OG FIGURLISTE

Tabell 1: 3 måter å betrakte institusjoner på.	25
Tabell 2: Sammenhengen mellom 3 måter å betrakte institusjoner på, 3 teoretiske perspektiver og 3 virksomme likedanningskrefter i omgivelsene	43
Tabell 3: Sammenhengen mellom offentlig organisering og organiseringen av idretten/toppidretten	121
Figur 1: Doktormodellen.....	28
Figur 2: Motehandelmodellen	38
Figur 3: Organisatorisk suksess og overlevelse	65
Figur 4:Olympiatoppens organisasjonskart. (Kilde: NIFs hjemmeside).....	136
Figur 5: Organiseringsmodell for RKS og RKM	137

FORKORTELSER BRUKT I OPPGAVEN

ANOC = Association of all Olympic Committees.

EOC = European Olympic Committees

EØS= Europeisk Økonomisk Samarbeidsområde

FIFA = Fédération Internationale de Football Association (Det internasjonale fotballforbundet)

FIS = Fédération Internationale de Ski (Det internasjonale skiforbundet)

IK = Idrettskrets

IOC = International Olympic Committee (Den internasjonale olympiske komité)

IS = Idrettsstyret

IT = Idrettstinget

KKD = Kultur – og kirkedepartementet

NIF – Organisasjonen = Alle lag, organisasjoner og ledd under paraplyen Norges Idrettsforbund og Olympiske komité.

NIF = Norges Idrettsforbund, fra 1996 Norges Idrettsforbund og Olympiske komité, også betegnet som Idrettsforbundet.

NISO = Norske idrettsutøveres sentralorganisasjon

NOK = Norges Olympiske komité

NTNU = Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet

NUI = Norwegian Underwater Intervention

OLT = Olympiatoppen

RKM = Regionale utviklingsmiljøer

RKS = Regionale kompetansesentere

SF = Særforbund

TIS = Toppidrettssenteret i Oslo

TU = Toppidrettsutvalget

UEFA = Unions of European Football Associations (Det europeiske fotballforbundet)

VG = Verdens Gang

WADA = World Anti - Doping Agency

WHO = World Health Organization

1 INNLEDNING

1.1 EN POLITISK KAMP OM TOPPIDRETTE

De tjuende olympiske vinterlekene i den italienske byen Torino er nå skrevet inn i historiebøkene. Lekene vil for mange nordmenn bli husket for vår mestvinnende alpinist Kjetil Andre Aamodts fjerde OL – gull i super-G og vossingen Lars Bystøls gullhopp i normalbakke. Disse to gullmedaljene ble riktignok Norges eneste. Sammenlignet med vinterlekene i Salt Lake City for fire år siden, der nordmennene reiste hjem med 13 gull, så var den norske innsatsen i Torino skuffende. Målet var 25 medaljer, resultatet ble 19. Sykdomsproblemer og smøringsbom kan forklare noe av årsaken til nedturen, men det har i etterkant også blitt satt spørsmålsteget ved hele den norske toppidrettsorganiseringen.

”Etter nitten medaljer i OL, men ”bare” to av dem gull, har idrettsledelsen måttet tåle mye kritikk.”¹

”Mange idrettsledere tror vi vil vinne enda mer ved å organisere toppidretten annerledes.”²

”Alt -økonomi, forhold og rekruttering ligger til rette for at Norge skal være i verdenstoppen. Er vi ikke det, er det noe galt med organiseringen.”³

”Førrige gang det skjedde – i Calgary i 1988- mobiliserte Norge, og reorganiserte toppidretten.”⁴

Parallelt med forberedelsene til Torino lekene, så har et toppidrettsutvalg arbeidet med å utrede forbedringer til Norges toppidrettsorganisering. Toppidrettsutvalget ble nedsatt av Idrettsstyret 7. mai 2004, med et tosidig mandat om å se på hvordan man kan forbedre toppidrettssatsingen i samsvar med overordnede idrettspolitiske vedtak, og å presentere en organisasjons - og styringsstruktur som gjør en slik måloppnåelse best mulig.⁵ Mer konkret skulle utvalget ”vurdere hvordan organiseringen av Olympiatoppen bør være fremover for å sikre at behovseiernes innspill og ønsker kommer tydeligere med som premissleverandører på styring og utvikling av toppidretten.” Med behovseiere menes her de særforbund som har bruk for Olympiatoppen (OLT), Norges toppidrettsorgan, sine tjenester.⁶

¹ Dagbladets nettutgave, 28.02.06

² Dagbladet, 10.03.06

³ Inge Bråten, svenskenes norske landslagssjef i langrenn, NRK.no, 19.02.06

⁴ Johan Kaggstad, Bergens Tidene, 5.3.06

⁵ <http://www.idrett.no/t2.aspx?p=9855&x=1&a=161836>

⁶ Toppidrettsutvalgets rapport 2.versjon 2006. NIF. Oslo

Etter det kraftige økonomiske underskuddet i Norges Idrettsforbund og Olympiske komité (NIF/NOK) i 2003, trakk idrettspresidenten seg og generalsekretæren gikk fra stillingen. Det daværende Idrettsstyret (IS) stilte sine plasser til disposisjon og etter et ekstraordinært Idrettsting i april 2004, ble et nytt Idrettsstyre valgt med Karl Arne Johannessen som ny idrettspresident. Det nye Idrettsstyret besluttet en total organisasjonsgjennomgang, en kraftig reduksjon i antall årsverk og store årlige innsparinger, for å få organisasjonen på rett kjøll igjen. Fire politiske og organisatoriske utvalg ble opprettet for å gjennomgå ansvar - og rolleavklaring, felles målsetninger, best mulig utnyttelse av ressurser og bedre økonomiske rammevilkår, henholdsvis; Toppidrettsutvalget, Organisasjonsutvalget, Markedsutvalget og Integreringsutvalget.⁷ Toppidrettsutvalget har bestått av representanter fra særforbund og Idrettsstyret, med IS - representant Geir Kvillum som leder. Arbeidet har omfattet utredninger omkring styring, roller, ansvar, samarbeidsformer, system for støtteordninger, finansieringsmuligheter for toppidretten og et forslag til en ny organisasjons- og styringsform for Olympiatoppen. Det er spesielt arbeidet rundt sistnevnte punkt som har skapt reaksjoner. Toppidrettsutvalget foreslår i sin rapport at toppidrettssjefen bør fristilles fra generalsekretæren og i stedet rapportere direkte til Idrettsstyret. I tillegg foreslår Toppidrettsutvalget at det opprettes to nye utvalg for toppidrett. Det ene, ”Plenum Olympiatoppen”, skal være et hørings- og drøftingsorgan bredt sammensatt av representanter fra særforbundene. Det andre er et ”Fagutvalg for toppidrett” sammensatt av tillitsvalgte og ansatte med politisk og faglig toppidrettskompetanse. ”Fagutvalget for toppidrett” skal ha ansvar for at toppidrettspolitikken gjennomføres i samsvar med politiske føringer, samt fremme toppidrettsrelaterte saker ovenfor Idrettsstyret.⁸

Reaksjonene på de nevnte forslagene har kommet fra flere hold. Spesielt ledere fra landets Idrettskretser (IK) har engasjert seg i debatten. De mener Toppidrettsutvalgets innstilling som i løpet av våren 2006 skal bli behandlet i Idrettsstyret, er en sak som i stedet må behandles i idrettens øverste demokratiske organ, på Idrettstinget.

”...Flere sentrale idrettskretsledere som krever hele Kvillum-rapporten utsatt til neste års Idrettsting.”⁹

”Det er i praksis en todeling av norsk idrett i topp og bredde, og er en prinsipiell sak som må behandles på Idrettstinget.”¹⁰

⁷ Organisasjonsutvalget ser på organisasjonsmessige forbedringsmuligheter i idrettsorganisasjonen, Markedsutvalget ser på markeds- og mediautfordringene og Integreringsutvalget er faglig rådgivende for Idrettsstyret i Integreringsprosessen. (Toppidrettsutvalgets rapport, 2.versjon 2006)

⁸ Toppidrettsutvalgets rapport 2.versjon 2006

⁹ Dagbladet 15.03.06

”De kan ikke gjøre som de vil der inne og overkjøre idretten. Lovverket ligger i bønn og demokratiske spilleregler må følges. Denne saken må på Tinget. Ellers blir det ikke levelig i norsk idrett.”¹¹

Flere særforbund har i lengre tid ytret misnøye over enkelte av Olympiatoppens metoder og arbeidsmåter. Spesielt de store forbundene som fotball, ski, håndball, friidrett og ishockey har vært pådrivere for at Olympiatoppens rolle i toppidrettsarbeidet tydeliggjøres.¹² Med resultatansvar for sine idretter ønsker særforbundene i større grad å være premissgivere for Olympiatoppens arbeid. De ønsker OLT kun som et serviceorgan og et kompetansesenter de kan henvende seg til for tjenester, ressurser og rådgiving.

Konklusjonene fra Toppidrettsutvalgets arbeid styrker i betydelig grad særforbundenes posisjon i toppidrettsarbeidet. Olympiatoppens ”tilhengere” er skeptiske. De frykter at OLT i den nye organisasjonsmodellen blir for svak og prisgitt sterke særforbund som vil dominere de to nye toppidrettsutvalgene, ”Plenum - OLT” og ”Fagutvalget for toppidrett.”

”I dag er Olympiatoppen i ferd med å bli et gissel for særforbundene, i stedet for en maktfaktor som særforbundene må forholde seg til, og slik risikerer norsk toppidrett å bli styrt av idrettens mer eller mindre kvalifiserte styremedlemmer og administrative ledere.”¹³

”Olympiatoppen skal være et utviklingsorgan, som går inn og utfordrer særforbundene. Men hvis vi reduseres til bare å være et serviceorgan for forbund som skal bestille tjenester etter det de selv mener å ha bruk for, da er vi kastret.”¹⁴

Representanter fra den mektige toppidrettsorganisasjonen The International Olympic Committee (IOC) har også ytret sin mening om Toppidrettsutvalgets forslag i landets riksdekkende aviser. Norges representant i IOC Gerhard Heiberg, som for øvrig også sitter i Idrettsstyret, uttrykte i Dagbladet 11.03.06: *”Dette gjelder toppidretten, jeg er styremedlem i IOC og jeg kan love deg at jeg har klare meninger om dette.”* Ådne Sønderål, som er nylig avgått IOC – medlem og tidligere olympisk mester på skøyter, gikk kraftigere ut med et ønske

¹⁰ Kretsleder Svein Joar Myhr i Nord-Trøndelag, Dagbladet 15.03.06

¹¹ Kretsleder Magnhild Egge i Hordaland, Dagbladet 15.03.06

¹² Brev fra de store særforbundene til NIF, 06.03. 2002. (Mottatt fra en særforbundsrepresentant. Kan fås ved å kontakte undertegnede.)

¹³ Sportskommentator Truls Dæhli, VG 27.02.06

¹⁴ Dag Kaas, sentral fagperson i Olympiatoppen siden 1988. Bergens Tidene 14.03.06

om å skille Olympiatoppen fra Idrettsforbundet. Hans reaksjon på forslagene om å etablere to nye utvalg for toppidrett og endre rapporteringslinjene til toppidrettssjefen var som følger:

”Det er en dårlig og uhensiktsmessig løsning for toppidretten, som trenger en egen organisasjon og et eget budsjett. De bør også bytte navn til Norges Olympiske Komité.

De fleste land har skilt Idrettsforbundet og Olympiatoppen, for eksempel Sverige. Et skille vil gjøre jobben til Olympiatoppen enklere. Norges idrettsforbund har allerede nok å gjøre.”¹⁵

Disse sitatene gir oss en indikasjon på hvordan Norges toppidrettsorganisering blir styrt. Demokratiske reguleringer, mektige premissgivere og sterke avhengighetsforhold til andre organisasjoner er faktorer som har stor betydning for toppidrettens virke. Press fra indre og ytre krefter påvirker toppidrettens utvikling, og danner et flertydig toppidrettsbilde. Sentrale utviklingstrekk som økt individualisering, globalisering, profesjonalisering og kommersialisering, har ført til at toppidretten har blitt et attraktivt anliggende for mange. For fortjenestebaserte aktører er toppidrett et lønnsomt investeringsobjekt. Primærårsaken er den sterke mediafokuseringen som enkelte særidretter og utøvere er gjenstand for. Utviklingen har ført betydelige pengestrømmer inn i toppidretten, og muliggjort en omfattende satsing på å få frem talentfulle idrettsutøvere. Det har også ført til en kraftig inntektsøkning for enkeltutøvere, dels som lønn og dels som sponsor- og reklameinntekter. Flere særforbund har hatt en kraftig vekst i løpet av 1990-tallet, og økt omsetning i idrettslag som driver med toppidrett har ført til en økning i antall administrativt ansatte og heltidsansatte toppidrettsutøvere og trenere. Globale begivenheter som fotball VM og stadig større spektakulære olympiske leker har markert at toppidrett ikke bare er viktig nasjonalt, det har også blitt et sentralt internasjonalt samfunnsanliggende. (Mangset og Rommetvedt 2002) Etter IOCs styrkede maktposisjon gjennom 1980- og 1990 – årene, har orienteringen mot den internasjonale, kommersielle og medieinteressante toppidretten inntatt forgrunnen, og den nasjonalt rettede virksomheten har falt i interesse, betydning og omfang. Denne tyngdeoverføringen har ført til at norsk toppidrett i større grad må forholde seg til internasjonale organisasjoner og et felles internasjonalt reglement. Den internasjonale utviklingen har også ført til et økt krav om tempo, dynamikk og raske beslutningsveier i toppidretten. Marginene i viktige idrettskonkurranser blir stadig mindre, noe som betyr at nytenkning, kreativitet og forutseenhet blir viktige elementer i toppidrettsarbeidet. Kravet til

¹⁵ Ådne Sønnerål i VG, 15.03.06

omskiftning fører også til at den helhetlige organiseringen og styringen av toppidretten kontinuerlig må vurderes. I dette arbeidet er det mange røster som vil høres. Det er mange som vil ha innflytelse og kontroll over toppidrettens goder, og det er mange som vil sole seg i glansen av fremragende toppidrettsprestasjoner. En sentral fagperson i Olympiatoppen uttalte i Bergens Tidene 14.03.06:

”... det er jo en prinsippdebatt dette, en politisk kamp om toppidretten.”¹⁶

1.1.1 Oppgavens problemområde

Utgangspunktet for denne masteroppgaven er *organiseringen av norsk toppidrett*. De skuffende resultatene fra vinter – OL i Torino og resultatene fra Toppidrettsutvalgets arbeid, har den siste tiden skapt diskusjoner rundt Norges toppidrettsorganisering. Innspillene har kommet fra flere hold, spesielt fra aktører i toppidrettsorganisasjonens nære omgivelser. I tillegg har organiseringsmåten regionalisering spredd seg til en rekke ulike organisasjoner innenfor ulike sektorer, organisasjonsfelt og geografiske områder. Etableringen av regionale kompetansesentere for toppidrett (RKS for toppidrett) indikerer at regionalisering også framstår som en hensiktsmessig organiseringsmåte innenfor norsk toppidrett. Det er måten norsk toppidrett er organisert på, samt krefter som påvirker denne organiseringen, som danner grunnlaget for denne oppgavens problemområde.

Målet med oppgaven er å gjennomføre en forskningsundersøkelse, som kan bidra til å øke *forståelsen* av hvorfor toppidretten i Norge er organisert slik den er i dag, gjennom Olympiatoppen og RKS for toppidrett. Jeg ønsker å finne ut hvilke krefter som har vært med på å forme den norske toppidrettsorganisasjonen og hvilke krefter som har virket sentraliserende og desentraliserende. Følgende *problemstilling* vil forsøkt bli besvart;

Hvilke krefter har virket sentraliserende og desentraliserende på organiseringen av norsk toppidrett?

Den norske toppidrettsorganisasjonen er involvert i komplekse og betydningsfulle *omgivelser*, som vist innledningsvis. *Sammenkoblingen* mellom disse omgivelsene og Olympiatoppen/de RKS for toppidrett vil derfor stå sentralt i oppgaven. Mer konkret vil masteroppgaven vil sentreres rundt følgende *arbeidsspørsmål*;

¹⁶ Dag Kaas, sentral fagperson i OLT siden 1988. Bergens Tidene, 14.mars.06

- Hvilke omgivelser er toppidretten en del av?
På hvilken måte blir toppidretten preget av disse omgivelsene?
- Hva kjennetegner toppidretten som institusjon?
- Hvilke krefter virker formende og omformende på toppidrettsorganisasjonen?
- Hvorfor har det blitt etablert regionale kompetansesentere for toppidrett rundt om i landet?
- Hvordan er de regionale kompetansesenterne for toppidrett organisert?
- Hvorfor har toppidrettsorganisasjonen regionalisert virksomheten, i likhet med en rekke andre organisasjoner innenfor et begrenset tidsrom?

Hensikten med oppgaven er *ikke* å komme fram til noen konkrete fasitsvar, eller en solid forklaring på oppgavens problemområde. Det er i stedet et forsøk på å belyse og forstå en *helhet*, med ulike virksomme krefter, verdisystemer, syn og tradisjoner, som den norske toppidrettsorganisasjonen er en *del* av. Problemområdet blir drøftet ut ifra to *stadier*, et sentralisert og et desentralisert, der det sentrale utgjør Olympiatoppen og det desentrale de RKS for toppidrett. Hensikten er å tydeliggjøre hvor komplekst toppidrettsbildet er, der forhold og relasjoner sentralt påvirker det desentrale leddet, og motsatt.

1.1.2 Tidligere forskning

Det finnes svært lite litteratur om de RKS for toppidrett, det begrenser seg til interne handlingsplaner og dokumenter. Forskning relatert til disse senterne har til nå vært fraværende, selv om toppidrettsorganisasjonen i sin helhet har blitt studert. Arbeidene til noen norske forskere vil være spesielt relevante i denne oppgaven. Augestad, Bergsgaard og Hansen (2005) har blant annet publisert en artikkel om ”institusjonaliseringen av en toppidrettsorganisasjon i Norge - caset om Olympiatoppen”. I artikkelen benyttes nyinstitusjonell teori, for å få en økt forståelse av hvordan ulike land strukturerer toppidrettsarbeidet. Artikkelen er et resultat av et større forskningsprosjekt om Olympiatoppen (2004 -2007) finansiert av Norges Forskningsråd. Masteroppgaven er knyttet til dette forskningsprosjektet, og kostnadene i forbindelse med oppgavens datainnsamling blir derfor finansiert av prosjektet. Til gjengjeld kan resultatene i oppgaven bli brukt inn i det videre forskningsprosjektet om Olympiatoppen.

Bergsgaard (2005) tar også i bruk nyinstitusjonelle begreper i sin avhandling om endring og stabilitet i den idrettspolitiske styringsmodellen i Norge. Denne avhandlingen er relevant for den belyser hvilke konfliktdimensjoner, makt – og avhengighetsforhold som preger organisasjonene i det norske idrettsfeltet, deriblant den norske toppidrettsorganisasjonen.

Hanstad (2002) har skrevet en bok om ”det norske idrettseventyret”, der han skildrer utviklingen av Olympiatoppen og hvilke konsekvenser denne etableringen har ført til. Boken er relevant for dens historiske opplysninger og skildringen av meningsforskjeller og uoverensstemmelser i forbindelse med OLTs etablering og arbeidsmetodikk. Mangset og Rommetvedt (2002) belyser også sider ved toppidretten i sin idrettspolitiske bok om forholdet mellom den organiserte idretten og de politiske myndighetene. Sammenkoblingen mellom toppidretten og det politiske feltet står her sentralt.

I oppgaven blir også noen internasjonale publikasjoner anvendt, spesielt arbeidene til Mick Green, Ben Oakley og Barrie Houlihan. Green og Houlihan (2004, 2005) har fokusert på maktstrukturer, politiske endringer og prioriteringer i forbindelse med etableringen av toppidrettsorganisasjonene i Australia, Canada og Storbritannia, og Oakley og Green (2001) på likheter og forskjeller mellom ulike lands toppidrettsorganisering. De internasjonale arbeidene er svært relevante for å sette organiseringen av norsk toppidrett inn i et større perspektiv.

Oppgavens teoretiske utgangspunkt er hva som forårsaker *strukturelle endringer i organisasjoner*. Det finnes uendelig mange teorier og perspektiver som forklarer slike endringer, men jeg har valgt å støtte meg til nyinstitusjonell teori, en retning innenfor institusjonell teori. Nyinstitusjonell teori vektlegger hvordan det i organisasjonens *institusjonelle omgivelser* dannes sosialt skapte normer og konvensjoner, for hvordan den enkelte organisasjon til enhver tid bør være utformet. Teorien har sitt utspring fra arbeidene til organisasjonsforskerne John W. Meyer, Brian Rowan, Paul J. DiMaggio, Walter W. Powell og W. Richard Scott. Oppgaven bygger i hovedsak på denne litteraturen. I tillegg vil arbeidene til den norske organisasjonsforskeren Kjell Arne Rørvik (1992, 1998) stå sentralt, spesielt undersøkelsene om dannelsen, spredningen og innholdet i institusjonelle organisasjonsoppskrifter. I Canada har det også blitt gjennomført en del relevante arbeider, som ser utviklingen av idrettsorganisasjoner i lys av det nyinstitusjonelle perspektivet. Arbeidene til Slack og Hinings 1994, Stevens og Slack 1998 og Kikulis 2000, er spesielt interessante og vil bli benyttet i oppgaven.

I tillegg til det nyinstitusjonelle teorien, så vil det instrumentelle og det kulturelle perspektivet bli anvendt. Hensikten er å sette den nyinstitusjonelle teorien inn i en sammenheng, og bevisstgjøre at endringsmekanismer i organisasjoner kan forstås på forskjellige måter, alt etter hvilket perspektiv man velger.

1.1.3 Leserveiledning

Oppgaven starter med å gi et historisk tilbakeblikk på toppidrettsorganiseringen i Norge, fra Prosjekt 88 og fram til i dag. *Kapittel 2* er ment som et bakteppe for den videre diskusjonen. Sentrale begreper blir avklart og det blir gitt en kort innføring i Olympiatoppens filosofi, organisering, arbeidsmetodikk og virkemiddelbruk.

Kapittel 3 gir en innføring i tre forskjellige teoretiske perspektiver på organisasjonsendring, det instrumentelle, det kulturelle og det nyinstitusjonelle. Sistnevnte perspektiv får mest oppmerksomhet, ettersom det er denne teorien oppgaven i hovedsak bygger på.

Nyinstitusjonelle begreper, som institusjonaliserte organisasjonsfelt, isomorphism, homogenitet og institusjonelle organisasjonsoppskrifter blir avklart og knyttet til oppgavens problemområde. Organiseringsmåten regionalisering blir videre presentert, før jeg til slutt sammenfatter de teoretiske hovedpoengene, og gir en grundigere fremstilling av hvordan jeg vil anvende de teoretiske perspektivene i oppgaven.

Oppgaven bygger på kvalitativ metode (kvalitativt forskningsintervju) og dokumentanalyse. I *kapittel 4* blir det gitt en presentasjon av det metodiske opplegget rundt forskningsprosjektet. De forskjellige fasene i forskningsprosessen blir gjennomgått, for å dokumentere valg og fremgangsmåte. Kapitlet avslutter med en diskusjon rundt oppgavens validitet og reliabilitet.

I *kapittel 5* blir forskningsresultatene presentert og analysert på bakgrunn av det teoretiske rammeverket. Den første delanalysen handler om hva som kjennetegner toppidretten som institusjon, og hvordan Olympiatoppens eksistens i et konkurransemarked skiller toppidretten fra resten av organisasjonene i idrettsfeltet. Det blir også drøftet hvorvidt Olympiatoppens utvikling og organisasjonsmessige utforming kan sies å være personavhengig. I den andre delanalysen blir etableringen av de RKS for toppidrett omtalt. Spørsmålet om hvorfor disse senterne har blitt etablert blir besvart, og det blir videre drøftet i tilknytning til hvordan de RKS for toppidrett er organisert. De tre neste delanalysene fokuserer på toppidrettsorganisasjonens omgivelser, og hvordan avhengighetsforholdet til disse omgivelsene preger organisasjonen. Konfliktdimensjonene i det norske idrettsfeltet blir først omtalt, og hvordan disse dimensjonene påvirker toppidrettsarbeidet også på regionalt nivå. Deretter blir det politiske feltets innflytelse på toppidrettsarbeidet diskutert, med hovedvekt på hvorfor Staten i så stor grad involverer seg i toppidretten. Til slutt blir oppmerksomheten rettet mot tendensene i det internasjonale toppidrettsfeltet, og hvordan krefter i dette feltet

påvirker utviklingen av toppidretten i Norge. Den siste delanalysen handler om desentralisering av toppidrettsarbeidet, og om regionalisering kan betraktes som en institusjonalisert organisasjonsoppskrift. Det blir også diskutert om regionalisering er politisk salgbart og om likedanningsprosesser i omgivelsene kan ha ført til regionalisering. Til slutt vil kapittelet avslutte med en kort oppsummering.

I kapittel 5 kan det være viktig å legge merke til parentesene etter hvert sitat, hvor det står hvilken organisasjon respondenten representerer (henholdsvis RKS for toppidrett, OLT, Idrettsstyret eller særforbund). Posisjonene til de ulike respondentene er viktige poeng, for det gir oss et bilde av hvordan organisasjonene i idrettsfeltet virker i forhold til hverandre.

I *kapittel 6* blir de viktigste analytiske hovedpoengene i oppgaven sammenfattet. Oppgavens hovedproblemstilling fungerer som en rød tråd gjennom hele oppgaven, men blir ytterligere presisert i dette kapittelet. I tillegg blir sammenhengen mellom teoretiske perspektiver og empiriske funn diskutert, før oppgaven avslutter noen kritiske bemerkninger til selve forskningsundersøkelsen.

2 TOPPIDRETTENS ORGANISATORISKE UTVIKLING I NORGE

2.1 FRA PROSJEKT -88 TIL OLYMPIATOPPEN

Det var i 1970-årene prosessen med å etablere et eget sentralt og koordinerende organ for toppidrett i Norge begynte. Initiativet kom etter nordmennenes gjentatte svake prestasjoner i de Olympiske leker. På 1970-tallet var gjennomsnittet to gull i hvert OL, mens de fem lekene i 1980-årene til sammen kun gav seks gull. (Hanstad 2002) Sentrale aktører i både Norges Olympiske komité (NOK) og Norges Idrettsforbund (NIF) (den gang atskilt) engasjerte seg i diskusjonen om toppidrettens vilkår og fremtidige organisering. I 1975 ble det nedsatt en konsulentgruppe for toppidrett bestående av trenere fra ulike særforbund, samt en representant fra NIF. De foreslo at det burde etableres et eget toppidrettscenter og en trenerlinje ved Norges Idrettshøgskole (NIH). Noen år senere, i forkant av Idrettstinget i 1980, ble det etablert en toppidrettskomite under ledelse av den senere NOK-formannen Jan Gulbrandsen. Denne komiteen la fram en innstilling med tittelen ”Vilkårene for toppidretten i Norge” og fremmet et forslag om at det skulle opprettes et råd for toppidrett med egen administrasjon og en administrativ leder. (Hanstad 2002) Forslaget oppnådde ikke tilstrekkelig støtte, og det møtte spesielt motstand fra aktører i NIF. De var redd et uavhengig organ for toppidrett ville styrke NOK sin rolle i idrettssystemet på bekostning av NIF. Innenfor NIF – organisasjonen var det også bekymring for at toppidretten skulle bli separert bort fra resten av breddeidretten. NIFs mål var å ha organisatorisk kontroll over toppidretten og at eliteidretten skulle være gjenstand for demokratiske reguleringer. (Augestad m.fl. 2005)

Selv om det var uoverensstemmelser innad i idrettsfeltet vedrørende etableringen av et eget toppidrettsorgan i Norge, så var det bred enighet, også fra statlig side, om at toppidretten trengte spesielle forhold, både i forhold til anlegg, økonomiske tilskudd og treningsfasiliteter, for å henge med i den internasjonale utviklingen. Arbeidet for å styrke toppidrettens vilkår på 1970-tallet fikk allikevel ikke gjennomslag, tross et felles ønske om en mer spesialisert og profesjonalisert toppidrett. Vendepunktet kom i 1984, etter Norges skuffende innsats i de to Olympiske lekene i henholdsvis Sarajevo (vinter - OL) og Los Angeles (sommer - OL)¹⁷. Det ble opprettet et samarbeidsprosjekt, kalt *Prosjekt - 88* (P-88), mellom NIF og NOK. Overordnet målsetning for prosjektet var: ”*Prosjekt-88 skal i samarbeid med særforbundene arbeide for en nivåheving av norsk toppidrett slik at flere norske toppidrettsutøvere kan hevde*

¹⁷ Sarajevo: 3 gull, 2 sølv, 4 bronse, Los Angeles: 0 gull, 1 sølv, 2 bronse.
(Kilde: http://www.olympic.org/uk/games/index_uk.asp)

seg i verdenstoppen.” (Rimejorde 1988) P-88 fikk betydelig større autonomi enn dets forgjengere fra 1970-årene, med eget budsjett, egen prosjektleder som rapporterte til en styringsgruppe sammensatt av representanter fra NIF, NOK og særforbundene, og ansvar for å fordele statlige stipender til toppidrettsutøvere. (Augestad m.fl. 2005) Det ble utarbeidet en langsiktig plan og noen felles retningslinjer for det framtidige toppidrettsarbeidet, formidlet gjennom en rekke hefter under tittelen ”P-88 viser vei”. Det ble lagt ned mye arbeid både innenfor talentutvikling, testing, kosthold, medisinsk støtteapparat, samt samarbeidsavtaler med skoler, forsvaret og arbeidsplasser.(Rimejorde 1988)

Tross det omfattende arbeidet som ble nedlagt i P-88, opplevde Norge også i 1988 skuffende resultater i de olympiske lekene. 2 gull var resultatet fra sommerlekene i Seoul, mens fra vinterlekene i Calgary måtte de norske troppene reise hjem uten en eneste gullmedalje.¹⁸ Evalueringsgruppen (EVA) som ble nedsatt av Idrettsstyret i 1987 for å vurdere P-88s arbeid, konkluderte allikevel med at arbeidet fra P-88 var positivt, og at Norge trengte et eget toppidrettsorgan med støtte-, styrings- og kontrollfunksjoner. (Rimejorde 1988) De så behovet og fordelene med en sentral og samlende organisasjon med ressurser og kompetanse til å støtte toppidrettsutøverne og særforbundene i det videre toppidrettsarbeidet. P-88 ble derfor videreført under det nye navnet *Olympiatoppen* (OLT). Fra 1990 fikk NOK det operasjonelle ansvaret for norsk toppidrett, og OLT ble plassert under NOKs styre. (Augestad m.fl. 2005) Omtrent samtidig som P-88 gikk over i en permanent organisering under navnet *Olympiatoppen*, ble det bestemt at Lillehammer skulle være vertsby for de olympiske vinterlekene i 1994. Denne enkeltfaktoren hadde stor betydning for OLTs fremgang. OL på hjemmebane utløste stor entusiasme og motivasjon innad i idrettsfeltet, og man opplevde en større aksept omkring behovet for et selvstendig og sterkt toppidrettsorgan. Etter suksessen i OL i Albertville i 1992 og på Lillehammer i 1994, ble dette ytterligere forsterket.

¹⁸ Seoul: 2 gull, 3 sølv, 0 bronse, Calgary: 0 gull, 3 sølv, 2 bronse.
(Kilde: http://www.olympic.org/uk/games/index_uk.asp)

2.2 TOPPIDRETTSUTØVEREN I SENTRUM - EN HELHETLIG UTVIKLING

Gjennom arbeidet med P-88 så ble det utviklet en egen modell for Norges toppidrettsarbeid. Den nye filosofien bygget i vesentlig grad på Thor Ole Rimejorde (tidligere toppidrettsfaglig konsulent i OLT), sitt tankegods. Det fundamentale i hans filosofi var at det skulle fokuseres på det helhetlige mennesket – både det fysiologiske, psykososiale og intellektuelle. Toppidrettsarbeidet skulle organiseres rundt toppidrettsutøveren og hans/hennes idrettsutøvelse. Med « utøveren i sentrum » ble det lagt vekt på å utvikle en kunnskapsbasert toppidrett med god organisering, høy profesjonalitet i arbeidsform og som var preget av gode etiske og moralske holdninger.¹⁹

Dette er fremdeles det mest sentrale i den norske toppidrettsmodellen. OLTs visjon er ”Å *trene og lede best i verden*”²⁰ Med en verdibasert ledelse ønsker OLT å skape et utviklingsmiljø der de bærende kreftene er de menneskelige ressursene, ideene og kreativiteten – ikke økonomiske og strukturelle forhold. OLT ønsker å bidra til at den enkelte toppidrettsutøver, trener og leder får realisert til maksimale potensial. Alle mennesker er unike med forskjellige ferdigheter og evner, og OLT tar dette til etterretning ved å tilrettelegge for en individuell utvikling. Det fokuseres på en helhetstankegang. ”*Det er viktig at utøverne utvikles som hele mennesker, og ikke ensidig innenfor for eksempel det fysiske element. Olympiatoppen har en rolle i å være pådriver og tilrettelegger slik at det er mulig å kombinere toppidrettskarriere med de øvrige arenaene*”²¹ Øvrige arenaer kan være familieliv, utdanning, verneplikt, frivillige verv, karriereutvikling og jobbmuligheter. OLT ønsker også å ansvarliggjøre toppidrettsutøverne til å ta ansvar for egen utvikling og bli «24-timersutøvere». 24-timersutøveren tenker ikke idrett 24 timer i døgnet, men tilrettelegger og planlegger idrettsutøvelsen slik at den kan kombineres med andre foretak. (Hanstad 2002) OLT har følgende definisjon på toppidrettsutøvere:

*”Trenings- og forberedelsesarbeid på linje med de beste i verden, avhengig av den enkelte idretts egenart og utbredelse. Arbeidet fører til jevnlig prestasjoner på internasjonalt toppnivå.. Idretten er for disse utøverne en hovedbeskjeftigelse.”*²²

¹⁹ Olympiatoppens årsrapport 2000.

²⁰ <http://www.dnf.no/Doc/Foredrag%20Jarle%20Aambø%202008.09.05.B.pdf>

²¹ Hanstad (2002: 95)

²² Toppidrettsutvalgets rapport 2. versjon 2006: 12

Med «toppidrettsutøveren i sentrum» som grunnpilar, ønsker OLT å skape verdens beste utviklingsmiljø med fokus på kontinuerlig kompetanseutvikling.²³

2.3 OLYMPIATOPPENS ORGANISERING OG FINANSIERING

Det er Norges Idrettsforbund og Olympiske komité (NIF/NOK²⁴) som har det øverste idrettspolitiske ansvaret for all idrett i Norge. NIFs høyeste demokratiske organ er Idrettstinget, som blir avholdt hvert fjerde år. På Idrettstinget møtes stemmeberettigede representanter fra landets idrettskretser og særforbund for å vedta den organiserte idrettens politiske rammeverk. Mellom Idrettstingene er det Idrettsstyret som har øverste myndighet. Idrettsstyret har ansvaret for gjennomføringen av den vedtatte idrettspolitikken, samt andre fellesoppgaver nasjonalt og internasjonalt. I Idrettsstyret sitter valgte representanter fra særforbund og idrettskretser, i tillegg til en fast representant for de ansatte, fra IOC og Norges Ungdomskomiteé (NUK). Norges toppidrettsorgan, Olympiatoppen, er av Idrettstinget gitt det operative ansvaret og nødvendig myndighet til å utvikle norsk toppidrett. I samarbeid med særforbundene skal Olympiatoppen legge til rette for en toppidrettssatsing i samsvar med idrettspolitiske vedtak nedfelt i det Idrettspolitiske dokument. Dette dokumentet er et arbeidsverktøy som reflekterer de bærende prinsipper og den politikk Idrettstinget velger som styrende for hele idrettsbevegelsen.²⁵ I det idrettspolitiske dokumentet for tingperioden 2003 – 2007 er Olympiatoppens mandat følgende:

”NIFs toppidrettsorgan, Olympiatoppen, er gitt ansvar og myndighet på overordnet nivå for tilrettelegging for kompetanseutvikling og kvalitetssikring, trenerutvikling og coaching, beste praksis i toppidrettsarbeidet og kvalitetssikring av OL-forberedelsene. OLT har således et helhetlig ansvar for resultatene i norsk toppidrett. I tillegg har OLT et gjennomføringsansvar for Norges deltakelse i de olympiske leker. OLT skal – under ledelse av Idrettsstyret – følge opp idrettstingets vedtak på toppidrettssiden.”²⁶

Olympiatoppen er særforbundenes fellesorgan for toppidrett, men det er særforbundene som har den totale myndighet innenfor sin idrett. Særforbundene har ansvar for all toppidrettsaktivitet, alle resultater og beslutningsmyndighet i alle spørsmål som vedrører egen

²³ Toppidrettsutvalgets rapport 2. versjon 2006

²⁴ NIF og NOK ble slått sammen i 1996, videre blir NIF/NOK kun betegnet som NIF eller Idrettsforbundet.

²⁵ Idrettspolitisk dokument 2003 – 2007.

²⁶ Idrettspolitisk dokument 2003 -2007, s.33

idrett. Toppidrettssatsingen i særforbundene skal være i samsvar med idrettspolitiske vedtak, koordinert med egne vedtatte målsetninger for toppidrettsarbeidet. I samarbeid med OLT kan særforbundene stille krav til OLT, på lik linje som OLT kan stille krav til særforbundene. Dette forholdet reguleres i en felles samarbeidsavtale. En slik avtale inneholder resultat- og utviklingsmål, klargjøring av ansvar mellom OLT og særforbund, roller og forventningsavklaring, ressursbruk og samarbeidsform, kvalitetssikring, markedsrettigheter, kommunikasjon og evt. konfliktløsning, markedssamarbeid og toppidrettssatsingen for utøvere med funksjonshemming.²⁷ Særforbundene definerer selv hvorvidt de ønsker å inngå en samarbeidsavtale med Olympiatoppen. OLT er altså et fellesorgan som arbeider med toppidrettslige utviklingsoppgaver på vegne av flere særforbund, slik at kunnskapen blir relevant for mange. I tillegg skal OLT sørge for at det blir kompetanseflyt og erfaringsutveksling på tvers av idretter slik at idrettene kan lære av hverandre. OLTs kjernefagområder er innen utholdenhet, kraft / styrke, motorikk / teknikk, idrettsmedisin, ernæring / kosthold / spiseforstyrrelser, psykologi / mental trening, treningsplanlegging / treningsdagbok, lagbygging / organisasjonsutvikling / etikk og utvikling av unge utøvere. I 2005 var OLTs hovedsatsningsområder 1) en kompetansebasert toppidrett med kompetanseutvikling innenfor OLTs kjernefagområder, kvalitetssikring av treningsarbeidet i norsk toppidrett, trenerutvikling og *regionale kompetansesentere*, 2) sikre mangfoldet i toppidretten og 3) kvalitetssikre OL – forberedelsene og ansvar for gjennomføring av lekene.²⁸

Olympiatoppens hovedkontor er lokalisert på Toppidrettssenteret (TIS) ved Sognsvann i Oslo. Dette senteret ble bygget på begynnelsen av 1980- tallet for å tilby toppidrettsutøvere og trenere idrettsfaglige tjenester. I 1993 ble senteret utvidet både kompetansemessig, størrelsesmessig og det ble i større grad også integrert i OLT sammenheng. Nå er driften av Toppidrettssenteret en del av OLTs virkemidler og ressurser i toppidrettsarbeidet. Med egen test – og treningsavdeling, ernæringsavdeling, helseavdeling, sportshotell og utholdenhetslaboratorium er senteret et faglig knutepunkt innen norsk toppidrett.²⁹ Toppidrettssjefen er øverste leder, med rapporteringsansvar til NIFs generalsekretær. De regionale kompetansesentrene for toppidrett er organisert under OLT, og rapporterer til toppidrettssjefen eller den han bemyndiger. (Se OLTs organisasjonsmodell Vedlegg 7.1.)

²⁷ Toppidrettsutvalgets rapport versjon 2, 2006

²⁸ NIFs Årsrapport 2005:14

²⁹ <http://www.nif.idrett.no/ot2.asp?p=43728>

Et RKS for toppidrett er;

”Et kraftsenter som består av toppidrettsfaglige og andre fagressurser som samlet har unik kompetanse og dermed forutsetning for å bidra til å utvikle toppidretten i Norge.”³⁰

Formålet med et RKS for toppidrett er at det skal være;

”... et faglig knutepunkt og virkemiddel i arbeidet med toppidrett innen et bestemt geografisk område med hovedvekt på idrettsmedisinske tjenester, treningsveiledning og testing, informasjonstjenester, fellestrening med andre utøvere på regionalt nivå og annen relevant veiledning. Målsettingen med kompetansesenterne er i samarbeid med særforbundene, gjennom nye strategiske virkemidler og sterkere nasjonal koordinering, å bidra til og legge et fundament for en betydelig heving av kompetansenivået og forankre basisaktiviteter i de regionale og lokale idrettsmiljøene.”³¹

I OLT regnes ikke bare de som arbeider på Toppidrettssenteret, men også et stort nettverk av fagpersoner i særforbund, klubber, på Høgskoler og forskningsinstitusjoner, hos sponsorer og andre samarbeidsaktører. OLT karakteriserer nettverksbygging og kompetanseutveksling med fagpersoner i nettverket som en av sine viktigste oppgaver.³²

Grunnfinansieringen av OLT skjer gjennom spillemidler, som er overskuddet fra Norsk Tipping AS. Støtten fra Kultur- og Kirkedepartementet (KKD) blir gitt med utgangspunkt i en felles søknad fra NIF. Tilskuddet til NIF består av fire hovedposter, der Post 1 er grunnstøtte til NIF sentralt og regionalt, Post 2 er grunnstøtte til særforbund, Post 3 er støtte til barn, unge og breddeidrett og Post 4 er støtte til toppidrett. Begrunnelsen for statlig støtte til toppidrettsarbeidet er i første rekke den opplevelsen og den identitetsskapende effekten toppidrett har for befolkningen.

³⁰ Begrepet ”unik kompetanse” sier noe om at det er et ønske å utvikle og utnytte kompetanse innenfor ett eller flere fagfelt som nettopp det miljøet er spesielt gode på og som kan være base for videre utvikling nasjonalt. Begrepet ”toppidrettsfaglige” ressurser omfatter ikke bare idrettsfaglige fagpersoner som kan bidra til toppidrettsutøverens videre utvikling, men også toppidrettsutøveren selv. (Internt (uferdig) dokument fra Olympiatoppen, henv. fagansvarlig for RKS for toppidrett)

³¹ NIFs årsrapport 2003/2004

³² «Olympiatoppen», årg. 5, nr.1, s.7

*”Staten vil støtte norsk toppidrett økonomisk, slik at grunnlaget for et etisk og faglig kvalifisert toppidrettsmiljø sikres, og at toppidretten fortsatt kan framstå som en kulturell identitetsskaper i det norske samfunn.”*³³

Staten tydeliggjør i Stortingsmelding nr. 14 (1999-2000) at rammetilskuddet skal være en basisfinansiering, der midlene skal anvendes til oppgaver av overordnet karakter og som kommer toppidretten generelt til gode. Midlene skal understøtte rekruttering til toppidretten, sikre unge utøvers livssituasjon og levekår, og bidra til nytenkning, kompetanse – og nettverksbygging for å etablere en basis for en videre utvikling av toppidretten. Videre skal ordningen med en basisfinansiering skape et grunnlag for en toppidrettssatsing innenfor et mangfold av idretter. I 2006 fikk OLT tildelt 65 mill. kroner av de til sammen 349 mill. kronene som gikk til NIF.³⁴ OLT balanserer sitt budsjett mellom tilskudd til særforbund, utøvere og prosjekter, utvikling av fagkompetanse/fagområder og drift av Toppidrettssenteret og de RKS for toppidrett. I tillegg til pengestøtte så er fagkompetanse, tilgang til prestasjonskultur og kontaktnett de viktigste formene for støtte OLT kan gi til særforbundene. Alle særforbund med samarbeidsavtale kan konkurrere om de tre sistnevnte støttene, mens for økonomisk støtte gjelder følgende hovedprinsipper: 1) Prestasjoner og resultater først – deretter støtte. 2) Før særforbund får økonomisk støtte, skal de være kvalifisert i OLT med minst et utøver- eller lagstipend. 3) Følgende prioriteringer gjelder ved økonomisk støtte over OLTs budsjett; Først olympiske særforbund, og innenfor disse: store internasjonale idretter og de mest tradisjonsrike vinteridrettene. Deretter ikke-olympiske særforbund hvor det internasjonale og nasjonale treningsomfanget er stort. Så særidretter med evne til over tid å skape eget inntektsgrunnlag for sin toppidrettsdrift, og til slutt idretter med overføringsverdier, som har stor betydning for utviklingen av særidrettene som inngår i de førstnevnte kategoriene.

*

For å få forstå hvorfor toppidretten i Norge er organisert slik den er *i dag*, gjennom OLT og RKS for toppidrett, så vil et historisk tilbakeblikk være nødvendig. Hendelser i fortiden, som opprettelsen av Olympiatoppen, utformingen av Norges toppidrettsfilosofi og OLTs institusjonelle plassering i idrettsfeltet, kan hjelpe oss å forstå nåtiden. Et historisk tilbakeblikk bidrar til en *helhetlig* forståelse, som er avgjørende å forstå hvilke sentraliserende og desentraliserende krefter som virker på organiseringen av norsk toppidrett.

³³ St.mld 14 (1999-2000:37)

³⁴ Kilde: <http://www.odin.dep.no/kkd/norsk/tema/idrett/tilskudd-NIF/bn.html>

3 TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ ORGANISASJONSENDRING

Organisasjoner slik vi kjenner dem oppstod i Amerika og Europa på 1900- tallet, som følge av den industrielle revolusjonen. Organisasjonene ble viktige studieobjekter for en rekke forskere innenfor ulike «skoler» som psykologi, sosialantropologi, økonomi, politikk og sosiologi. Alle disse «skolene» var interessert i ulike aspekter ved organisasjoner, og det førte etter hvert til svært omfattende organisasjonsstudier. Organisasjonsteorien omfatter alle disse retningene, og det er viktig å være klar over at organisasjoner kan sees og forstås på forskjellige måter. (Scott 2003)

3.1 TEORETISK UTGANGSPUNKT

Denne oppgaven er skrevet med et *sosiologisk* utgangspunkt. Sosiologien er opptatt av å forstå og forklare sosiale fenomener, spesielt relasjoner mellom mennesker, grupper og sosiale systemer, deriblant organisasjoner. Målet med sosiologien er å skape et mest mulig helhetlig bilde av komplekse sammenhenger, ved hjelp av teori og metode.³⁵

Videre bygger oppgaven på et *økologisk analysenivå*. Dette nivået fokuserer på hva som er det karakteristiske for organisasjoner som en kollektiv enhet og vektlegger i stor grad betydningen av organisasjonens *omgivelser*. Andre analysenivåer fokuserer på *individens* oppførsel og relasjoner innenfor en organisasjon, eller på å forklare strukturelle forskjeller og prosesser som karakteriserer *organisasjoner* og deres undergrupper. (Scott 2003)

Man kan i grove trekk skille mellom tre ulike perspektiver å betrakte organisasjoner på, det rasjonelle perspektivet, det naturlige perspektivet og perspektivet der man ser på organisasjoner som åpne systemer. I det *rasjonelle* perspektivet blir organisasjoner betraktet som verktøy for ledelsen til å nå visse forhåndsbestemte mål. Scott (2003:27) forklarer det slik:

«Organizations are collectivities oriented to pursue of relatively specific goals and exhibiting relatively highly formalized social structures»

Sosial struktur henviser til det bestemte mønsteret eller de regulariserte aspektene ved de forbindelsene som eksisterer mellom deltakerne i en organisasjon. Den sosiale strukturen til en organisasjon kan variere ut i fra graden av formalisering. Vi kan skille mellom formell og uformell struktur. Formell struktur består av posisjoner og regler for hvem som bør eller skal

³⁵ <http://no.wikipedia.org/wiki/Sosiologi> og <http://www.iss.uio.no/sosiolog2000/temaer/definere.htm>

gjøre hva, og hvordan ulike oppgaver bør eller skal utføres. Organisasjonen har fastlagt hvilke formelle roller eller posisjoner som organisasjonsmedlemmene skal ha, hvilke underenheter de skal være knyttet til og hvilke større enheter organisasjonen skal inngå i. Forventningene til dem som innehar posisjonene er upersonlige, det vil si at normene om hva som skal gjøres eksisterer uavhengig av de personene som til enhver tid er i de ulike posisjonene. De formelle strukturene kan komme til uttrykk gjennom for eksempel organisasjonsstruktur, stillingsinstrukser, regler og lover. I en uformell struktur finnes det ikke slike regler som er nevnt over og organisasjonsmedlemmene har ikke fastlagte posisjoner, deres roller blir til ut ifra deres personlighet og relasjonene de utvikler. (Scott 2003, DiMaggio og Powell 1991) Det *naturlige* perspektivet fokuserer på individenes faktiske handlinger i organisasjonen, der uformelle strukturer er mer innflytelsesrike i forhold til individenes handlinger i motsetning til formelle strukturer. Både det rasjonelle og det naturlige perspektivet betrakter organisasjoner som lukkede systemer, atskilt fra deres omgivelser. (Scott 2003) Denne betraktningen kolliderer med min oppfatning av at alle organisasjoner på en eller annen måte er avhengig av sine omgivelser, enten det er i form av for eksempel arbeidskraft, ressurser, informasjon eller legitimitet. Oppgaven er derfor skrevet ut ifra perspektivet om *organisasjoner som åpne systemer*.

«Organizations are congeries of interdependent flows and activities linking shifting coalitions of participants embedded in wider material- resource and institutional environment». Scott (2003: 29)

Perspektivet fokuserer på den store sammenhengen og organisasjonens omgivelser, som enten former, infiltrerer, støtter eller hindrer organisasjonen i å utføre dens oppgaver.

Omgivelsene kan stille krav til organisasjoner på to ulike måter. (Hatch 2001) Ved *tekniske og økonomiske krav* må organisasjonen produsere og bytte varer og tjenester på et reelt eller illusorisk marked. Omgivelsene belønner organisasjonen ut ifra effektivitet og fortjeneste av de produserte varene og tjenestene. *“Technical sectors are those within which a product or service is exchanged in a market such that organizations are rewarded for effective and efficient control of the work progress.”* (Scott 1991:166) Ved *sosiale og kulturelle krav* må organisasjonen spille bestemte roller i samfunnet. Den må etablere og opprettholde en viss ytre fasade, og omgivelsene belønner organisasjonen for at den holder seg til samfunnets verdier, normer, regler og allmenne oppfatninger. *“Institutional sectors are characterized by the elaboration of rules and requirements to which individual organizations must conform if they are to receive support and legitimacy from the environment.”* (Scott 1991: 66) Tidligere

ble de teknologiske og økonomiske omgivelsene sett på som de viktigste for en organisasjon, men etter at begrepet «organisasjoner som åpne systemer» ble brakt inn i organisasjonsstudier på midten av 1960- tallet har de sosiale og kulturelle omgivelsene fått større oppmerksomhet. Det er i kjølvannet av perspektivet om «organisasjoner som åpne systemer» utviklingen av den institusjonelle teorien, og senere nyinstitusjonelle teorien, har funnet sted. (Scott 2003)

3.2 3 MÅTER Å BETRAKTE INSTITUSJONER PÅ

I alle veletablerte institusjonelle systemer så finnes det kulturelt – kognitive, normative og regulerende krefter for å fremme og opprettholde orden i en organisasjon.

«Institutions are composed of cultural- cognitive, normative and regulative elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life». (Scott 2003:134)

Opp i gjennom tidene så har organisasjonsforskere fokusert deres studier på spesielt en` av disse elementene, alt etter hvilken «skole» de tilhører. Grovt sett så har forskere innenfor økonomi fokusert på de regulerende elementene, forskere innenfor politikk og tidligere sosiologer («den gamle institusjonalismen») har fokusert på de normative elementene, og antropologer, psykologer og nyere sosiologer (Nyinstitusjonalismen) har fokusert på de kulturelt - kognitive elementene. (Scott 2001) Se tabell nedenfor.

	Regulerende	Normativ	Kulturell – kognitiv
Grad av overensstemmelse	Formålstjenelig / hensiktsmessig	Forpliktende	«Tatt for gitt» Delt forståelse
Grad av orden	Regulerende regler	Forventninger	Grunnleggende skjema
Virkemåter	Tvingende	Normative	Mimetiske
Logikk	Instrument/redskap	«Det passende»	Retroende
Angivere	Regler, lover, sanksjoner	Attesting, godkjenning	Felles oppfatninger, delte handlings- forventninger, Isomorfi
Grad av legitimitet	Lovlige sanksjoner	Moralsk styrende	Forståelig, gjenkjennelig, kulturelt understøttet
Ser organisasjoner som...	Lukket	Lukket	Åpne

Perspektiv ³⁶	Det instrumentelle perspektivet	Det kulturelle perspektivet	Det nyinstitusjonelle perspektivet
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------	------------------------------------

Tabell 1: 3 måter å betrakte institusjoner på³⁷.

Forskere som legger mest vekt på de *regulative* elementene ved institusjoner, ser på institusjoner som systemer med regler, lover og sanksjoner. Den største kilden til de regulerende og håndhevende kreftene ligger i det moderne samfunnet hos Staten og regjeringen. De regulative kreftene virker tvingende, og individene innenfor institusjonen må følge de gjeldene reglene på en hensiktsmessig måte for å motta belønning og slippe sanksjoner. Organisasjonen blir sett på som et instrument for ledelsen til å nå visse forhåndsbestemte mål, og organisasjonen blir legitimert ut ifra hvor effektiv den evner å være. (Scott 2001, Rørvik 1998)

De *normative* elementene ved institusjoner virker som moralske rammeverk og gir føringer på hva som er «det passende» og hva som er forventet oppførsel fra individene i en institusjon. I motsetning til eksterne lover og regler, så er normene internalisert av individene i institusjonen gjennom uformelle strukturer, individenes forpliktelse ovenfor hverandre og ovenfor felles verdier. (Scott 2001) Philip Selznick, som man kan betrakte som opphavsmann til institusjonell teori innenfor sosiologien (Selznick 1949 og 1957), fokuserte i utgangspunktet på de normative strukturene til institusjoner. (DiMaggio og Powell 1991) Selznick (1949) uttrykte at «*the most important thing about organizations is that, though they are tools, each nevertheless has a life of its own*» (Scott 2003: 69) Han var enig i en rasjonell tankegang, og mente at det karakteristiske ved formelle organisasjoner var at de var rasjonelle instrumenter lagd for å nå forhåndsbestemte mål. Men, de formelle strukturene «... *can never succeed in conquering the nonrational dimensions of organizational behavior*» (Scott 2003: 69) Han mente at de normative og uformelle strukturene hadde større betydning enn de regulative elementene, i forhold til organisasjonens legitimitet. I motsetning til tidligere organisasjonsstudier om normative elementer ved organisasjoner, så åpnet Selznick for at organisasjoner ikke bare tilpasser seg etter sine *interne* gruppers aspirasjoner, men også til det *eksterne* samfunnets verdier. (Scott 2003) Hans arbeider resulterte derfor til utviklingen av nyinstitusjonell teori. Teorien oppstod i 1970 årene, som følge av arbeidene til John Meyer og Brian Rowan, og etter hvert bidro også W. Richard Scott, Walter Powell og Paul Di Maggio med sine arbeider. (Scott 2001) Den nyinstitusjonelle teorien framhever spesielt de *kulturelt* -

³⁶ Både de regulerende, normative og kulturelt - kognitive elementene finnes i alle institusjoner, men de tre ulike perspektivene jeg presenterer her fokuserer *mer* på *et* av disse elementene i forhold til de andre.

³⁷ Modellen er hentet fra Scott (2001:52), men inneholder egne tilføyninger og oversettelser

kognitive elementene ved institusjoner, og vektlegger at det i organisasjonens omgivelser dannes sosialt skapte normer for hvordan organisasjoner bør opptre og se ut. (DiMaggio og Powell 1991, Røvik 1992) Teorien tar altså utgangspunkt i individenes felles forståelser og oppfatninger av den sosiale virkeligheten. Når samhandling gjentas over tid så oppstår det felles fortolkninger av virkeligheten, og disse fortolkningene får samme virkelighet til å framstå som en objektiv realitet. De normer og verdier som etableres tas etter hvert for gitt, og i lys av dette så etableres det konvensjoner og grunnleggende skjemaer på gode og dårlige organiseringsformer. Omgivelsene blir dermed premissleverandører på hvordan institusjoner bør opptre og utforme organisasjonen. Omgivelsenes tekniske og økonomiske krav kommer dermed i bakgrunnen og det stilles i stedet større krav til de sosiale og kulturelle aspektene. Det er en motsetning til den rasjonelle tenkningen der omgivelsene belønner organisasjonene ut i fra oppnådd effektivitetsgrad. I det nyinstitusjonelle perspektivet blir organisasjoner belønnet ut ifra hvorvidt de anvender strukturer, prosesser og ideologier som faller innenfor de sosialt skapte konvensjonenes «krav» til hva som oppfattes som moderne, rimelige, naturlige og akseptable. (Røvik 1992)

Den nyinstitusjonelle teorien har som sagt sine røtter fra «den gamle institusjonelle teorien» og arbeidene til Philip Selznick og hans medarbeidere. Sammenligner man disse teoretiske retningene med hverandre ser man at både den nyinstitusjonelle og den gamle institusjonelle teorien er kritisk til den rasjonelle, instrumentelle måten å betrakte organisasjoner på. Begge de teoretiske retningene framhever at man kan ikke unnlate den uformelle strukturen og normene og verdiene som finnes både internt i organisasjonen og eksternt i organisasjonens omgivelser. De understreker også viktigheten av de sosiale og kulturelle omgivelsene som årsaken til at organisasjoner eksisterer, men den gamle institusjonalismen fokuserer mer på institusjoner ut ifra et lokalt perspektiv. Den nyinstitusjonelle teorien ser i stedet på organisasjoner innenfor *organisasjonsfelt*, sektorer og globale samfunn, og prøver å trekke ut viktige elementer fra mange institusjoner i stedet for å fokusere på enkeltvis. (DiMaggio og Powell 1991)

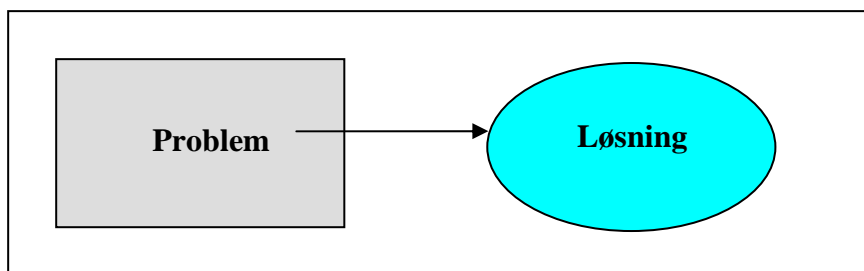
*

Velger man å betrakte organisasjoner ut ifra et instrumentelt perspektiv og vektlegge de regulerende elementene ved institusjoner, så vil organisasjonsendringer forklares som en konsekvens av *strategiske valg*. Velger man derimot et institusjonelt perspektiv, med normative og kulturelt – kognitive elementer, vil organisasjonsendringer forklares som en konsekvens av *press* fra forhold internt i *organisasjonen* eller fra de eksterne *omgivelsene*.

3.3 DET INSTRUMENTELLE PERSPEKTIVET

Det instrumentelle perspektivet har sine røtter fra det rasjonalistiske -økonomiske paradigmet fra blant annet arbeidene til Max Weber og Fredrick Taylor, og har i sterk grad dominert organisasjonstenkningen i det 20. århundret. Fellestrekk for skoleretninger innenfor dette paradigmet er at de ser på organisasjoner (kun) som et *instrument* eller *verktøy* for å nå visse forhåndsbestemte mål og for *effektiv* frambringelse av «outputs» som vedtak, varer, tiltak og tjenester. (Christensen m.fl. 2004) Perspektivet fokuserer på de *regulerende* elementene ved institusjoner, og institusjonene blir sett på som lukkede systemer, som regulerer de involverte individene med regler, lover og sanksjoner slik at de handler på den mest hensiktsmessige og formålstjenelige måten. Organisasjonens *legitimitet*, og ikke minst dens mulighet til å overleve, er knyttet til hvorvidt den evner å være effektiv. Det viktigste redskapet for å bli mer effektiv er planmessig organisasjonsutforming. (Rørvik 1998)

Organisasjonens ledelse har flere frihetsgrader til å velge alternative organisasjonsformer. Ledelsen forsøker å gjøre det så rasjonelt som mulig, ved blant annet å prøve å forutse konsekvensene av å velge den ene eller den andre løsningen. Redskapene ledelsen har til disposisjon er mer eller mindre utprøvde organisasjonsoppskrifter, og ledelsen holder seg derfor til enhver tid orientert om hvilke oppskrifter som er de mest hensiktsmessige med tanke på økt effektivitet. Man kan på mange måter si at det instrumentelle perspektivet er klart modernistisk inspirert, med en grunnleggende tro på forandring, forbedring og framskritt. (Rørvik 1998) Organisasjonsoppskriftenes opphav, ut ifra et instrumentelt perspektiv, er innenfor en bestemt kontekst (eksempelvis innenfor en organisasjon, bedrift eller bransje) Der de har virket godt, ført til økt effektivitet og derfor fått et godt rykte. Ryktet har ikke oppstått av skrytehistorier, men av dokumenterte fakta som har fremkommet gjennom systematiske etterprøvinger. Når en oppskrift etter hvert taper seg som forbilde, forklares det med at den har mistet sine effektivitetsmessige fortrinn vurdert i forhold til andre oppskrifter. Organisasjonsoppskrifter blir selektert, utprøvd, og videreutviklet slik at de til enhver tid er mest effektive, og over tid kan det avtegne seg en tilnærmet lineær utvikling mot stadig mer effektive redskaper som lederskapet kan ta i bruk som styringsverktøy. (Rørvik 1998) I det instrumentelle perspektivet forutsettes det at organisasjonsmedlemmene er rasjonelle aktører, som aktivt søker etter nye organisatoriske løsninger, og ikke passivt følger trender og organisasjonsmoter i samfunnet (som det nyinstitusjonelle perspektivet påstår). Rørvik (1992) bruker begrepet «*doktormodellen*» for å forklare endringsprosesser i institusjoner ut ifra et instrumentelt perspektiv.



Figur 1: Doktormodellen

«Doktormodellen» viser at dersom deler av organisasjonen ikke fungerer slik den skal, effektiviteten synker, så blir det stilt en *diagnose* på hva som er organisasjonens problem. «Doktoren» er gjerne en konsulent som bedriften har skaffet for å få en verdi - nøytral, objektiv beskrivelse av hva som er problemet. Etter at diagnosen er stilt, leter ledelsen etter tilgjengelige nye organisasjonsoppskrifter, for å finne en løsning på det problemet organisasjonen har. (Rørvik 1992) Løsningen vil være en ny organisasjonsoppskrift med dokumenterte fakta for økt effektivitet.

3.4 DET KULTURELLE PERSPEKTIVET

Organisasjonskultur forbindes med de *uformelle normene, verdiene og rolleforventningene* som vokser fram og har betydning for livet og virksomheten til formelle organisasjoner. W. Richard Scott definerer disse uformelle verdiene, normene og rollene slik:

«Values are the criteria employed in selecting the goals of behaviour. Norms are the generalized rules governing behaviour that specify, in particular, appropriate means for pursuing goals, and roles are expectations for or evaluative standards employed in assessing the behaviour of occupants of specific social positions.» (Scott 2003:18)

Man kan snakke om en «moralsk ramme» som gir føringer på hvilken oppførsel som er «den passende» og akseptable innenfor organisasjonen. Organisasjonskulturen samler og integrerer organisasjonsmedlemmene, og gir både medlemmene og organisasjonen gjenkjennelse, identitet og handlingsregler for passende atferd.(Christensen m.fl.2004)

Det er viktig å skille mellom de formelle normene og de uformelle normene. I det instrumentelle perspektivet blir formelle strukturer og normer brukt for å nå organisasjonens forhåndsbestemte mål, mens i kulturperspektivet blir mål oppdaget underveis og uformelle normer, verdier og identiteter blir gradvis utviklet. Philip Selznick trekker opp skillet mellom institusjon – de uformelle normene, og organisasjon – de formelle normene, knyttet til noe

instrumentelt og rasjonelt som gjerne kommer til uttrykk i form av lover, regler, organisasjonskart og stillingsinstrukser. Når en formell organisasjon utvikler uformelle normer og verdier, i tillegg til de formelle, sier man at den får institusjonelle trekk eller man snakker om *institusjonaliserte organisasjoner*. (Christensen m.fl. 2004) Institusjonens medlemmer har da, gjennom samhandling, utviklet handlingsregler i form av sosiale konvensjoner. Disse sosiale konvensjonene gir institusjonen en institusjonell identitet, som kan være vanskelig å forstå for utenforstående, men som gjør institusjonen robust ovenfor krav om raske og omfattende endringer. (Røvik 1992) Det er altså det *normative* aspektet, institusjonaliserte organisasjoners uformelle, *interne* normer og verdier som karakteriserer kulturperspektivet. Organisasjonskulturen etableres og *endres* gjennom evolusjonære, naturlige utviklingsprosesser, der en organisasjon gradvis tilpasser seg indre og ytre press. *Indre press* som opphav til institusjonaliserte trekk, er uformelle normer og verdier som organisasjonsmedlemmene tar med seg inn i organisasjonen, og gjør relevante der. Det kan være trekk fra deres sosiale bakgrunn, fra deres utdanning innenfor en profesjon, fra tidligere organisasjoner som medlemmene har vært involvert i, for å nevne noen eksempler. Gjennom samhandling utvikles dominerende og brede institusjonelle normer, verdier og rolleforventninger som videre vil gjøre seg gjeldene i organisasjonen. *Ytre press* er press fra de nære omgivelsene. Det kan være aktører som er i spesiell kontakt med organisasjonen eller som organisasjonen er gjensidig avhengig av (for tilføring av ressurser og kanaler for organisasjonens «outputs»), som får betydning for de institusjonelle trekkene som utvikles. (Christensen m.fl. 2004)

3.5 DET NYINSTITUSJONELLE PERSPEKTIVET

Et nøkkelresonnement i det nyinstitusjonelle perspektivet er at organisasjoner befinner seg i *institusjonelle omgivelser*. Der konfronteres de med sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan den enkelte organisasjon til enhver tid bør være utformet. De institusjonelle omgivelsene er ikke naturgitte objektive realiteter, men samfunns skapte fenomener. De blir allikevel gjerne oppfattet som objektive og gitte betingelser for hva som er «god» organisering, og det er gjennom den sosiale prosessen *institusjonalisering* at dette er mulig. (Røvik 1998)

«The process by which actions are repeated and given similar meaning by self and others is defined as institutionalization» (Scott 2003: 136)

«Institutionalization is both a phenomenological process by certain social relationships and actions come to be taken for granted, and states of affairs in which shared cognitions define what has meaning and what actions are possible. » (DiMaggio og Powell 1991: 9)

Institusjonelle omgivelser er skapt gjennom nettverk hvor noen få mektige organisasjoner kontrollerer ressurser og autoritet. Institusjonalisering av organisasjonsformer er i stor grad avhengig av legitimitet fra disse mektige organisasjonene. Når en organisasjonsendring er legitimert av en av de mektige organisasjonene, gjennom mandater eller andre formelle vedtak, vil de avhengige organisasjonene som oftest respondere ved å raskt utføre samme organisasjonsendringer selv. Ved å tilpasse seg de institusjonelle omgivelsene, viser organisasjonen at den handler etter fellesskapets verdier på en fornuftig måte. Ved å gjøre dette øker organisasjonen mulighetene for å bli positivt evaluert og få tilført de nødvendige ressursene for å overleve. (Slack og Hinings 1994)

De sosialt skapte normene i de institusjonelle omgivelsene kan i følge Meyer og Rowan (1977) betraktes som *rasjonaliserte myter*.

«They are myths because they are widely held beliefs whose effects inhere, not in the fact that individuals believe them, but in the fact that they know everyone else does, and thus that for all practical purposes the myths are true. » (Meyer 1977:75)

De rasjonaliserte mytene har to viktige kjennetegn - de er rasjonalisert og institusjonalisert. (Meyer og Rowan 1977) At myten er *rasjonalisert* innebærer, at det ved hjelp av vitenskapslignende argumentasjon er skapt en overbevisning om at myten er et effektivt verktøy som organisasjoner kan bruke for effektiv måloppnåelse. Organisasjoner opplever imidlertid at organisasjonsoppskriftene ikke fungerer slik som forventet etter at de har tatt dem i bruk, og en myte er derfor kun en ikke-vitenskaplig basert tro på at en organisasjonsoppskrift er begrunnet vitenskaplig og rasjonelt. Mytene er også *institusjonalisert* i den forstand at de i en periode tas for gitt som de tidsriktige, effektive, moderne og «naturlige» måtene å organisere på. (Christensen m.fl. 2004, Scott 2003) Å innrette seg etter institusjonelle krav gir sosial støtte og sikrer at organisasjonen overlever, ikke fordi den har større fortjeneste eller lager bedre produkter, men fordi den følger allment aksepterte sosiale konvensjoner. (Powell og DiMaggio 1991)

3.5.1 Organisasjonsfelt – begrepet

DiMaggio og Powell (1983) innførte begrepet *organisasjonsfelt*³⁸.

«...those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products» (DiMaggio og Powell 1983:143)

Med organisasjonsfeltbegrepet menes uavhengige organisasjoner med tilhørighet til ulike arenaer, opptatt av samme fenomen. Selve feltet består i avgrensede aktiviteter på tvers av det som tradisjonelt oppfattes som organisasjonsgrenser, der de opererer med felles regler, normer og meningsystemer. (Scott 2003) DiMaggio og Powell (1991:65) understreker at *”fields only exist to the extent that they are institutionally defined.”* Med organisasjonsfeltbegrepet blir fokuset flyttet fra en «oss - dem» terminologi til en «vi» terminologi, der ulike organisasjoner opptatt av samme fenomen, tilhører en felles kontekst.

”The notion of field connotes the existence of community of organizations that partakes of a common meaning system and whose participants interact more frequently and fatefully with one another than with actors outside of the field” (Scott 2001:84)

Scott vektlegger et relativt klart *avgrenset fellesskap* av organisasjoner som deler *felles meningshorisont* og som *samhandler hyppig*, når han beskriver et organisasjonsfelt. Det finnes gjerne regelbudne, standardiserte og formaliserte handlingsmønstre for organisasjoners atferd innenfor et slikt organisasjonsfelt, og DiMaggio og Powell (1991) diskuterer denne pågående *strukturasjonsprosessen*. Strukturasjonen kan ifølge dem blant annet forklares med statens og profesjonenes økte innflytelse på ulike felt. Strukturasjonsprosessen, eller den institusjonelle defineringen av organisasjonsfeltene, kjennetegnes videre av økt kontakt mellom organisasjonene i et felt og framveksten av klare dominans – og samarbeidsrelasjoner mellom organisasjonene. Det etableres ofte en eller flere *”hovedleverandører”* (key suppliers) av ressurser og legitimitet på feltet, og det utvikles en gjensidig forståelse mellom aktørene på feltet om hva som er deres felles prosjekt. (DiMaggio og Powell 1991) Men, en felles

³⁸ I organisasjonslitteraturen er DiMaggio og Powell (1983) sitt begrep ”organizational field” omtrent det samme som Scott og Meyer sitt begrep om ”societal sector”, Hirsch (1985) sitt begrep om ”industry system” og Benson (1975) sitt begrep om ”interorganizational network”. (Scott 2001, 2003) Bourdieu (1988) har utviklet et relatert begrep til organisasjonsfelt – nemlig ”social field”. (Scott 2001, Bergsgaard 2005) og Houlihan (1997) bruker også et begrep, ”policy community” som kan relateres til DiMaggio og Powells organisasjonsfeltbegrep.

grunnleggende forståelse utelukker ikke uenigheter innenfor organisasjonsfeltet. DiMaggio og Powell (1991) understreker at et organisasjonsfelt er en arena med enighet om felles formål, samtidig som det er en arena for strategi og konflikter.

De institusjonaliserte organisasjonsfeltene er hverandres eksterne omgivelser, og flere av disse feltene kan være koblet til hverandre gjennom direkte eller indirekte samhandling. Den norske toppidrettsorganisasjonen, Olympiatoppen og de RKS for toppidrett, er knyttet til forskjellige omgivelser og organisasjonsfelt, som alle har påvirkning på organisasjonen. De ulike omgivelsene og organisasjonsfeltene kan dra organisasjonen i samme retning i noen tilfeller, men virke motstridende og splittende i andre. Toppidretten er for eksempel nært knyttet til de *kulturelle* omgivelsene i Norge, og spesielt vinteridrettene har spilt en viktig rolle i den norske identitetsbyggingen. Toppidrett er, som Staten formulerer det i St.mld 14³⁹, « en kulturell identitetsskaper i det norske samfunn» Norske toppidrettsutøvere har blitt folkehelter etter å ha kommet hjem fra internasjonale konkurranser, spesielt de Olympiske Leker, med gull, sølv eller brosjé rundt halsen. Deres idrettsbragder har stimulert det norske folk til idrettsdeltakelse, både som aktive utøvere, trenere og ledere, eller som tilskuere. Toppidretten har opplevd en økonomisk vekst i løpet av 1990-tallet, med flere administrativt ansatte og heltidsansatte toppidrettsutøvere og trenere. Det har blitt vanlig med selskapsdannelse og store sponsor- og samarbeidsavtaler med næringslivet for å finansiere toppidrettens økonomiske utgifter. (Mangset og Rommetvedt 2002) De *økonomiske* omgivelsene henger sterkt sammen med den store mediedekningen toppidretten får. Fremragende toppidrettsprestasjoner er populært ”salgsstoff”, og ulike *media* tjener enorme summer på distribusjon av aviser og magasiner, samt tv-inntekter hvert år. Toppidretten på sin side er avhengig av mediedekningen for å profilere de ulike idrettene i Norge, dekke nasjonale og internasjonale mesterskap og for å få økonomiske tilskudd fra sponsorer og andre samarbeidspartnere. For at Norge skal hevde seg i internasjonale konkurranser, er det nødvendig å ha god kunnskap og kompetanse på blant annet utstyr, fysisk og mental trening og ernæring. *Forskning* omkring disse faktorene er avgjørende for å være best mulig forberedt i viktige mesterskap. OLTs samarbeid med Norges Idrettshøgskole i Oslo er et godt eksempel på hvordan toppidrettsorganisasjonen samarbeider med forsknings- og utdanningsinstitusjoner i omgivelsene. Fra Universiteter og Høgskoler rekrutteres toppidrettens trenere og ledere, og toppidrettsutøverne får mulighet til å tilpasse utdanning i kombinasjon med en toppidrettskarriere. OLT er en del av disse omgivelsene, men er også sammenkoblet med

39 Stortingsmelding 14 (1999-2000) «*Idrettslivet i endring - om Statens forhold til idrett og fysisk aktivitet*» Kulturdepartementet.

eksisterende organisasjonsfelt i de samme omgivelsene. Den koblingen blir imidlertid ikke belyst i oppgaven, jeg vil heller fokusere på OLTs sammenkobling med det norske idrettsfeltet, det politiske feltet og det internasjonale toppidrettsfeltet. Det skyldes en empirisk avgrensning, samt en oppfatning om at det er disse tre feltene som i størst grad har innvirkning på OLTs utvikling. Disse tre feltene, både de norske idrettsfeltet, det politiske feltet og det internasjonale toppidrettsfeltet, er til en viss grad organisasjonsfelt jeg som forsker har konstruert. Strukturasjonsprosesser innenfor disse feltene, har imidlertid dannet et avgrenset fellesskap av organisasjoner opptatt av samme fenomen, som deler felles meningshorisont og som samhandler hyppig. *Det norske idrettsfeltet* kan betraktes som NIF – paraplyorganisasjonen med sentraladministrasjon, idrettskretser, særforbund og Olympiatoppen, ulike idrettsorganisasjoner som NISO⁴⁰, Antidoping Norge, idrettsforlaget – Akilles og idrettsavdelingen i Kultur- og kirke departementet (KKD). (Augestad m.fl. 2005) KKD kan riktignok også falle inn under *det politiske organisasjonsfeltet* i Norge, som inkluderer statlig og politisk virksomhet ved storting, regjering og domstolene, samt departement og direktorater. *Det internasjonale toppidrettsfeltet* utgjør organisasjoner som OLT er sammenkoblet med utenfor Norges grenser. Den økte globaliseringen har ført til at toppidretten har blitt sterkt knyttet til dette feltet. Det kommer spesielt til uttrykk gjennom internasjonale konkurranser som de Olympiske leker, Europa – og Verdensmesterskap, cuper og ligaer. Omfanget og bredden av slike arrangement har økt kraftig de siste årene, noe som kan relateres til en sterk vekst i den internasjonale toppidrettsorganiseringen. (Mangset og Rommetvedt 2002) Viktige samarbeidsaktører for norsk toppidrett er den Internasjonale Olympiske komité (IOC), EOC⁴¹ og ANOC⁴², de internasjonale organisasjonene til hver sær idrett (for eksempel UEFA og FIFA i fotball), andre nasjoners toppidrettsorgan (for eksempel Team Danmark) og den internasjonale antidoping organisasjonen WADA.

⁴⁰ NISO = Norske Idrettsutøvers Sentralorganisasjon

⁴¹ EOC = European Olympic Committees. EOC er særlig opptatt av å styrke posisjonene til OL – komiteene slik at IOC og internasjonale særforbund ikke får for mye makt på bekostning av OL – komiteene. OLT representant Marit Myrmæl er gjenvalgt i EOC og leder også EOC Commission Preparation Olympic Games.

⁴² ANOC = Association of all Olympic Committees. Marit Myrmæl er også medlem av ANOC Working Group på vegne av EOC. Målsettingen er å sikre OL – komiteenes posisjon og deltakelse i olympiske leker.

3.5.2 Isomorphism og homogenitet

”Once disparate organizations in the same line of business are structured into an actual field, powerful forces emerge that lead them to become more similar to one another.” (DiMaggio og Powell 1991:65)

I følge DiMaggio og Powell (1983, 1991) fører strukturasjonsprosessen til likedanning – *isomorphism* – mellom organisasjonene i et organisasjonsfelt. Strukturasjonen av feltene er: *”...historically and logically prior to the process of institutional isomorphism...”* (DiMaggio 1991:267) Isomorphism betyr: *”...the constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions.”* (DiMaggio og Powell 1983:149) Likedanning kan være et resultat av A) pålegg, forskrifter og lover fra hovedleverandøren i et organisasjonsfelt (for eksempel Staten), såkalt tvangslikedanning (*coercive isomorphism*), B) at organisasjoner i perioder preget av endring og uklare målsettinger etterligner den mest suksessfulle organisasjonen i feltet (*”mimetic isomorphism”*), og av C) at sentrale personer som besitter stillinger i organisasjonene, har sammenfallende normer, verdier og kunnskaper for hvordan organisasjonene bør organiseres (*”normative isomorphism”*). Normativ likedanning er primært et resultat av den økte profesjonaliseringen i forvaltningsorganisasjoner, som er skapt gjennom ansettelse av personer med de samme oppfatningene av hvordan organisasjonen skal bli styrt (de har ofte utdanning eller erfaringsbakgrunn fra samme institusjon) Selv om jeg her fremstiller disse tre mekanismene hver for seg, så er det viktig å se dem sammen – alle kan virke innenfor samme sektor /felt. (DiMaggio og Powell 1991)

DiMaggio og Powell (1983) skiller mellom to typer endringer som fører til likedanning – *competitive isomorphism* og *institusjonell isomorphism*. Førstnevnte er et resultat av konkurrerende krefter som tvinger organisasjoner, som møter de samme begrensningene i omgivelsene, til å adoptere like karakteristikk. Seleksjonskrefter reduserer organisasjonsforskjeller – de svakeste organisasjonene blir ekskludert fra feltet og blant de gjestående organisasjonene vil det foregå en likedanning. (Oliver 1988) Dette synet er mest relevant for organisasjoner som opererer i et relativt fritt og åpent konkurransemarked. (DiMaggio og Powell 1983,1991) For organisasjoner som ikke opererer under slike forhold, men konkurrerer om politisk makt og institusjonell legitimitet, er institusjonell isomorphism mer relevant. *”Organizations compete not just for resources and customers, but for political power and institutional legitimacy, for social as well as economic fitness.”* (DiMaggio og Powell 1991:66) Institusjonell isomorphism har fått betydelig oppmerksomhet innenfor den

nyinstitusjonelle teorien, mens competitive isomorphism har vært mer aktuelt innenfor population ecology⁴³. (DiMaggio og Powell 1983) Jeg vil ta i bruk begge disse formene for isomorphism, både competitive isomorphism og institusjonell isomorphism. Toppidrettens logikk er konkurranseelementet⁴⁴, og norsk toppidrett som organisasjon lever i et konkurransemarked med andre toppidrettsnasjoner. For at toppidrettsutøverne skal være godt forberedt og yte sitt maksimale i viktige konkurranser, må både det organisatoriske og faglige i toppidrettsorganisasjonen optimaliseres. Ulike lands toppidrettsorganisasjoner konkurrerer dermed om å være fremst på gode organisatoriske løsninger, strukturelle forhold, faglig innhold og gode fremgangsmåter. Competitive isomorphism er derfor relevant innenfor toppidretten. Hovedvekten vil imidlertid bli lagt på institusjonell isomorphism, og de tre likedanningsmekanismene – tvingende, normative og mimetiske.

3.5.3 Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter

En institusjonalisert organisasjonsoppskrift er:

”... en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner.” (Røvik 1998: 13)

At en organisasjonsoppskrift er institusjonalisert betyr at den innenfor en periode av mange blir oppfattet og gjerne omtalt som den riktige, den hensiktsmessige, den effektive, den moderne og den naturlige måten å organisere på. (Røvik 1998) De institusjonaliserte organisasjonsoppskriftene fremstår som rasjonaliserte symboler i det nyinstitusjonelle perspektivet, de får et meningsinnhold som rekker langt ut over det å (bare) være et verktøy for effektiv problemløsning slik som i det instrumentelle perspektivet. Vår tids populære organisasjonsoppskrifter har fått sin *legitimitet* og spredningskraft ved at de har blitt symboler på grunnleggende rasjonalistiske verdier i det moderne samfunnet, som fornuft, effektivitet, styring, demokrati og vitenskaplighet, og blir dermed assosiert med kontinuerlige framskritt. (Røvik 1998) Organisasjonsoppskrifter som fungerer som gyldige forbilder for en gruppe organisasjoner omtrent samtidig, har en del fellesnevner. For det første så er organisasjonsoppskriftene ikke totalløsninger på hvordan man skal forme en hel kompleks

⁴³ Dette perspektivet er en del av teorien om naturlig utvalg, og bygger i stor grad på arbeidene til Hannan and Freeman (1977). Innenfor dette perspektivet er homogenitet forårsaket av konkurrerende krefter, og konkurranse er den underliggende mekanismen for organisatorisk likedanning. (Oliver 1988, Slack and Hinings 1994, Hannan and Freeman 1977:939)

⁴⁴Det olympiske mottoet er Citius – altius – fortius (hurtigere, høyere, sterkere)

<http://www.olympic.org/common/search/asp/match.asp?query=motto&source=queryBox&origin=0&lang=en>

organisasjon, men kun *utsnitt* av organisasjonen. Oppskriftene kan betegnes som komponenter eller byggesteiner, og det er derfor mulig for en organisasjon å ta i bruk flere ulike organisasjonsoppskrifter samtidig. (Røvik 1998) Organisasjonsoppskrifter er ikke fysiske, håndgripelige gjenstander, men *immaterielle ideer*. Det er en viktig grunn til at oppskriftene kan spre seg svært raskt fra organisasjon til organisasjon, mellom ulike nasjoner og verdensdeler. Ideene er lagret i tekst og tale og kan derfor reise fort via telefon, mail, fax etc. Disse immaterielle ideene materialiseres ofte når de «reiser inn» i en organisasjon, og kommer til uttrykk i form av nye rutiner, de ansattes språk – begreper, målestokker og analytiske inndelinger som brukes i dagligtalen. En viktig konsekvens i spredningen av organisasjonsoppskrifter er at siden de kun er immaterielle ideer, så gis det ofte muligheter for alternative tolkninger og omforming av organisasjonsformene underveis i spredningsforløpet. (Røvik 1998) Man kan derfor for eksempel finne organisasjonsoppskrifter, som i utgangspunktet er globalt utbredte oppskrifter, i organisasjoner som har tilpasset oppskriften etter hvilke kulturelle og politiske tradisjoner, normer og verdier, som finnes i organisasjonens omgivelser. Det gis altså rom for *lokale tilpasninger* av organisasjonsoppskrifter. Et viktig aspekt ved institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter er at de har *begrenset varighet*, de er kun forbilder for en gruppe organisasjoner innenfor et bestemt tidspunkt. Men er det da riktig å betegne en organisasjonsoppskrift som institusjonalisert hvis den bare har en begrenset varighet? Mange teoretikere ville svart nei på dette spørsmålet, men innenfor nyinstitusjonell teori så vektlegges det kognitive «tatt for gitt»-aspektet som kjennetegn, og en institusjonalisert oppskrift forstås da som en sosialt skapt konvensjon for hva som er «riktig» organisering – en konvensjon som aktører ikke nødvendigvis oppfatter som et sosialt skapt produkt, men som et regelliknende faktum, noe som mange i en *periode* betrakter som den riktige og moderne måten å organisere på. (DiMaggio og Powell 1991) Organisasjonsoppskrifter kan derfor betegnes som *dynamiske og syklusaktige*, de oppstår og spres for så å tape seg og bli fortrent av nye oppskrifter. (Røvik 1998) Oppskrifter blir først institusjonalisert, det vil si populære og gradvis mer «tatt for gitt»-forbilde. Etter en tid *avinstitusjonaliseres* de, det vil si taper sin forbildestatus i forhold til en gruppe organisasjoner. Dersom tidsperspektivet utvides kan det også bli nødvendig med begrepet *reinstitusjonalisering*. Det betyr at oppskrifter som har vært populære, men som har tapt sin popularitet, senere kan dukke opp - gjerne i ny språkdrakt, og igjen få status som en forbilledlig måte å organisere på.

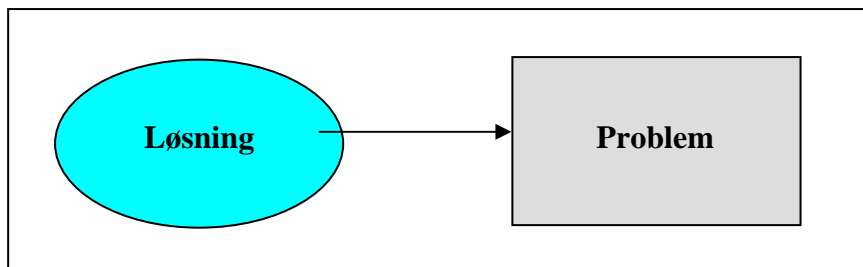
Det er store variasjoner i organisasjonsoppskrifters utbredelse, fra helt lokale varianter til tilnærmet globale oppskrifter. Et viktig trekk ved organisasjonsoppskrifter i dag er at deres

gyldighetsområde ikke faller sammen med bestemte grupper av organisasjoner (felt) eller geografiske områder, de går fra å være stedbundne til å bli mer *stedløse*. Røvik (1998) bruker betegnelsen institusjonaliserte superstandarder på slike stedløse, globale oppskrifter, og felles for disse superstandardene er at de i løpet av en relativ kort periode sprer seg inn over svært mange og ulike typer organisasjoner og stort sett uavhengig av organisasjonens geografiske plassering. En viktig forutsetning for at organisasjonsoppskrifter skal kunne bli spredd raskt og til mange ulike organisasjoner, er at alle er *formelle organisasjoner* og har en sosial struktur, sosiale aktører, mål, teknologi, omgivelser, organisasjonskultur, kvalitetssystemer, resultatmåling, resultatrapportering og revisjon. (Christensen m.fl. 2004) Siden dagens moderne organisasjoner har alle disse komponentene som nevnt over, kan de ofte bli betraktet som *like*. (Røvik 1998) Fremveksten av en verdensomspennende felles organisasjonsidentitet legger ikke bare grunnlaget for at oppskrifter kan få stor utbredelse, men også at de kan «reise» raskere. Forestillingen om at organisasjoner er tilnærmet like øker hastigheten på spredningen av ideer og oppskrifter mellom organisasjoner. (Røvik 1998)

Det er store variasjoner mellom ulike organisasjonsoppskrifters spredningsevne og utbredelse. Noen påkaller knapt oppmerksomhet og interesse, mens andre spres raskt mellom land og utløser omstillingsprosesser i ulike typer organisasjoner. Christensen, Lægreid, Roness og Røvik (2004) trekker fram kjennetegn ved de mest utbredte institusjonaliserte organisasjonsoppskriftene, på bakgrunn av Røviks undersøkelse (1998) der han tok for seg tre populære organisasjonsoppskrifter og så hva som kunne forklare deres felles popularitet. For det første så får oppskriftene spredningskraft som følge av at de er gjenstand for *sosial autorisering*. Det betyr at de i konseptlitteraturen forsøkes knyttet til velkjente, nyskapende, produktive og fremgangsrike organisasjoner og enkeltpersoner, og oppskriften framstilles som oppfinnelser gjort av framsynte ledere og konsulenter. Et annet viktig fellestrekk ved organisasjonsoppskrifter er at de framstilles som et *universalmiddel*, det vil si verktøy som kan brukes med hell i alle typer organisasjoner relativt uavhengig av deres lokalisering, formål, størrelse, kulturelle kontekst, antall ansatte, type arbeidskraft eller om det dreier seg om privat eller offentlig sektor. En oppskrifts spredningsevne vil også avhenge av hvorvidt den blir assosiert med typiske *rasjonaliserte verdier* i det moderne samfunnet, hvordan oppskriften blir oppfattet som et middel til å skape effektivitet, fortjeneste og framgang for andre som tar den i bruk. (Røvik 1998) En organisasjonsoppskrift må også treffe den «rette tidsrytmen», det vil si at den må utvikles og lanseres på det tidspunktet den representerer den best mulige løsningen på problemer som er dominerende for svært mange organisasjoner innenfor en periode. Oppskriften må bli et symbol på «det nye», som viser til forandring,

fornyelse og forbedring. Organisasjonsoppskriftene blir også forsøkt *harmonisert* og *dramatisert* i konseptlitteraturen. Oppskriftene blir harmonisert ved at de verken skal støte eller utfordre noen i organisasjonen, de er ikke «våpen» som en gruppe kan bruke mot andre for å oppnå visse goder. De blir dramatisert ved at de har kjempet seg fram, de har vært nødt å konkurrere med tidligere oppskrifter, men har kommet seiret ut av «slaget». Til slutt så blir oppskriftenes spredningsevne kjennetegnet ved at hvorvidt de er *individualisert*, det vil si framstår som et virkemiddel for utvikling, vekst og karriere for det enkelte organisasjonsmedlemmet.

Moderne organisasjoner er som sagt underlagt sterke normer i de institusjonelle omgivelsene, hvor de må være i kontinuerlig utvikling og ha evne til å forandre og utvikle seg. Denne normen internaliseres og etterlevs av mange organisasjoner, og kommer blant annet til uttrykk ved at organisasjoner til enhver tid jakter på og forsøker å adoptere oppskrifter som oppfattes som nye og framtidsrettet. Dette ligner på måten *moter* oppstår, spres og så taper oppmerksomhetsfangende effekt. Røvik (1992) bruker betegnelsen «*motehandelmodellen*» for å illustrere dette, og jeg velger å utdype denne modellen som en oppsummering til hva det nyinstitusjonelle perspektivet handler om.



Figur 2: Motehandelmodellen

Organisasjonsmoter er i likhet med klesmoter menneskeskapte, sosialt konstruerte normer for hva man bør «ha på seg». Ovenfor det enkelte individ eller organisasjon så nedfeller dette seg i form av konformitetspress, som man forsøker å etterleve. Organisasjoner lever altså ikke bare under en effektivitetsnorm som det instrumentelle perspektivet hevder, men også under en konformitetsnorm. Organisasjonens struktur, prosesser og ideologier må derfor være tilpasset sterke normer i omgivelsene for hva som er den «riktige», moderne og fremgangsrrike måten å organisere på. I «motehandelmodellen» så benytter organisasjon ofte innleide organisasjonskonsulenter til å holde oversikt over hvilke organiseringsmoter som til enhver tid er «in» og «out». Konsulenten holder opp moderne organisasjonsformer for hvordan

organisasjonen *bør* se ut, og organisasjonen velger den «tidsriktige» organiseringsformen som antas å ha den beste signal- og symboleffekten ovenfor omgivelsene. På denne måten gir omgivelsene organisasjonen legitimitet og støtte og muligheter for å overleve. Rørvik (1992) refererer til Scott (1987) som forklarer dette på følgende måte:

«Organizations do not necessarily conform to a set of institutionalized beliefs because they «constitute reality» or are «taken for granted», but often because they are rewarded for doing so through increased legitimacy, resources and survival capabilities» (Rørvik 1992: 41)

Etter at organisasjonen har funnet en ny organiseringsoppskrift så opplever man at organisasjonen finner et lokalt problem med virksomheten. Det er akkurat som med klesmoter der man føler man «mangler» noe dersom man ikke følger moten. Organisasjoner finner mangler ved tidligere organiseringsform ved presentasjon av «siste mote» innen organisasjonsoppskrifter. Motene er kun populære innenfor en gitt periode, etter hvert synker populariteten. Oppskriften oppfattes som «gammel» etter at mange organisasjoner har tatt den i bruk. Det ansees ikke som «status» å bruke oppskriften lenger, for det dukker opp nye organiseringsmoter som blir de nye, tidsriktige, moderne måtene å organisere på. Kildene til ny organiseringsmoter kan være statlige myndigheter, forskningsfora – som kommer med «siste nytt» på forskningsfronten, profesjoner og andre formelle organisasjoner. Men det trenger nødvendigvis ikke å være formelle organisasjoner. Det kan være «den offentlig opinion» eller enkeltpersoner - såkalte «institutional entrepreneurs», som i sin formelle, naturlige og karismatiske autoritet fremstår som troverdige leverandører av gode og tidsriktige organisasjonsformer. Rørvik (1992) fokusering på offentlig sektors bruk av organisasjonskonsulenter kan være et godt eksempel på slike enkeltpersoner. Ved at mange organisasjoner følger de samme organiseringsmotene innenfor en periode, så vil organisasjoner bli mer og mer like hverandre. Men motene trenger ikke følges helt slavisk, det er muligheter for å «sette sitt preg» på det, og tilpasse organisasjonen etter lokale forhold.

3.5.4 Regionalisering

Regionalisering er prosesser som bidrar til økt makt og ansvar på regionalt nivå.⁴⁵ Det er nært knyttet til begrepet *desentralisering*, et uttrykk for utflytting av makt og kapital fra sentrale områder.⁴⁶ Regionalisering har blitt en svært populær organiseringsform i samfunnet generelt. Et eksempel er regionaliseringen av offentlige sektorer som helse, samferdsel, utdanning, næring og miljø. Distriktkommisjonen, nedsatt av Bondevikregjeringen i februar 2003, la i 2004 ned en utredning om «*livskraftige distrikter og regioner - rammer for en helhetlig og geografisk tilpasset politikk*». I følge utredningen foreslår kommisjonen en ny styringsform i Norge der mye makt og penger skal flyttes fra Stortinget og regjeringen, til regioner med folkevalgt styring. En målsetting er at en slik desentralisering av makt vil lettere mobilisere flere aktører til å delta i et forpliktende samarbeid og bidra til en mer helhetlig og tilpasset politikk.⁴⁷ Begrepet *region* betegner et distrikt eller et område⁴⁸, men det kan brukes i svært ulike sammenhenger. Først og fremst blir det brukt for å omtale *geografiske* enheter som for eksempel Skandinavia eller Middelhavsområdet, eller i mer begrenset omfang, enheter som Grenlandsregionen eller Jæren. Mange land bruker ordet region på ei underinndeling av landet. I Tyskland er det 16 "länder" og i Sveits 26 kantoner, mens i Norge 19 fylkeskommuner. Det finnes imidlertid forslag om å avskaffe dagens fylkeskommuner med større regioner, enten fem, sju eller ni.⁴⁹ Innen geografien kan man igjen skille mellom fire hovedformer for regioner;⁵⁰ 1) *naturgeografiske regioner* - hvor naturforhold, transportmuligheter og bebyggelsesmønster er avgjørende for regiondannelsen. 2) *kultur- og identitetsregioner* – hvor felles etnisk bakgrunn, språk og historie skaper et fellesskap innenfor en region. 3) *økonomiske eller funksjonelle regioner* – en region der grensene tilpasser seg samfunnsutviklingen med funksjonelle koblinger mellom mennesker, anlegg, varer, tjenester, informasjon og transportårer, gjerne sentrert med en kjerne (storby) som betjener et omland, og 4) *administrative regioner* – formet av administrative regler eller en historisk fordeling av makt mellom nivå i det politiske system, eksempelvis norske fylker. Regionenes størrelse, selvstendighet og styrke kan imidlertid variere stort.

Idrettskretsene kan på mange måter betraktes som administrative regioner, som på fylkesnivå har fått makt til å forvalte, utvikle tjenester og gjennomføre idrettspolitiske oppgaver på vege

⁴⁵ Makt og demokratiutredningens rapport 76. Johnstad, Klausen og Mønnesland 2003

⁴⁶ Kilde: <http://nn.wikipedia.org/wiki/Desentralisering>

⁴⁷ www.odin.dep.no

⁴⁸ Kilde: <http://nn.wikipedia.org/wiki/Region>

⁴⁹ Kommunenes Sentralforbund. 2004. *Sterke regioner*. Kommuneforlaget. Oslo

⁵⁰ Makt og demokratiutredningens rapport 76. Johnstad, Klausen og Mønnesland 2003

av NIF sentralt. De RKS for toppidrett er mer funksjonelle regioner, lokalisert til landets storbyer (Tromsø, Trondheim og Bergen), tilrettelagt for å tilby toppidrettsutøvere over hele landet de samme tjenestene. Både politisk-administrative, identitetsskapende og funksjonelle prosesser bidrar til regionalisering. Veggeland (2000) hevder også at regionalisering må sees i sammenheng med den økte globaliseringen. Nasjonalstatens makt har i mange land blitt svekket gjennom utviklingen av overnasjonale myndigheter på den ene siden, for eksempel EØS og WHO, og en markert regionalisering i mange land på den andre siden. Uttrykket «regionenes Europa» blir ofte brukt som en merkelapp på det regionale mangfoldet og regionenes økende selvstendighet i Europa. Den Europeiske Union (EU) ønsker å stimulere til regionalisering, både gjennom praktisk og ideologisk påvirkning. På den praktiske siden har EU opprettet tverrnasjonale samarbeidsorganer for regionene, hvor en får disse til å fungere som energiske lobbyister for økt regionalisering.⁵¹ ”Overføring av makt og ansvar til et regionalt folkevalgt nivå som er mer aktivt og kraftfullt enn kommunene, men også nærmere mange av utfordringene enn staten sentralt, er en trend i mange land” (Makt og demokratiutredningens rapport 76, 2003: pkt 1.3.3) Det har vært spesielt framtreddende i store og tradisjonelt sentraliserte land som Frankrike, Italia, Spania og Storbritannia. I Stortingsmelding nr. 34 (2000-2001) står det at “*regionalisering av statlig innsats, det vil si desentralisering og delegering av myndighet og virkemidler til det regionale nivået, blir drøftet med utgangspunkt i både norske og internasjonale erfaringer med økt fokus på effektivitet og brukermedvirkning i politikken.*” Regionalisering har blitt en populær organiseringsmåte nasjonalt, så vel som internasjonalt. Det er spesielt i offentlig sektor regionalisering har fått stor oppmerksomhet, samt innenfor økonomi og planleggingsfaget. Regionalisering er imidlertid en populær organiseringsmåte for andre organisasjoner også. En begrunnelse for hvorfor organisasjoner velger å desentralisere oppgaver til et regionalt nivå, er økt effektivitet. (Rømming 1999) Det antas at enkelte oppgaver løses bedre og mer effektivt av det regionale apparatet, på grunn av dens kunnskap om de lokale forholdene. På grunn av nærheten til brukergruppen, fanges behov og ønsker lettere opp av det regionale leddet, kontra det sentrale. Hensynet til likebehandling kan også bli vektlagt ved desentralisering, eksempelvis; regionalisere for å kunne tilby like tjenester til toppidrettsutøvere over hele landet, ikke kun de som bor nærme Oslo. Slack (1997) trekker også fram faktorer som raskere tilpassing til lokale forhold, kortere beslutningsveier og motivering av medarbeidere regionalt, som begrunnelser for desentralisering. Sistnevnte

⁵¹ Makt og demokratiutredningens rapport 76. Johnstad, Klausen og Mønnesland 2003

faktor, involvering av medarbeidere (empowerment), kan bidra til en tettere samhandling og øke kommunikasjonen i organisasjonen. En desentralisert organisasjonsstruktur kan imidlertid være mer kostbar enn en sentral. Aktiviteter som planlegging, personell og finans er ofte felles for alle de regionale nivåene. Gjennom sentralisering reduseres ofte slike utgifter, i tillegg vil det være enklere å koordinere og kontrollere organisasjonen ved en sentral organisasjonsstruktur. (Slack 1997)

Det sentrale leddet tar ofte i bruk styringsvirkemidler ovenfor det desentraliserte leddet. Disse virkemidlene er gjerne finansielle ordninger (fordelingsnøkler, søknadsprosedyrer, dokumentasjon), gjennom formelle føringer eller verdimessig påvirkning (informasjon, råd). Innenfor disse rammene finnes det imidlertid ofte rom for egne prioriteringer og tilpasning til lokale forhold. (Rømming 1999)

3.6 OPPGAVENS TEORETISKE RAMMEVERK

Målet med dette teorikapittelet har vært å klargjøre at institusjoner og endringer i organisasjoner kan forstås og forklares ut ifra forskjellige teoretiske perspektiver. De tre perspektivene, som har blitt presentert tidligere i dette kapittelet, vektlegger forskjellige elementer ved institusjoner. Det instrumentelle perspektivet vektlegger i hovedsak de regulerende elementene, det kulturelle perspektivet de normative elementene og det *nyinstitusjonelle* perspektivet de *kulturelt – kognitive* elementene. Utfallet av forskningsundersøkelsen vil fremstå forskjellig alt etter hvilket perspektiv som legges til grunn og hvilke elementer som prioriteres. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i det nyinstitusjonelle perspektivet for å forstå hvilke sentraliserende og desentraliserende krefter som virker på organiseringen av norsk toppidrett. Dette perspektivet skiller seg ut ifra det instrumentelle - og det kulturelle perspektivet, ved at det betrakter organisasjoner *som åpne systemer*. Perspektivet fokuserer på hvordan det i organisasjonens *omgivelser* dannes sosialt skapte konvensjoner og grunnleggende skjema på gode og dårlige organisasjonsformer (institusjonaliserte myter). Det nyinstitusjonelle begrepet *organisasjonsfelt* er derfor svært relevant, og det blir videre brukt for å forstå hvorfor sammenkoblingen mellom den norske toppidrettsorganisasjonen og dens omgivelser er så sterk, og for finne ut hvordan denne sammenkoblingen påvirker organiseringen av norsk toppidrett. Flere organisasjoner i de organisasjonsfeltene toppidretten er en del av, har regionalisert hele eller deler av virksomheten. Ved å ta i bruk begrepet *institusjonalisert organisasjonsoppskrift*, ønsker jeg å finne ut om regionalisering kan betraktes som en slik oppskrift, og om etableringen av RKS for toppidrett er et uttrykk for at toppidrettsorganisasjonen i Norge også har tatt i bruk denne

oppskriften. Organisasjoner som tar i bruk samme organisasjonsoppskrift, kan etter hvert fremstå som relativt like. Kan regionalisering da sies å være et resultat av virksomme likedanningsmekanismer i omgivelsene? Begge formene for likedanning, både *competitive* og *institusjonell isomorphism*, blir anvendt i den videre drøftingen, og følgende spørsmål vil forsøkt bli besvart; Har konkurrerende krefter i toppidrettsorganisasjonens omgivelser innvirket på organiseringen av norsk toppidrett? (competitive isomorphism). Kan den norske toppidrettsorganisasjonen har etterlignet andre ledende, suksessfulle og legitimerede organisasjoner innenfor de organisasjonsfeltene toppidretten er en del av (mimetisk likedanning)? Har den norske toppidrettsorganisasjonen tilpasset seg lover, forskrifter eller pålegg fra mektige organisasjoner i omgivelsene (tvangslikedanning)? Eller har den økte profesjonaliseringen innenfor toppidretten påvirket organiseringen av norsk toppidrett i noen grad (normativ likedanning)? Alle disse spørsmålene vil være sentrale for å forstå hvilke krefter som har virket sentraliserende og desentraliserende på organiseringen av norsk toppidrett.

For å få fram hvor komplekst oppgavens problemområde er og for å forstå en helhet, så har det vært nødvendig å trekke inn også det instrumentelle og det kulturelle perspektivet. Disse perspektivene betrakter riktignok organisasjoner som *lukkede systemer*, der omgivelsene har liten betydning for organisasjonens utvikling. Dette er en begrensning ved disse perspektivene i forhold til denne oppgaven, som i stor grad vektlegger betydningen av toppidrettsorganisasjonens omgivelser. Perspektivene blir imidlertid brukt for å sette den nyinstitusjonelle teorien inn i en sammenheng, og for å forstå at organisasjonsendringer kan forstås på forskjellige måter.

Det er i tillegg en interessant kobling hvordan institusjonell isomorphism og DiMaggio og Powells (1983, 1991) tre likedanningsbegrep sammenfaller med de tre teoretiske perspektivene og de tre måtene å betrakte institusjoner på, som nevnt ovenfor. (Se tabell 2)

	1	2	3
3 måter å betrakte institusjoner på:	Regulerende	Normative	Kulturelt – kognitive
3 teoretiske perspektiver på organisasjonsendring:	Instrumentelt perspektiv	Kulturelt perspektiv	Nyinstitusjonelt perspektiv
3 likedanningskrefter i omgivelsene:	Tvingende	Normative	Mimetiske

Tabell 2: Sammenhengen mellom 3 måter å betrakte institusjoner på, 3 teoretiske perspektiver og 3 virksomme likedanningskrefter i omgivelsene

Vi ser her i kolonne 1 hvordan coercive isomorphism sammenfaller med de regulerende elementene som blir vektlagt i det instrumentelle perspektivet. I kolonne 2 ser vi hvordan normative isomorphism sammenfaller med de normative elementene som blir vektlagt i det kulturelle perspektivet, og i kolonne 3 hvordan mimetic isomorphism sammenfaller med de kulturelt – kognitive elementene som blir vektlagt i det nyinstitusjonelle perspektivet, spesielt gjennom spredningen av instrumentelle organisasjonsoppskrifter. Jeg skal ikke gå nærmere inn på denne tabellen nå, men den vil være et viktig bakteppe for den videre drøftingen. Jeg vil senere trekke den fram i konklusjon - og sammendragkapittelet (kapittel 5).

*

Dette teoretiske rammeverket danner grunnlaget for analyseringen og drøftingen av oppgavens empiriske materiale. De teoretiske perspektivene og begrepene blir videre brukt til å kaste lys over oppgavens problemområde, og for å øke forståelsen av hvilke krefter som virker sentraliserende og desentraliserende på organiseringen av norsk toppidrett.

4 METODE

I følge sosiologen Vilhelm Aubert så er forskningsmetode ”*en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder.*” (Hellevik 2002:12) Metode kan karakteriseres som et hjelpemiddel for forskeren til å finne svar på aktuelle problemstillinger. Metodelæren gir oss råd om hvordan forskeren bør gå fram for å samle inn, behandle og analysere data, slik at undersøkelsen blir så pålitelig og nøyaktig som mulig. Valg av metode avhenger i hovedsak av undersøkelsens formål og problemstilling. -”*In choosing a method, everything depends upon what we are trying to find out.*” (Silverman 2005:6) Formålet med denne masteroppgaven er å få en *forståelse* av hvorfor toppidretten i Norge er organisert slik den er i dag – gjennom Olympiatoppen og RKS for toppidrett, og finne ut hvilke krefter som har vært med på å forme organisasjonen og hvilke krefter som har virket sentraliserende / desentraliserende. Jeg bygger oppgaven på nyinstitusjonell teori, som har sine røtter fra organisasjonsteorien. Gjennom organisasjonsteori kan man få en *forståelse* av fenomenet - organisasjon, hvordan organisasjoner dannes, virker, endres og dør. Sammenhengen mellom dette teoretiske grepet og formålet med undersøkelsen, har dannet grunnlaget for valg av forskningsmetode.

I hovedsak skiller man mellom kvalitative og kvantitative forskningsmetoder. For mitt vedkommende så har *kvalitativ* metode, forskningsintervju og dokumentanalyse, vært den mest hensiktsmessige metoden å bruke. Jeg vil nedenfor begrunne dette metodevalget og videre gjøre rede for oppgavens metodiske oppbygging, samt dens reliabilitet og validitet.

4.1 KVALITATIV METODE

- en forståelse av fenomener...

Kvalitativ metode handler om å karakterisere. ”*Selve ordet kvalitativ viser til kvalitetene, det vil si egenskapene eller karaktertrekkene ved fenomener*” (Repstad 1998:13) Ved kvalitative metoder ønsker forskeren å få en *forståelse* av fenomener, og det er selve fenomenet i seg selv som er hovedinteressen, ikke hvor utbredt eller typisk fenomenet er. Det sistnevnte er et kjennetegn på kvantitative metoder, der forskeren er opptatt av å beskrive utbredelsen av fenomener, sammenlikne fenomener, og bestemme statistisk hvor representative de utvalgene han studerer er, for å kunne uttrykke om det er noen statistisk sammenheng eller korrelasjon mellom egenskaper. (Repstad 1998) Kvantitative metoder henter mye av sine prosedyrer fra naturvitenskaplig metode, der man bruker tallfesting i en rekke faser av forskningsprosessen,

for å lete etter årsaks- og forklaringssammenhenger. En slik systematisk bruk av tall som et hjelpemiddel i forskningsprosessen, er fraværende i kvalitative metoder.

For å få en forståelse av et fenomen, er det viktig å gå i dybden. *”Kvalitative tilnæringsmåter beskriver nyansert ”det som finnes”, og er mindre opptatt av hvor ofte det finnes”*.(Repstad1998:18) Man sier gjerne at kvalitative metoder går i dybden, mens kvantitative går i bredden. Jeg har ikke vært ute etter å beskrive utbredelsen av fenomener, eller å sammenlikne ulike fenomener. Hadde det vært hensikten ville kvantitative metoder og da gjerne spørreskjema vært den mest nyttige metoden å bruke. Jeg har derimot ønsket å forstå en *helhet*, og gi en helhetlig beskrivelse av spesielle trekk og prosesser ved et avgrenset enkeltmiljø – det norske toppidrettsmiljøet. For å forstå hvorfor toppidretten i Norge er organisert slik den er i dag – gjennom Olympiatoppen og RKS for toppidrett, så har det vært nødvendig å snakke med de aktørene som har vært med i planleggingen, etableringen og utformingen av organisasjonen, spesielt aktører fra de RKS for toppidrett. Det er kvalitativ metode som er best egnet for å få tak i aktørenes egne virkelighetsoppfatninger. Metoden har sin styrke i å få fram totalsituasjonen, som igjen åpner for økt forståelse for sosiale prosesser og sammenhenger. (Holme og Solvang 1996) Kvalitativ forskning rommer ikke bare en, men mange tilnæringer som forskningsintervju, observasjon, analyse av tekst og dokumenter og bruk av visuelle medier.(Ryen 2002) *”Skal du få innsikt i grunntrekk og særpreg i et bestemt miljø, og ikke minst konkrete utviklingshistorier over tid..., så bør du bruke observasjon og kvalitative intervjuer.”* (Repstad 1998:18) Jeg har benyttet meg av kvalitative forskningsintervju, supplert med analyse av dokumenter. Ved å bruke kvalitative forskningsintervju får man et nært og direkte forhold til intervjuobjektene. (Repstad 1998) Denne nærheten har ført til at jeg som forsker har fått mulighet til å *forstå* en helhet, med følelser og nyanser. *”Intervju har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkninger av de beskrevne fenomenene”* (Kvale 1997:21) Siden det ikke finnes tidligere forskning eller litteratur om de regionale kompetansesenterne for toppidrett i Norge, så har intervju med sentrale aktører i toppidrettsorganisasjonen vært nødvendig, for å få tak i den kunnskapen som kan besvare masteroppgavens problemstilling.

4.2 DET KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVJUET

- kunnskap gjennom samtale...

Det finnes forskjellige typer kvalitative forskningsintervju. Man kan for det første skille mellom informant- og respondentintervju.⁵² (Repstad 1998) Dersom man skal undersøke en organisasjon eller institusjon, så kan det være aktuelt å benytte seg av en eller flere informanter. Informanter er lokalkjente personer som er plassert inne i systemet, og som kan gi forskeren en innføring i organisasjonens indre liv eller kultur, faktiske forhold og hvilke inntrykk og oppfatninger som er vanlige eller spesielle innenfor organisasjonen. (Ryen 2002) Respondentintervju gir i motsetning til informantintervju, mer direkte informasjon – om respondentens egne følelser, opplevelser og oppfatninger om et gitt fenomen. Ifølge (Repstad 1998, Ryen 2002) kan en samtale i praksis være både informant- og respondentintervju. De kvalitative forskningsintervjuene i undersøkelsen min, bygger på begge disse intervju typene. Intervjupersonene har gitt en innføring i kulturen og det indre livet i norsk toppidrett, faktiske forhold, og hvilke motsetningsforhold, oppfatninger og meninger som er spesielle innenfor det norske toppidrettsmiljøet. I tillegg har intervjupersonene uttalt seg om egne opplevelser, oppfatninger og meninger i forhold til etableringen av RKS for toppidrett. Enkelte intervjupersoner har også informert om hvilke personer jeg burde opprette kontakt med og trekke inn som viktige intervjuobjekter. Selv om de intervjuene jeg har utført kan sies å være både informant- og respondentintervju, så vil jeg for enkelhetens skyld betegne intervjupersonene som *respondenter*, videre i denne metodiske redegjørelsen.

Denzin og Lincoln (2000) skiller også mellom strukturerte intervju, ustrukturerte intervju og gruppeintervju. Et kjennetegn ved strukturerte intervju er at intervjueren stiller alle respondentene i et utvalg de samme spørsmålene, og det er begrenset kategoriserte svaralternativer for respondentene. Det er lite rom for variasjon og endringer underveis, intervjueren må følge rekkefølgen som den forhåndsbestemte intervjuguiden tilsier. Ustrukturerte intervju er mye mer fleksible og åpne enn strukturerte intervju. Intervjueren følger ingen fastlagt intervjuguide, men har kun forberedt noen konkrete tema som intervjuet skal dreie seg om. Respondenten står friere til å svare, uavhengig av fastlagte svaralternativer. Gruppeintervju er samtaler med flere respondenter på en gang, og denne metoden blir ofte brukt i markedsundersøkelser, men kan også være fordelaktig i andre tilfeller. Det kan være

⁵² Respondentintervju vil si at en intervjuer personer som er delaktige i det fenomenet en studerer. Informantintervju innebærer at en intervjuer personer som selv står utenfor det fenomenet en studerer, men som i kraft av sin posisjon har mye informasjon om fenomenet. (Holme og Solvang 1996)

lettere å avdekke reelle holdninger hos respondentene når de er samlet i en gruppe, og gruppeintervju kan også være effektivt og tidsbesparende. (Repstad 1998)

Jeg har benyttet meg av alle disse intervjutypene i min undersøkelse. Intervjuet har vært strukturert i den grad, at jeg har hatt en intervjuguide med forhåndsbestemte spørsmål. Det har vært ustrukturert i den grad at jeg har lagt til og endret spørsmål i intervjuguiden underveis i undersøkelsen, jeg har ikke fulgt en fastlagt rekkefølge og jeg har tilpasset hvert intervju etter hvem jeg har samtalt med. I hovedsak har jeg intervjuet en og en respondent, men jeg har også benyttet meg av gruppeintervju og intervjuet to respondenter på en gang.

Denne fleksibiliteten, muligheten til å benytte seg av flere typer forskningsintervju og tilpasse det metodiske opplegget etter undersøkelsens problemstilling, er et kjennetegn ved kvalitativ metode. (Repstad 1998) Det finnes ikke en felles prosedyre for intervjuforskningen, ingen forhåndsstrukturerte eller standardiserte prosedyrer for hvordan intervjuene skal utføres.

Mange av de metodologiske beslutningene må derfor fattes på stedet, mens intervjuet pågår. (Kvale 1997) Men, selv om fleksibiliteten rundt kvalitative forskningsintervju er stor, så har jeg tatt utgangspunkt i forskningsprosessen og forskningsintervjuets syv stadier; tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering (Kvale 1997). Ved å følge disse stadiene har undersøkelsen fått en naturlig oppbygging og framdrift. Jeg velger å ikke gå nærmere inn på alle disse stadiene, men vil indirekte belyse dem ved å utdype og begrunne enkelte metodiske valg i forhold til utvalg, intervjuguide, intervjukontekst og transkripsjons - og analyseringsfasen.

4.2.1 Utvalg

I likhet med metodevalg, så må valg av respondenter foretas på bakgrunn av problemstillingens karakter. (Kvale 1997) Jeg har derfor ønsket respondenter med kjennskap til hvorfor toppidretten i Norge er organisert slik den er i dag gjennom OLT og RKS for toppidrett. På bakgrunn av problemstillingen har jeg stilt tre krav til potensielle respondenter; at de har hatt en sentral tilknytning til planleggingen, etableringen eller utformingen av et regionalt kompetansesenter, at de har sittet i sentrale stillinger eller styrer som har jobbet med utviklingen av norsk toppidrett⁵³, eller at de har representert en særiddrett som har vært sterkt involvert i et av de regionale kompetansesenterne som undersøkelsen baserer seg på.

Det har til sammen vært 16 respondenter med i undersøkelsen. Kvalitative metoder skiller seg vesentlig fra kvantitative metoder når det gjelder å bestemme et utvalg. I kvantitative

⁵³ I Idrettsforbundet eller Olympiatoppen.

undersøkelser er det store krav til et representativt utvalg basert på sannsynlighet, mens i kvalitative metoder er ikke hensikten å lage et representativt utvalg, men et variert utvalg. (Ryen 2002) Respondentene i undersøkelsen er valgt ut på bakgrunn av deres posisjoner, relasjoner, involvering, egne erfaringer og opplevelser, samt hvilken organisasjon de representerer (hva de jobber som). De er ikke valgt ut på bakgrunn av representativitet i forhold til kjønn, alder, utdanning etc. I kvalitative metoder er det heller ingen krav til antall respondenter, slik det er i kvantitative undersøkelser. Kvale (1997:58) sier at: ”*Intervju så mange personer som er nødvendig for å finne ut det du trenger å vite*”. Undersøkelsen min er basert på forholdsvis mange intervju, noe som har vært nødvendig for å få en helhetlig forståelse av oppgavens problemområde. Jeg har tidligere definert hva som kan betegnes som et *RKS for toppidrett*. Olympiatoppen har kun valgt å gi status og bevilge penger til de regionale kompetansesenterne i Trondheim, Bergen og Tromsø (se delkapittel 4.2) Øvrige senter som det i Steinkjer, Nordland, UNIK toppidrett i Vestfold, samt andre etableringer, er ikke formelt underlagt OLT. En naturlig rekkefølge har derfor vært å starte med senterne i Trondheim, Bergen og Tromsø, for så å kunne bruke disse opplysningene i senere intervju og til å velge ut andre respondenter. I neste omgang ble aktører fra Steinkjer (senteret som har eksistert lengst) og UNIK toppidrett, intervjuet. Senteret i Nordland eller andre nyetablerte toppidrettsentere /prosjekter (Lillehammer og Telemark), var ikke med i utvalget. Det skyldes en empirisk avgrensning. Hensikten med å intervju senter *med* status som RKS for toppidrett og *uten*, har vært for å finne ut hva en slik status betyr for utviklingen til de RKS for toppidrett.

Det var forholdsvis enkelt å velge intervjupersoner til forskningsundersøkelsen. Via hjemmesiden til de regionale senterne for toppidrett på Internett, fant jeg fram til aktuelle respondenter. Etter kontakt med enkelte av disse, fikk jeg også råd om hvilke andre personer det kunne være viktig å samtale med. Et minimumskrav har vært å intervju minst to respondenter per senter. Det har jeg gjort for å få en variasjon og et bredere spekter av meninger, erfaringer og oppfatninger. Unntaket har vært hvis et intervju kan suppleres med tilgang på god dokumentasjon. (Trondheim)

Neste fase i intervjuprosessen var å intervju personer som hadde sentrale stillinger og verv i *Norges Idrettsforbund og Olympiatoppen*. Siden det første senteret ble etablert i 1998 (Steinkjer), så var det nødvendig å snakke med personer som var involvert på et tidlig tidspunkt og som hadde lang fartstid i organisasjonen. Det viste seg å bli litt problematisk, på grunn av de store utskiftningene som har funnet sted i Norges Idrettsforbund og

Olympiatoppen de siste to årene – nytt Idrettsstyre og ny ledelse i Olympiatoppen. Jeg løste dette ved å intervjuere flere av de som sitter i dagens stillinger i Olympiatoppen og Idrettsforbundet (Organisasjonsutvalget), og supplerte med enkelte aktører som har hatt lang fartstid i organisasjonen. I tillegg la jeg stor vekt på skriftlige kilder, som kunne gi konkrete indikasjoner på hvorfor regionale kompetansesentere for toppidrett ble etablert og utformet på en bestemt måte.

Olympiatoppen og de regionale kompetansesentrene for toppidrett samarbeider også tett med de forskjellige *særidrettene* i Norge. Det varierer fra særiddrett til særiddrett hvor sterkt involvert de er og hvordan dette samarbeidet foregår. I tillegg til å intervjuere personer fra de regionale kompetansesentrene, Olympiatoppen og Idrettsforbundet, så har jeg samtalt med personer som representerer ulike særiddretter. Det hadde ikke vært nødvendig for å besvare oppgavens problemstilling, men det har bidratt til en større helhetlig forståelse av oppgavens problemområde. Ryen(2002:87) hevder at; *"Samtidig bør man dekke noe i periferien ved også å snakke med folk som ikke er sentrale for det fenomenet man undersøker..."* For å få et mest mulig variert utvalg, så valgte jeg ut respondenter et stort og et lite særforbund.⁵⁴ Kriteriet var at særiddrettene måtte være knyttet til Olympiatoppen ved et av de regionale kompetansesentrene for toppidrett.

Alle respondentene i undersøkelsen har blitt valgt ut enten på bakgrunn av deres tilknytning til et regionalt kompetansesenter for toppidrett, Olympiatoppen, Idrettsforbundet eller en særiddrett. Det som er litt spesielt er at mange av respondentene har enten fulltidsjobb eller deltidsjobb i andre organisasjoner, som for eksempel Idrettskrets, Høgskole, Videregående skole, Klubb, Særforbund og Fylkeskommune. Jeg har derfor et veldig variert utvalg, noe jeg mener har vært en styrke i undersøkelsen. Det har ført til en rekke ulike perspektiver og meninger om det fenomenet jeg studerer, og det har gitt meg en bedre forståelse av de kreftene som har virket sentraliserende og desentraliserende på toppidrettsorganisasjonen. På den andre siden er det viktig å være klar over at respondentene kan ha utelatt enkelte ting i intervjuene på grunn av deres stilling/arbeidssituasjon, og dermed følt at de ikke kunne uttrykke seg fritt om problemområdet.

Den formelle kontakten med respondentene foregikk via brev, etterfulgt av en telefonsamtale. Responsen var god og jeg fikk en avtale med samtlige av de respondentene jeg kontaktet. Lange avstander, fra Tromsø i Nord til Sandefjord i Sør, tilsa at økonomisk støtte var

⁵⁴ Med stort særforbund menes medlemstall over 150.000 medlemmer, og med lite særforbund menes medlemstall under 50 000 medlemmer.

nødvendig for å gjennomføre datainnsamlingen. Ved å motta økonomisk støtte fra forskningsmidlene til prosjektet ”Olympiatoppen”, fikk jeg mulighet til å reise og intervju respondentene personlig. Alternativet hadde vært telefonintervju og eventuelt skriftlige intervju via brev eller mail, men ingen av disse metodene var å foretrekke. Mye nyttig informasjon kunne forsvunnet ved mangel på den fysiske nærheten det er mellom intervjuer og respondent i et kvalitativt dybdeintervju. For mitt vedkommende var det nødvendig å møte respondentene ansikt til ansikt, slik at også det ikke-verbale kroppsspråket kom til uttrykk. *”Det er jo nettopp muligheten til å nå dypt i det enkelte intervju som er intervjuets forse i kvalitative studier. Derfor er det ikke mulig å oppnå denne tilgangen pr. post eller gjennom en timinutters telefonsamtale...”* (Ryen 2002:85)

Jeg har ikke hatt et nært forhold til noen av respondentene. Jeg har ikke møtt noen av dem før, bortsett fra en respondent som har vært foreleser på i tidligere studier. Det ser jeg som en fordel. Et nært kjennskap kan føre til at respondenten ikke føler seg fri til å snakke åpent, og at intervjueren unngår oppfølgingsspørsmål, unngår å utforske antakelser eller å følge opp for å få større klarhet i hendelser eller erfaringer. (Ryen 2002) På den andre siden er det viktig å være klar over at i enkelte undersøkelser kan det være en fordel å kjenne respondenten. Ved at det allerede finnes et fortrolighetsforhold mellom respondenten og intervjueren, kan respondenten bli friere og snakke mer åpent om det fenomenet som studeres. (Repstad 1998)

4.2.2 Intervjuguiden

Ved bruk av kvalitative forskningsintervju, så er de fleste forskerne enige i at man på et eller annet stadium i møte med respondentene, bør bruke en intervjuguide. En eventuell diskusjon dreier seg om graden av formalisering og teknikker for oppbygging av intervjuguiden. (Ryen 2002) I de forskningsintervjuene jeg har gjennomført, har jeg brukt en forhåndslagt intervjuguide. Gode intervju krever grundig gjennomtenkning av hvilke temaer man skal ta opp, og intervjuguiden er et nyttig hjelpemiddel for å bygge opp og strukturere intervjuene. Hensikten er at intervjuguiden skal fungere som en huskeliste, slik at man får med de temaene som skal dekkes. (Repstad 1998)

Jeg har valgt å lage en forholdsvis strukturert intervjuguide, med egne hovedtema og formulerte spørsmål. Jeg har ikke noen tidligere erfaringer med kvalitative intervju, og jeg ønsket derfor å forberede meg godt slik at intervjuene ble best mulig. Ved å forhåndsstrukturere intervjuene fikk jeg planlagt hva jeg skulle se etter, og hvordan jeg skulle gå fram for å finne den nødvendige informasjonen. Jeg ble forberedt på hvordan jeg skulle

stille gode spørsmål og hvordan jeg skulle lede respondentene inn på de aktuelle temaene i undersøkelsen. ”*Forhåndsstruktur er et godt argument for å unngå å samle inn en mengde overflødig informasjon... Struktur kan også demme opp for skjevhet i materialet gjennom spørsmål som ikke er nøytrale, selektive notater og andre forhold som reduserer både reliabilitet og validitet.*” (Ryen 2002:97)

Selv om intervjuguiden var strukturert på forhånd, så ble selve intervjuene utstrukturerte i den grad at det var respondentene som styrte utviklingen i intervjuene. Jeg var veldig bevisst på at intervjuene skulle bli en mest mulig naturlig samtale mellom meg og respondentene. Det sentrale var å la respondentene få fortelle sin egen historie, på sin egen måte. Jeg var klar over at den forhåndsstrukturerte intervjuguiden kunne binde meg som forsker, og jeg prøvde derfor å løsrive meg mest mulig fra den under intervjuene. En felle er at for mye struktur kan føre til at forskeren ikke fanger opp eller misforstår fenomener som er viktige for respondentene. Det er viktig at forholdene er likeverdige, slik at respondentene får mulighet til å påvirke interaksjonen. (Ryen 2002)

Alle intervjuene i undersøkelsen ble tilpasset de respondentene jeg skulle samtale med. “*Det ligger i metodens fleksibilitet at intervjuguiden ofte kan og bør justeres i et prosjekt.*” (Repstad 1998:65) Jeg både endret, tok bort og la til spørsmål i intervjuguiden. I hovedsak justerte jeg den etter om det var intervju med respondenter som var tilknyttet et regionalt kompetansesenter for toppidrett, Olympiatoppen, Idrettsforbundet eller en særiddrett, men den ble også tilpasset etter hvilken tilknytning enkelte respondenter hadde til andre organisasjoner. (Eksempelvis Høgskole, Idrettskrets, Fylkeskommene etc.) Ikke alle respondentene hadde mulighet til å gi informasjon om det samme, og ved å tilpasse intervjuene fikk jeg et mer variert datamateriale. Jeg prøvde imidlertid å spørre alle respondentene om de samme faktiske opplysningene, spesielt konkrete opplysninger om etableringen av de regionale kompetansesenterne for toppidrett, for å forhindre eventuelle feilkilder.

Hvert intervju varte i omtrent en time, og jeg brukte båndopptaker i alle intervjuene. Samtalene startet alltid med konkrete opplysninger først, om respondentenes bakgrunn og tilknytning til de regionale kompetansesenterne for toppidrett, Olympiatoppen, Idrettsforbundet eller særiddretten. Senere gikk intervjuene over i mer utdypende spørsmål og mot slutten fikk respondentene reflektere over mer framtidsrettede spørsmål, om hovedutfordringer for toppidretten i årene som kommer, og framtidens organisering av toppidretten i Norge.

4.2.3 Intervjukonteksten

Holme og Solvang (1996) trekker fram fire avgjørende hovedelementer som kan påvirke utfallet av kvalitative forskningsintervju; undersøkelsestemaene, rollene, aktørene og kulissene. For det første så kan enkelte *tema* være vanskelige for respondentene å ta opp. Det kan være sensitive spørsmål om respondentens personlige helse, livssituasjon, religiøs overbevisning etc. Det finnes ingen slike sensitive spørsmål i min undersøkelse. Spørsmålene retter seg i hovedsak mot de opplevelsene og oppfatningene respondentene har fått på bakgrunn av jobberfaring innenfor norsk toppidrett. Flere av respondentene har selv stått for etableringen av et regionalt kompetansesenter for toppidrett. Mange har derfor et eierforhold til det som er undersøkelsens hovedtema, og har dermed snakket åpent og fritt om sine tanker og meninger. En faktor som kan ha begrenset respondentens uttalelser, er deres tilknytning til andre organisasjoner og den rollen de har der.

Det andre elementet som kan ha påvirket intervjuene er *rollene*. Med rolle menes de forventningene som intervjuer og respondent har til hverandres atferd. (Holme og Solvang 1996) Siden flere av respondentene i denne undersøkelsen var kjente personer, var jeg nervøs før intervjuene. Gjennom ulike media hadde jeg på forhånd dannet meg et bilde av dem og hvordan de kom til å være. Det kan selvfølgelig ha påvirket situasjonen. Men, ved at jeg følte meg sikker på min rolle som forsker og var godt forberedt, tror jeg ikke disse forhåndsoppfatningene påvirket intervjuene i stor grad. På den andre siden kan respondentene ha vært nervøse for hva jeg kom til å spørre dem om. Det er alltid en fare for at respondentene svarer slik de tror intervjueren ønsker. (Kvale 1997)

Det tredje elementet er *aktørene*, respondentene, og deres evne til å gjennomføre den samspillsituasjonen intervjuene representerer. I mitt tilfelle har samtlige respondenter vært borte i lignende intervjusituasjoner tidligere. På grunn av deres jobbsituasjon, har de vært vant til å presentere og diskutere de temaene som intervjuene dreier seg om.

Til slutt er ikke minst kulissene, *konteksten*, viktig for intervjuet. Forhold som sted, tid, personers plassering, dagsform og selve den tekniske framgangsmåten kan ha mye å si for atmosfæren under intervjuet. "*Det er viktig at den som blir intervjuet, finner seg best mulig til rette i intervjusituasjonen.*" (Holme og Solvang 1996:102) Alle respondentene i undersøkelsen ble intervjuet enten på kontoret de disponerte, eller i et møtelokale de hadde foreslått. Ingen av respondentene behøvde å bruke fritiden sin på å bli intervjuet, samtalen fant sted i løpet av deres arbeidsdag. I forkant av intervjuene ble respondentene informert om at samtalen var anonym og at jeg ikke kom til å bruke noen navngitte sitater i oppgaven. De

fikk også avgjøre om det var greit at jeg benyttet meg av båndopptaker under intervjuene. Ingen av respondentene hadde noe imot at samtalene ble tatt opp på bånd.

”Er man ute etter vurderinger og følelser, mister man lett mange nyanser og mye verdifull informasjon hvis man sløyfer lydbånd” (Repstad 1998:71) Fordelene med båndopptaker under intervjuene var mange. Jeg kunne konsentrere meg om hva respondentene sa, og jeg slapp å bruke tid på å skrive underveis. Jeg kunne konsentrere meg om oppfølgingsspørsmål og planlegge den videre gangen i intervjuet. I tillegg fikk jeg mulighet til å notere den ikke – verbale kommunikasjonen, som gester og ansiktsuttrykk, underveis. Også i analysefasen var opptakene en fordel. Jeg hadde ordrette gjengivelser fra intervjuene, og slapp å basere analysen på notater og hukommelse. *”... we cannot rely on our recollections of conversations. Certainly, depending on our memory, we can usually summarize what different people said. But it is simply impossible to remember (or even to note at the time) such matters as pauses, overlaps, inbreaths and like.”* (Silverman 2005:183)

Det finnes også ulemper ved bruk av båndopptaker. Respondentene kan bli hemmet av det, teknologien kan streike og jeg som forsker kan henge meg mer opp i at båndopptakeren fungerer, enn å tenke på å gjennomføre intervjuene på en god måte. Ved et par intervju måtte jeg avbryte underveis for å sette i ny kassett og koble til strømkabel. Respondentene tok det fint, og det virket som om mange av dem hadde erfaring med båndopptakere fra før.

4.2.4 Transkribering og analysering

Transkribering og analysering av data innebærer at man reduserer datamengden i undersøkelsen. (Ryen 2002) Når intervjuene *transkriberes* fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de blir bedre egnet for analyse. Transkripsjonens form avhenger av datamaterialet og formålet med undersøkelsen. (Kvale 1997) Enkelte forskere velger å skrive ut intervjuene i sin helhet. En slik omfattende transkribering er gjerne nødvendig for å gi grunnlag for sosiolingvistiske⁵⁵ og psykologiske analyser. I mitt tilfelle har en slik helhetlig transkribering ikke vært nødvendig. Det viktigste for mitt vedkommende var å transkribere intervjuene på bakgrunn av enkelte hovedtema. Disse temaene var nøye planlagt allerede før intervjuet, på bakgrunn av problemstilling og oppgavens teoretiske forankring, og de utgjorde også strukturen i intervjuguidene. Denne strukturen la videre grunnlaget for en transkripsjonsmal (se vedlegg 7.5) Jeg systematiserte datamaterialet ut ifra de nevnte hovedtemaene, og hadde en bolk med de viktigste momentene fra hvert tema, og en

⁵⁵ Sosiolingvistikk er lære(n), vitenskap(en) om språk og språkbruk i sosial og kulturell sammenheng; språksosiologi. (www.ordnett.no)

bulk med ordrette sitater. Transkripsjonen ble avsluttet med en oppsummering og en sammenfatning av hvilke inntrykk jeg satt igjen med etter hvert intervju. Denne fremgangsmåten fungerte godt i forhold til det store datamaterialet jeg hadde - 16 intervju og tidsbegrensningen. Det var nødvendig å redusere datamengden for å få en helhetsoversikt, og for å sortere datamaterialet ut ifra de viktigste hovedtemaene. Det er teksten som foreligger etter transkripsjonen som danner grunnlaget for den videre analyseringen og tolkningen av datamaterialet. For å styrke oppgavens reliabilitet, har jeg derfor prøvd å være mest mulig nøytral og objektiv under transkriberingen. Jeg har i tillegg anonymisert respondentene, slik at tekstene ikke kan spores tilbake dem.

”Analyseprosessen er en prosess som skal bringe orden, struktur og mening inn i alle innsamlede data.” (Ryen 2002:145) Men, det er viktig å understreke at analysen ikke er et separat ledd i forskningsprosessen. Silverman (2001) understreker at man bør analysere dataene mens man samler dem inn. *”Data analysis should not only happen after all your data has been safely gathered.”* (Silverman 2001:152) Allerede under intervjuprosessen begynte jeg å analysere dataene, gjerne mer eller mindre ubevisst. Ved å stille spørsmål til det innsamlede materialet, som *”Hvorfor sa han det?”*, *”Hva mente han egentlig med det eksempelet?”*, forberedte jeg analyseringsprosessen. Jeg planla hvilke utsagn og tema som var spesielt viktige, og hvordan analysearbeidet burde legges opp.

Etter at alle intervjuene var transkribert, gikk jeg grundigere inn i datamaterialet. Jeg koblet sammen teori med det empiriske materialet, og foretok en kronologisk og tematisk opprydding. Selve analysen ble delt inn i seks deler. Repstad (1998) beskriver forskningsprosessen som en hermeneutisk⁵⁶ spiral. Han bruker Kvale (1979) sin beskrivelse av vekslingen mellom forståelse av helhet og del; *” Ud fra en indledende ofte vag og intuitiv global opfattelse af teksten som en helhed, så tolkes de enkelte dele, hvorefter tolkningen af delerne igjen relateres til helheden osv.”* (Repstad 1998:102)

Det første steget i analyseprosessen var å få en helhetsoversikt. Jeg leste gjennom hele datamaterialet flere ganger og trakk ut viktige poenger og sitater. Disse poengene og sitatene ble etter hvert strukturert i seks hoveddeler, som videre la grunnlaget for analyseringen.

Tolkning av data er en begrunnet vurdering av data i forhold til de problemstillinger som tas opp i studien, og i forhold til teorier som setter funn fra studien inn i en større sammenheng.” (Repstad 1998:93). Gjennom hele analysen ble de empiriske funnene koblet til teoretiske

⁵⁶ En hermeneutisk prosess er en fortolkende prosess.(Repstad 1998) En hermeneutisk tilnærming medfører en tolkende lytting til det mangfoldet av betydninger som ligger i intervjupersonens uttalelser, med særlig vekt på muligheten for stadige omtolkninger innenfor intervjuets hermeneutiske sirkel. (Kvale 1997)

perspektiver på organisasjonsendring og oppgavens problemstilling. Hver delanalyse (kapittel 4) vil derfor starte med en presentasjon av forskningsresultatene, for så å avslutte med en inngående teoretisk drøfting av resultatene.

4.3 DOKUMENTANALYSE

Dokumentanalyse er *”en metode der man gir visse tekster status av kilder eller data for selve undersøkelsen, på samme måte som feltnotater, intervjuutskrifter og liknende er data.”*

(Repstad 1998:86) I tillegg til kvalitative forskningsintervju, så er masteroppgaven basert på bakgrunnsstoff av skriftlig karakter. Det gjelder både samfunnsvitenskaplige teorier og aktuelle tekster som overordnede lover og føringer, strategi- og handlingsplaner, møtereferater, årsberetninger, samarbeidsavtaler, saksdokumenter, informasjonsbrosjyrer, sider på Internett og avisinnlegg. Denne litteraturen og dokumentasjonen utgjør et nødvendig ”bakteppe” for selve masteroppgaven. *”Man leser et skriftlig materiale og gjør bruk av det i analyse og rapport i den grad man finner at det er med på å kaste lys over ens problemstilling.”* (Repstad 1998:86)

Den nyinstitusjonelle teorien har dannet basis for de problemstillingene oppgaven bygger på og for selve fortolkningen av det empiriske datamaterialet. Jeg har i stor grad brukt litteratur fra John Meyer og Brian Rowan, samt W. Richard Scott, Walter Powell og Paul DiMaggio. Arbeidene deres kan betraktes som ”primærverkene” innenfor nyinstitusjonell teori. Ved å bruke disse ”primærverkene” har jeg dannet min egen forståelse av det teoretiske rammeverket for oppgaven. Andres fortolkning av disse ”primærverkene” er brukt som et supplement, og for å få fram at samfunnsvitenskaplige teorier kan tolkes og forstås på forskjellige måter.

Når det gjelder aktuelle tekster, så har jeg samlet inn alt som kunne tenkes å være aktuelt for oppgavens problemstilling. Jeg har brukt Stortingsmeldinger og andre aktuelle publikasjoner fra Kultur- og kirkedepartementet. Jeg har sett på årsrapporter, tilstandsrapporter, møtereferater og Idrettspolitiske dokumenter fra Norges Idrettsforbund. For å få en oversikt over Olympiatoppens organisering og utvikling, så har jeg brukt tidligere undersøkelser, artikler og bøker om Norsk Idretts historie. På OLTs hjemmeside, samt via diverse avisartikler, har jeg fått innsikt i OLT sine tjenester, og arbeidsmetoder. De viktigste tekstene har imidlertid vist seg å være dem jeg har fått fra respondentene, som omhandler saksdokumenter, samarbeidsavtaler, møteinnkallelser, strategi - og handlingsplaner og

selvlagde presentasjoner av de regionale kompetansesenterne, Olympiatoppen, Idrettsforbundet og særforbund.

I tillegg til litteratur om nyinstitusjonell teori og aktuelle tekster, så har jeg brukt en god del faglitteratur om toppidrett, idrett og politikk, regionalisering, organisasjonsutvikling - og endring, makt og legitimitet.

Ved dokumentanalyse er det viktig å være klar over hvilke typer kilder man bruker, hvorfor de har blitt laget og hvilket opphav de har. For det første kan kilder ha et vurderende (*normativt*) eller beskrivende (*kognitivt*) siktemål. Skal man finne ut hvordan forholdene var, bør man lete i kognitive kilder, for eksempel offentlig statistikk. Er man opptatt av aktørenes holdninger, intensjoner, krav og retningslinjer, vil normative kilder, som lover og forskrifter, gi det beste bildet. (Holme og Solvang 1996) Jeg har brukt både normative og kognitive kilder i masteroppgaven. Men, de fleste dokumenter er ofte en blanding, med vurderinger innbakt i beskrivende tekster. (Repstad 1998) Skriftelige dokumenter kan også være *konfidensielle* (private brev, dagbøker, interne forvaltningsnotater) eller *offentlige* (avisreportasjer, stortingsmeldinger, årsmeldinger) Konfidensielle kilder vil ofte være fortrolige, umiddelbare og følelsesmessige kilder, der opphavsmann og mottaker kjenner hverandre. Offentlige kilder bærer mer preg av avstand, og der begge partene gjerne er institusjoner, organisasjoner eller forvaltningsorgan. Det institusjonelle rolleforholdet er ofte underlagt strenge formelle regler og innholdet vil ha en klarere avgrensning og formell språkbruk. (Holme og Solvang 1996) Videre kan vi skille mellom *personlige* og *institusjonelle* kilder. Personlige kilder er skrevet på vegne av den enkelte aktør, mens institusjonelle kilder er skrevet på vegne av en etat eller en institusjon. Jeg har kun brukt offentlige kilder i oppgaven min. De har imidlertid vært både personlige (avisinnlegg, leserbrev, ”åpne brev”) og institusjonelle (årsmeldinger, samarbeidsavtaler, rapporter etc.).

Uansett hvilke dokumenter man benytter seg av, så er det viktig å tenke over hva som ligger bak teksten og hva som er formålet med den. Man må kjenne til den tidshistoriske situasjonen kilden ble til i, for å forstå den fullt ut. (Holme og Solvang 1996) Det innebærer at jeg har nøye vurdert opphavsbestemmelsen og troverdigheten til de kildene oppgaven bygger på. For å bestemme kildenes troverdighet, har jeg sammenliknet uavhengige dokumenter om det samme emnet og kryssjekket informasjonen.

For å bestemme kildens opphav, har jeg klarlagt hvem som står bak kilden og funnet ut hvem de representerer, samt hvilken bakgrunn de har hatt for å skrive teksten. Jeg har også funnet datering av kilden, og prøvd å vurdere hvilken kontekst kilden har blitt til i. ”En

gjennomtenkning av tekstens intensjon og funksjon i sin samtid er[derfor] et sentralt ledd i kildevurderingen.” (Repstad 1998:87) Jeg har med andre ord prøvd å stille meg følgende spørsmål: ”Hvem har skrevet teksten?”, ”Når ble teksten skrevet?”, ”Hvorfor har denne teksten blitt skrevet?” og ”Under hvilke omstendigheter har teksten blitt til?”

Til slutt har det vært viktig å skille mellom *førstehånd- og annenhåndkilder*, eller *primær - og sekundærkilder*. Førstehåndkilde er originalkilden, mens annenhåndkilde er kopi av den originalkilden som finnes. Enkelte historikere skiller gjerne mellom førstehåndkilde og primærkilde. Dersom for eksempel et originalt møtereferat (førstehåndkilden) har gått tapt, kan det hende at et avisreferat fra det aktuelle møtet er primærkilden. Primærkilde kan derfor sies å være den første *kjente* versjonen av en kilde forskeren har tilgang til, mens sekundærkilde er avskrifter eller referater av primærkilden. (Repstad 1998)

Jeg har i oppgaven prøvd å få tilgang til flest mulig primærkilder, siden kildeverdien vanligvis blir mindre, jo flere ledd informasjonen passerer gjennom.

4.4 VALIDITET OG RELIABILITET

Målet med dette metodekapittelet har vært å dokumentere og gjøre rede for de metodiske valgene, som jeg har tatt gjennom hele undersøkelsen. Bakgrunnen for disse valgene har vært å sikre undersøkelsens kvalitet og pålitelighet. Jeg har med andre ord prøvd å oppnå høy *reliabilitet* og høy *validitet* gjennom hele det metodiske opplegget. Spørsmålet er om det har sneket seg inn tilfeldige eller systematiske feil i databehandlingen. Reliabiliteten er *hvordan* databehandlingen er utført, og sikter til nøyaktighet i de ulike operasjonene i denne prosessen. Validiteten er *hva* som er målt, og datas relevans for problemstillingen. (Hellevik 2002)

Kvale (1997) legger vekt på at verifiseringsarbeidet skal være en del av hele forskningsprosessen, og ikke bare et avgrenset stadium i undersøkelsen. For å sikre høy validitet har jeg vært opptatt av at en logisk utredning fra samfunnsvitenskaplig teori til forskningsspørsmål. Det har vært viktig at strukturen i intervjuguiden bygger på oppgavens teoretiske fundament. Jeg har i tillegg vært opptatt av å sikre høy validitet gjennom et godt og variert utvalg. Alle organisasjoner som er involvert i organiseringen av norsk toppidrett er inkludert, både Idrettsforbundet, særforbund, Olympiatoppen og de regionale kompetansesenterne for toppidrett. Fra disse organisasjonene har jeg valgt aktører som besitter førstehåndskunnskap om oppgavens tema, og som er nøkkelpersoner på bakgrunn av deres erfaringer og kunnskaper.

For å sikre høy reliabilitet, har jeg prøvd å være nøyaktig, nøytral og objektiv under hele datainnsamlingen og bearbeidingen av datamaterialet. Jeg har forsøkt å utelukke ledende spørsmål i intervjuene, blant annet gjennom en strukturert intervjuguide, slik at ikke spørsmålsformuleringene har vært med på å bestemme innholdet i respondentenes svar. Under transkriberingen og analyseringen av datamateriale, har jeg forsøkt å legge mine egne meninger og synspunkter til side. Et hjelpemiddel for å sikre høy reliabilitet har vært å bruke båndopptaker. Transkriberingen ble mye mer nøyaktig ved å slippe og legge stikkordsmessige og rotete notater til grunn for selve analyseringen.

Kvale (1997) fremhever imidlertid at ledende spørsmål ofte kan være velegnet for å sjekke respondentenes reliabilitet, samt for å verifisere forskerens tolkninger. Jeg har allikevel prøvd å unngå ledende spørsmål, på bakgrunn av lite erfaring med kvalitative intervju og den slags spørsmålsstillinger. Denne bevisste opptreden har vært et forsøk på å redusere forskningseffekten. *”Med forskningseffekt menes alle virkninger på aktørene og deres samspill av at de er under utforskning og vet om det.”* (Repstad 1998:56) Forskningseffekt henger sammen med kontekst. På grunn av min tilstedeværelse under datainnsamlingen, kan det i noen tilfeller ha forårsaket en eller annen form for strategisk opptreden fra respondentene. Det er samspillet mellom mine egenskaper og respondentens egenskaper som avgjør hvor stor forskningseffekten blir. (Repstad 1998) Både ledende spørsmål, dominerende opptreden fra forskerens side, kjønn og alder er eksempler på forskningseffekter som kan påvirke undersøkelsen. Kjønn og alder er det riktignok ikke effekter man som forsker kan gjøre noe med. Det er allikevel viktig å dokumentere det i forskningsrapporten. Respondentenes oppførsel kan være annerledes når de møter en ung kvinnelig student, som meg, i motsetning til en eldre mannlig professor. Det henger sammen med den interaksjonen som skapes mellom forsker og respondent, og kommunikasjonen som utvikles da.

Objektivitet og nøytralitet er som sagt viktig for å sikre høy reliabilitet. Men, kvalitative forskningsintervju er en mellommenneskelig situasjon, som forutsetter fysisk nærhet, gjensidig tillitt og forståelse mellom forsker og respondent (Kvale 1997). En slik situasjon kan aldri bli helt objektiv, det er kun en norm jeg som forsker kan strebe mot å nå. Både den verbale og den ikke – verbale kommunikasjonen, som gester, kroppsholdning, klær, dufter og blick, påvirker intervjusituasjonen. *“Interviews are not neutral tools of data gathering but active interactions between two (or more) people leading to negotiated, contextually based results.”* (Denzin and Lincoln 2000:646)

*

Forskningsmetoder, som kvalitative forskningsintervju og dokumentanalyse, er nyttige hjelpemidler for å finne svar på aktuelle problemstillinger. Som vi har sett gjennom kapittel 4, så er kvalitativ metode svært nyttig dersom hensikten er å gå i dybden og få en forståelse av fenomener. I dette tilfellet er fenomenet organiseringen av norsk toppidrett og hensikten er å få en forståelse av hvilke krefter som virker sentraliserende og desentraliserende på den norske toppidrettsorganisasjonen. Kvalitative metodiske verktøy gir derfor gode forutsetninger, for å gjennomføre en forskningsundersøkelse som kan bidra til at oppgavens problemstilling blir besvart.

5 KREFTER SOM VIRKER SENTRALISERENDE OG DESENTRALISERENDE PÅ ORGANISERINGEN AV NORSK TOPPIDRETT

5.1 KJENNETEGN VED TOPPIDRETEN SOM INSTITUSJON

”Olympiatoppen er så mye. Det er ikke en vanlig bedrift eller en vanlig organisasjon, det ligger veldig mange ting i Olympiatopp konseptet, som er krevende å få tak i.....

....Det at Olympiatoppen er like mye en ide` og en filosofi som et konsept eller organisasjon eller en avdeling i NIF, det gjør at det er ganske spesielt.” (Representant fra OLT sentralt)

Flere respondenter i denne undersøkelsen ønsker å fremheve at OLT betraktes som mye mer enn en vanlig organisasjon, og de vektlegger spesielt organisasjonens selvstendige verdi og betydning. Det virker som om OLTs ansatte, både sentralt og regionalt, har fått en forståelse av hva som er toppidrettsorganisasjonens særpreg, verdigrunnlag og arbeidsmetodikk. Denne institusjonelle identiteten er de svært interessert i å formidle, blant annet for å underbygge deres handlinger og synspunkter om organisasjonens virke. Dette delkapittelet vil derfor fokusere på hva som kjennetegner OLT som institusjon, og det overordnede spørsmålet vil være hvilke krefter som har virket sentraliserende og desentraliserende på organiseringen av norsk toppidrett. Mer konkret vil jeg se på hvordan skiller OLT seg ut i forhold til de andre organisasjonene i idrettsfeltet? Hvilke krav stiller omgivelsene til toppidrettsorganisasjonen? Hva påvirker OLTs utvikling? Hvilken betydning har nøkkelpersoner i organisasjonen, og kan slike personers strategiske valg medføre organisasjonsendringer?

5.1.1 Olympiatoppens autonomi

OLT kan betraktes som en mer *autonom* enhet enn de andre avdelingene innenfor NIF – organisasjonen. (Augestad, m.fl. 2005) Etter sammenslåingen av NIF og NOK i 1996, fikk NIF det formelle ansvaret for OLT. Denne makten har NIF ikke utøvd i stor grad. På grunn av manglende kunnskap om utvikling av toppidretten, har NIF-ledelsen konsekvent overlatt dette ansvaret til andre aktører i organisasjonen. Sammenlignet med de andre organisasjonene i idrettsfeltet, så har OLT derfor fått mulighet til å være mer selvstendig i egen organisasjonsutvikling. (Bergsgaard 2005, Hanstad 2002) Flere av respondentene i undersøkelsen fremhever OLTs autonome rolle, enten for å forklare hvordan man bør forstå toppidretten som institusjon, eller for å forklare en mulig årsak til oppståtte konflikter innenfor det norske idrettsfeltet.

”Det henger sammen med hvordan styringsstrukturen har vært i NIF, hvor etter mitt skjønn styringen har gått fra Olympiatoppen og inn til NIF og ikke motsatt. Det har vært fritt spillerom oppe i Olympiatoppen i mange, mange år.” (Representant fra et særforbund)

”Når Olympiatoppen, ved Jarle Aambø, har laget et forslag til budsjett. For å si det sånn, så var det ingen i Idrettsstyret som så noen grunn til å gjøre noen endringer i forhold til hva han la fram som anbefaling gjennom generalsekretæren, så at han har valgt det tallet i stedet for dobbelt så høyt, eller bare halvparten, det stoler vi på...” (Representant fra Idrettsstyret)

”Norges modell er knapt nok formelt forankret annet enn i de tingvedtakene og de føringene... Idrettsmeldingen. Ut over det, så har det vært stor grad av frihet til å utvikle dette konseptet (les OLT) i Norge.” (Representant fra OLT sentralt)

Enkelte særforbundsrepresentanter etterlyser en klarere styring fra NIF, og er kritiske til OLTs selvstendige og på mange måter autonome måte å jobbe på. (Dette kommer jeg mer tilbake til i kapittel 4.3.1) De norske myndighetene har ikke involvert seg i toppidrettsorganiseringen i stor grad. Både NIF og OLT har vært frie til å utvikle Norges toppidrettskonsept, kun regulert av de føringene som ligger i St.mld.14.

5.1.2 Olympiatoppens arbeidsmetoder

Respondentene understreker at OLTs *arbeidsmetoder* skiller seg ut fra de andre organisasjonene i idrettsfeltet.

”Det var en stortingsmelding som het Folkebevegelse og Folkeforlystelse. Breddesiden er på en måte folkebevegelsen, mens toppidretten er folkeforlystelsen. Vi er jo en underholdningsbusiness....og arbeidsformen vår tror jeg er litt annerledes....”(Representant fra OLT sentralt)

På grunn av konkurransen med andre toppidrettsnasjoner om å være best mulig forberedt til viktige mesterskap, må OLT være fleksible, raske og ha evnen til å ”snu seg fort i svingene” som en respondent uttalte. Arbeidet må ikke være for rammeinnsatt, det må være levende og gi rom for endringer. OLT ønsker å være en utviklende og utfordrende organisasjon, som søker stadig forbedringspotensiale og kreative løsninger. Organisasjonen har ikke mange ansatte, kun en fast kjernestab, men den henter inn arbeidskraft fra et stort nettverk i omgivelsene om nødvendig. En slik nettverksbasert arbeidsmåte er ressursbesparende og forhindrer lange demokratiske utgreiinger. Dette skiller OLT fra resten av NIF – organisasjonen, som enkelte respondenter hevder er for opptatt av selve det organisatoriske.

”Selv om NIF sier at de jobber med aktivitet i sentrum, så blir det... mye av tida går med til organisatoriske diskusjoner”(Representant fra OLT sentralt)

OLT hevder på sin side at de kun har idrettsutøveren i fokus, og deres arbeidsmetoder må tilpasses etter det.

”Men Olympiatoppen har hatt, har vært ganske god på å være genuint opptatt av idrettsutøverens beste, i motsetning til særvidretter som setter idretten i førersetet.”(Representant fra RKS for toppidrett)

”Vi kan ikke, vi kan ikke ha en lang byråkratisk prosess så lenge det er utøveren det gjelder.”(Representant fra OLT sentralt)

Demokratiet står sterkt i det norske idrettsfeltet, og ved store demokratiske avgjørelser blir saker sendt ut på høring til alle ledd i NIF - organisasjonen, før det blir endelig vedtatt i Idrettsstyret. Røstene til både idrettskrets- og særforbundsrepresentanter skal bli hørt, og den prosessen er både omfattende og langvarig. Representanter fra OLT og de RKS for toppidrett mener de må ta så mange hensyn til idretten, og at det svekker måten OLT ønsker å jobbe på.

”Det er mange nessekonger i idretten som skal bestemme hvordan idretten skal utvikle seg, og den forskjell eller den ”driven” som ligger i Olympiatoppen, må ta så mange hensyn til idretten.”(Representant fra RKS for toppidrett)

”Vi skal ikke være så organiserte og så strukturerte at vi gjør bare de tingene som har blitt vedtatt og som har gått igjennom høringer i alle bauer og kanter og sikret oss at alle sammen er enig....Vi skal til og med være litt provokative...vi skal være utfordrene, vi skal trykke på og i mange sammenhenger så lever vi etter dette med tilgivelse etterpå i stedet for tillatelse i forkant. Fordi vi er i en verden hvor ting skjer fort, og vi har ikke tid til ofte det å ha omfattende prosesser og omfattende demokratiske beslutninger.”(Representant fra OLT sentralt)

”Idrettsforbundet er et stort demokrati. Det er mange å ta hensyn til og mange til å høre på. Styringsprosessene der er annerledes enn det toppidretten trenger. Toppidretten trenger raske avgjørelser og uavhengige beslutninger som de fatter på egenhånd.” (Ådne Sønnerål, avgått IOC medlem og olympisk mester fra 1998. VG, 15.02.06)

Både toppidrettens autonome rolle i Norge og OLTs arbeidsmetoder kan forklares ut ifra toppidrettens eksistens i et konkurransemarked. Toppidretten må i stor grad forholde seg til de instrumentelle kravene fra omgivelsene, så vel som de institusjonelle. ”.. *although all organizations are shaped by both technical and institutional forces, some types of organizations are more strongly influenced by one than the other.*” (Scott 2001:43) Det skiller toppidretten fra resten av organisasjonene i idrettsfeltet. OLT og de RKS for toppidrett føler at organisasjonen i større grad må kunne ta udemokratiske og raske beslutninger, for å kunne imøtekomme det instrumentelle kravet om effektivitet fra omgivelsene.

5.1.3 Olympiatoppens eksistens i et konkurransemarked

Det største skillet mellom OLT og de andre organisasjonene i idrettsfeltet, er at OLT *lever i et konkurransemarked* med andre toppidrettsnasjoner, og eksiterer ut ifra formålet om å *skape gode toppidrettsprestasjoner*. Virksomheten til toppidrettsorganisasjonen sentreres og organiseres derfor rundt dette formålet – å ha utøveren og idrettsutøvelsen i sentrum.

”Alt vi gjør om det er forskning og utviklingsarbeid, testing....så er det utøveren som skal ha nytte av det.” (Representant fra OLT sentralt)

Toppidrettsorganisasjonens legitimitet og mulighet for å overleve avhenger av antall toppidrettsprestasjoner å vise til. OLT blir med andre ord målt ut ifra de resultatene og medaljene norske toppidrettsutøvere klarer å tilegne seg. Dersom resultatene er gode (Norge kan vise til mange medaljer i de Olympiske leker) gir det en indikasjon på at den norske toppidrettsorganiseringen fungerer og er effektiv. Dersom det motsatte er tilfelle (Norge kan vise til få eller ingen medaljer i de Olympiske leker) stilles det spørsmålsteget ved organiseringen, målene og virkemidlene i toppidrettsarbeidet. Dette er vist innledningsvis, der Norges skuffende deltakelse i Torino – lekene har ført til diskusjoner om toppidrettens organisatoriske oppbygging. Respondentene i undersøkelsen påpeker også at det finnes en klar sammenheng mellom antall gode resultater og grad av vellykket organisering.

”...det er klart at det er ekstremt viktig for OLT at vi oppnår resultater i norsk toppidrett, for hvis vi ikke gjør det så fungerer ikke konseptet, da fungerer ikke de tingene som vi jobber med, da må vi ta konsekvensen av det, da må vi gjøre endringer på det.”(Representant fra OLT sentralt)

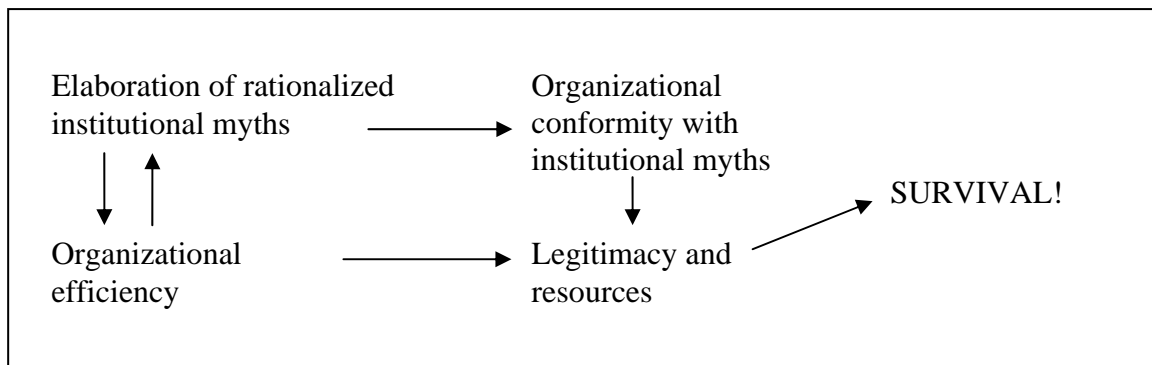
”Både det at utøvere som har vært knyttet til oss i en eller annen forbindelse tar medaljer, og at utøvere i regionen rekrutteres inn til landslag. Hvis vi ikke klarer å levere det, så må vi ta en kraftig runde på hva vi holder på med. Vi skal jo være med å bidra her og gjøre utøverne bedre.”(Representant fra RKS for toppidrett)

Organisasjonsendringer i OLT kan dermed forklares ut ifra et instrumentelt perspektiv. Når effektiviteten synker - toppidrettsresultatene uteblir, vil ledelsen rasjonelt prøve å finne ut hva som er toppidrettsorganisasjonens problem, for deretter å omorganisere til en mer effektiv organiseringsform. Svakheterne ved dette perspektivet er at det kun ser på organisasjoner som lukkede systemer, der omgivelsene har liten påvirkingskraft i forhold til organisasjonens utvikling. Dette er ikke tilfelle for toppidrettsorganisasjonen. OLT blir i stor grad styrt av de

organisasjonsfeltene den er tilknyttet til, spesielt det norske idrettsfeltet, det politiske feltet og det internasjonale toppidrettsfeltet. Legitimitet fra disse feltene vil være minst like avgjørende som gode toppidrettsresultater, selv om disse faktorene henger nøye sammen. ”Toppidretten må følge de normer og oppfatninger som ligger i idrettsbevegelsen og i samfunnet for øvrig. Dette er viktig for toppidrettens legitimitet, og nedfelt i toppidrettens spilleregler.”

(Toppidrettssjef Jarle Aambø i Hanstad og Goksøyr 2005:168) OLT må følge de formelle og uformelle reglene som finnes i Idrettsfeltet, for å bli legitimert som en eksistensberettiget organisasjon. Dersom OLT slutter å følge de demokratiske bestemmelsene som finnes i Idrettsfeltet, for å regjere på egenhånd, vil organisasjonen bli fratatt dens mulighet til utøve virksomheten. På samme måte må OLT følge de reglene som ligger i det politiske feltet, for å kunne motta økonomiske ressurser organisasjonen trenger for å overleve. Legitimitet fra det internasjonale toppidrettsfeltet er også avgjørende for OLT. Organisasjonen eksisterer ut i fra formålet om å skape gode toppidrettsprestasjoner i konkurranse med utøvere fra andre nasjoner. For å bli berettiget deltakelse i internasjonale mesterskap, må OLT følge de føringene som ligger i feltet. Dersom OLT bryter disse føringene, vil organisasjonen bli ekskludert fra det internasjonale konkurransemarkedet og organisasjonens eksistens vil dermed være meningsløs.

Følgende figur av DiMaggio og Powell (1991:53) oppsummerer diskusjon i dette delkapittelet.



Figur 3: Organisatorisk suksess og overlevelse

OLT må tilpasse seg de institusjonaliserte mytene som finnes i de organisasjonsfeltene organisasjonen er en del av. Ved å gjøre det oppnår organisasjonen legitimitet og de nødvendige ressursene den trenger for å overleve. “Organizations that incorporate societally legitimated rationalized elements in their formal structures maximize their legitimacy and increase their resources and survival capabilities.” (DiMaggio og Powell 1991:53) I tillegg

må toppidrettsorganisasjonen vise at den er levedyktig, ved å frembringe effektivitet – i dette tilfelle fremragende toppidrettsprestasjoner.

5.1.4 Olympiatoppens personavhengige utvikling

Flere respondenter trekker fram sentrale personer i OLT for å forklare hvorfor det har forekommet endringer i toppidrettsorganiseringen. Det nyinstitusjonelle perspektivet går ikke ned på individnivå – det fokuserer kun på organisasjonens omgivelser. Stevens og Slack (1998) hevder imidlertid at det er nødvendig å studere organisasjonsendringer på et mer detaljnivå. De har gjennomført en undersøkelse for å forstå organisasjonsendringer innenfor det canadiske ishockey - forbundet, og i undersøkelsen har de benyttet seg av både institusjonell teori og perspektivet om *strategic choice*⁵⁷. Dette perspektivet fokuserer på organisasjonens indre faktorer i stedet for organisasjonens omgivelser og vektlegger i stor grad den muligheten *nøkkelpersoner* har til å påvirke organisasjonens utvikling og omgivelser gjennom strategiske valg. ”... *key leaders do influence organizational processes.*” (Stevens and Slack 1998:150)

”Strategic choice theory recognizes agency and organizational control. It focus on how organizational structure is affected by the internal elements of an organization such as decision-making processes, the political power holders, and the characteristics of key organizational members.” (Stevens og Slack 1998:145)

Teorien om strategic choice kan sammenlignes med det instrumentelle perspektivet, som sier at ledelsen i en organisasjon har mulighet til å foreta rasjonelle og hensiktsmessige valg med tanke på å øke organisasjonens effektivitet.

Respondentene i undersøkelsen trekker spesielt frem *toppidrettssjefens* mulighet til å påvirke toppidrettsorganisasjonens utvikling.⁵⁸ Tidligere toppidrettssjef, Bjørge Stensbøl, blir ved flere anledninger sammenlignet med nåværende toppidrettssjef Jarle Aambø.

”Det har jo blitt noen endringer etter lederskiftet i Oslo da. Bjørge hadde sin stil og Jarle hadde sin. Den største endringen er nok at vi har kommet tettere inn på de enkelte særforbundene på en positiv måte...Det er ikke

⁵⁷ Strategic choice theory er basert på arbeidene til blant andre Child (1972), Mintzberg (1973) og Miller and Droge (1986)

⁵⁸ Enkeltpersoners strategiske valg blir også vektlagt i Hanstad (2002), en bok som skisserer Olympiatoppens utvikling i Norge.

lenger en slik ovenfra og ned holdning, at dere må gjøre det slik og slik for å bli god...”(Respondent fra RKS for toppidrett)

Ulik lederstil har ført til ulike strategiske valg, og spesielt innenfor strategi og virkemiddelbruk, samarbeid - og rolleavklaring, samt på den strukturelle utformingen av toppidrettsorganisasjonen, har det skjedd endringer etter lederskiftet.

”Han visste å skinne i glansen av norske gullmedaljer også, Stensbøl var aldri langt unna da Norge vant sine store olympiske seirer, og slik provoserte han naturligvis mange i det norske toppidrettssystemet....Stensbøl var lederen. Og han var ikke redd for å vise det. Fordi enhver gullmedalje med hans tilstedeværelse handlet om merkevarebygging av Olympiatoppen.”

”Etterfølgeren Jarle Aambø er Stensbøl rake motsetning. Aambø jobber i det stille, han er den faglige ressurspersonen, systematikeren, som nyter stor respekt i det toppidrettslige akademia.”

”Der Stensbøl ofte søkte åpen konflikt, søker Aambø samarbeid og enighet.”(Sportskommentator Truls Dæhli, VG 27.02.06)

Den største forskjellen kan sies å være OLTs tettere samarbeid med særforbundene. Stensbøl sin lederstil var ofte utfordrende og provokativ. Det skapte ofte konflikter, spesielt mellom de store særforbundene og OLT.

”Jeg prøver å ha noen stikkere ute, og hvis jeg ser at det ikke fungerer en plass så... Prøver å sette fingeren på det, og fortelle dem det. Jeg har litt sans for ... Bjørge Stensbøl har litt av det samme. Det er ikke alt som er like populært, men i ettertid så ser de at det var nødvendig.”(Representant fra RKS for toppidrett)

Men, i tillegg var Stensbøl en utviklende og nyskapende leder. Ved enkelte RKS for toppidrett var han engasjert i etableringsfasen, og det ble lagt få føringer fra OLTs side i starten. Aktører regionalt fikk anledning til å være kreative og selvstendige.

”... det var jo som sagt i Bjørge sin periode, og det var en veldig sånn åpen ...frihet til å se bredden i det”(Representant fra RKS for toppidrett)

Stensbøl gikk av som toppidrettssjef i 2004. I samme periode ble det offentliggjort at regnskapet for 2003 viste et gigantisk underskudd i Idrettsforbundet. For å få økonomien i balanse igjen, måtte det nye Idrettsstyret som ble valgt på et ekstraordinært Idrettsting, sette i

gang med umiddelbare innsparinger. Rammebetingelsene til toppidretten ble dermed betydelig endret - OLTs budsjett ble redusert med en tredjedel. Den nye ledelsen i OLT, med Aambø i spissen, ble dermed *tvunget* til å gjøre interne omstruktureringer og endringer.

”Jarle Aambø kom inn på et senere tidspunkt og jeg har ikke hørt at han er motstander av regionale kompetansesentere. Men det er klart at han kom inn i en periode der det var krakk i norsk økonomi, og nedskjæringene kom jo. Det har blitt en tøffere tid etter det krakket.” (Representant fra RKS for toppidrett)

Selv om reduserte rammebetingelser har lagt begrensninger på Aambø sin handlefrihet, har toppidrettssjefen hele tiden hatt rom for å gjøre individuelle strategiske valg. Han kunne for eksempel valgt å stryke de regionale etableringene for toppidrett og heller nedprioritert andre oppgaver. De regionale etableringene og prosjektene for toppidrett har imidlertid ikke hatt nok kraft og legitimitet til at så har vært tilfelle. Andre oppgaver har blitt sett på som viktigere, og regionalt toppidrettsarbeid har dermed blitt begrenset til tre RKS for toppidrett (OLT Nord-Norge, OLT Midt-Norge, OLT Vest-Norge)⁵⁹. Aambø har med andre ord vært tvunget til å gjøre endringer, men han har hele tiden hatt mulighet til å foreta strategiske valg i forhold til *hvilke* endringer som skulle bli utført.

Etter en lang fartstid i toppidrettsorganisasjonen, både som daglig leder av toppidrettssenteret, landslagssjef i alpint, leder i Tennisforbundet og ellers konsulent i OLT, har Aambø og den nye ledelsen også *ønsket* endringer. Flere respondenter i undersøkelsen sier de er svært positive til de endringene som har skjedd i OLT etter lederskiftet, spesielt i forhold til samarbeidet med særidrettene.

”Jeg merker hvertfall en mye sterkere vilje til å diskutere med særforbundene fra Olympiatoppens side, altså relasjonene er mye tydeligere.hvor det var markant annerledes enn tidligere roller, det er ikke noe å legge skjul på at jeg er mye mer enig i den rollen nåværende toppidrettssjef definerer” (Representant fra særforbund)

⁵⁹ De endringene som har skjedd på regionalt nivå har til en viss grad sammenheng med de organisasjonsmessige endringene OLT har gjennomgått, i forhold til en klarere presisering av rolleavklaring og samarbeidsforhold, blant annet gjennom Toppidrettsutvalgets arbeid.

*

Bjørge Stensbøl og Jarle Aambø er to forskjellige ledertyper, med hver sin lederstil, historie og sosialiseringsbakgrunn. I følge teorien om strategic choice vil lederstilen til disse to nøkkelpersonene sette sitt preg på toppidrettsorganisasjonens utvikling, for utviklingen bestemmes i stor grad av hvilke strategiske valg lederen i organisasjonen foretar.

Selv om man skal være forsiktig med å kombinere teorien om strategic choice (individnivå) med nyinstitusjonell teori (omgivelsesnivå), så er det allikevel *et møtepunkt*, som kan hjelpe oss til å øke forståelsen av hvorfor ulik lederstil kan påvirke organisasjonens utvikling i forskjellig retning. DiMaggio og Powell (1991:71) understreker at: "*One important mechanism for encouraging normative isomorphism is the filtering of personnel.*" Utveksling av arbeidskraft og den økte profesjonaliseringen i toppidretten, kan føre til at personer innad i feltet "... *tend to view problems in a similar fashion, see the same policies, procedures, and structures as normatively sanctioned and legitimated, and approach decisions in much the same way.*" (DiMaggio og Powell 1991:72)

Det forekommer altså en sosialiseringsprosess i organisasjonene i det norske idrettsfeltet. (Sosialisering er imidlertid en prosess som forekommer i alle typer organisasjoner, enten det er i en familie, på skolen eller i et idrettslag.) "*Socialization acts as an isomorphic force*" i følge DiMaggio og Powell (1991:72). Det betyr at igjennom en sosialiseringsprosess, så tilegner man seg de samme normene, verdiene og handlingsforventningene som finnes i den eller de organisasjonene man er tilknyttet. Forskjellen på Stensbøls og Aambøs strategiske valg kan dermed forklares ut ifra den sosialiseringsprosessen de har vært igjennom. Det har gitt dem noen like, men også mange ulike syn, meninger og oppfatninger på hva som er den mest hensiktsmessige organiseringsmåten, og hva som er de beste virkemidlene og fremgangsmåtene i toppidrettsarbeidet. Aambøs lange og tette samarbeid med særforbundene, kan for eksempel ha påvirket hans lederstil. Det kan være en forklaring på hvorfor endringene, som har kommet etter lederskiftet, i stor grad sammenfaller med særforbundenes ønske om hvilken rolle OLT skal ha i toppidrettsarbeidet.

Samme fenomen, i dette tilfellet ulik lederstil, kan med andre ord forklares ut ifra forskjellige teoretiske perspektiver.

5.2 ETABLERINGEN AV REGIONALE KOMPETANSESENTERE FOR TOPPIDRETT

Den norske toppidrettsorganisasjonen må være i konstant utvikling for å kunne hevde seg internasjonalt. Instrumentelle krav til effektiv frambringelse av toppidrettsprestasjoner, samt institusjonelle krav om å tilpasse seg de institusjonaliserte mytene i omgivelsene, påvirker organisasjonens utvikling. Jeg vil i dette delkapittelet utdype hvorfor det har blitt etablert RKS for toppidrett i Norge. Med utgangspunkt i problemstillingen om hvilke krefter som virker sentraliserende og desentraliserende på toppidrettsorganisasjonen, vil følgende spørsmål forsøkt bli besvart; Hvem var initiativtakere til etableringen av RKS for toppidrett? Hvorfor har det blitt etablert RKS for toppidrett enkelte steder i landet? Hvilke forutsetninger må ligge til rette for å skape sterke og levedyktige RKS for toppidrett? Og, hva skyldes likheter og forskjeller mellom de RKS for toppidrett?

5.2.1 Sentralt initiativ – grobunn for regionalt engasjement

Siden midten av 1990 tallet har det blitt laget utredninger og analyser om utvikling av regionale kompetansesentere for toppidrett i Norge. Det har vært stor regional entusiasme for etableringen av slike sentere, men også et *initiativ fra Olympiatoppen sentralt*.

I mars 1995 nedsatte NOK en arbeidsgruppe, ledet av Rolf Sæterdal (tidligere toppidrettsansvarlig konsulent i NOK). Denne gruppen, kalt Sæterdalutvalget, kartla et behov for et strukturert og avtalefestet samarbeid mellom aktører regionalt, og et tettere samarbeid mellom det regionale nivået og OLT sentralt. De så behovet for et økt fokus på utviklingen av unge, såkalte ”morgendagens” utøvere, og at det i større grad ble tilrettelagt for å drive med toppidrett ute i regionene. Det innebar blant annet at det var behov for en bedre koordinering i utviklingen av idrettsmedisinsk kompetanse regionalt, hjelp til særforbundene i deres lokale toppidrettsarbeid – uten å endre de formelle ansvarsforholdene, utnytte kunnskap i Forskning - og Utviklingsmiljøer (FoU) og kompetanseoverføring generelt, samt en større innsats knyttet til økt bruk av kunnskaps- og dokumentasjonstjenester.⁶⁰ Olympiatoppen ønsket at større deler av idretten skulle dra veksler på arbeidet som var utført rundt Olympiatoppen og Toppidrettssenteret i Oslo. Etter OL på Lillehammer i 1994 så man behovet for en bedre rekruttering fra flere regioner. Det var viktig at det ble bygget opp en organisasjon som garanterte kvalitet, utvikling og etter hvert konkurranse. Slik skulle man sikre kvaliteten på dem ”nest beste”, samt en stabil tilgang på nye talenter i toppen.⁶¹ I magasinet

⁶⁰ Toppidrettsutvalgets rapport versjon 2. 2006 (3.9.2)

⁶¹ «Olympiatoppen», årg. 5, nr.1, s.7

«Olympiatoppen» (årg.5, nr.1:7) uttalte Rolf Sæterdal at ”... målet på sikt er å opprette et nettverk hvor utøvere over hele landet har tilgang på den samme informasjon og service som du finner på Toppidrettssenteret i Oslo.”

Etter at Olympiatoppen markedsførte tankene om å etablere RKS for toppidrett rundt om i landet⁶², begynte interessen og *engasjementet fra Idrettskretser og andre regionale aktører* å blomstre. Fra 1997 og utover utarbeidet fylker som Nord-Trøndelag, Sør-Trøndelag, Nordland, Hordaland, Telemark, Troms/Finmark og etter hvert Vestfold og Oppland flere regionale utredninger om å etablere RKS for toppidrett.⁶³ Det var stor aksept for dette arbeidet i Olympiatoppen sentralt, men det hadde liten forankring i Idrettsstyret og særforbundenes sentrale ledelse. Allikevel ble det gjort avtaler mellom samarbeidspartnere regionalt og mellom det regionale leddet og OLT sentralt. I starten var det enkelte kompetansesentere som kom og gikk, eksempelvis KINN (Kompetansesenter for Idrett i Nord-Norge) i Tromsø og «Vestlandstoppen» i Bergen. Andre kompetansesentere fikk sterkere rotfeste, og vokste seg sakte men sikkert større. I følge NIFs årsrapport for 2004 samarbeidet Olympiatoppen fram til 2004 med 6 regionale prosjekter/sentra relatert til toppidrett;

1. ”*Kompetansesenter for toppidrett i Nord-Trøndelag*”. Fra 1998
Nord- Trøndelag, lokalisert til Steinkjer
2. ”*Olympiatoppen avdeling Trondheim*”. Fra 2001
Sør- Trøndelag, lokalisert til Trondheim
3. ”*Olympiatoppen avdeling Nordland*”. Fra 2003
Nordland, lokalisert til Bodø
4. ”*Olympiatoppen Hordaland – Regionalt kompetansesenter*”. Fra 2003
Hordaland, lokalisert til Bergen
5. ”*UNIK Toppidrett i Vestfold*”. Fra 2003
Vestfold, lokalisert til Sandefjord
6. ”*Toppidrett i Nord – Regionalt kompetansesenter for Troms og Finmark*”. Fra 2004
Troms og Finmark, lokalisert til Tromsø

I nyere tid har det blitt etablert et ”*Idrettens kompetansesenter - Lillehammer*” i Oppland, og Telemark Idrettskrets har jobbet med å utvikle et prosjekt kalt ”*Talent Telemark*”.

⁶² Eksempler på denne markedsføringen er artikkelen ”*Tid for regionalt KOMPETANSESENTER*” i magasinet «Olympiatoppen», årg.4, nr.2 og artikkelen ”*Bergen venter på toppidretten*” i «Olympiatoppen», årg.5, nr.1.

⁶³ Enkelte fylker ønsket ikke kun å etablere et senter for toppidrett. Noen fokuserte i større grad på å etablere ”idrettens kompetansesenter” som skulle favne breddeidretten, så vel som toppidretten. (Internt (uferdig) dokument i Olympiatoppen, henvendelse fagansvarlig for RKS for toppidrett)

Denne oppblomstringen av stadig nye regionale kompetansesentere resulterte i en rekke ulike avtaleforhold, et uoversiktlig organisasjonsbilde og tvetydige definisjoner på hva et RKS for toppidrett skulle være. På bakgrunn av den økonomiske krisen i NIF i 2003 hadde OLT i tillegg fått andre rammebetingelser, en ny ledelse og nye interne prioriteringer. Høsten 2004 startet derfor en konsolideringsfase som førte til at Idrettsstyret 8.november 2004⁶⁴ vedtok følgende; 1) Idrettsstyret mener at regionale kompetansesentra skal være et satsingsområde for å desentralisere kompetanse til lokale treningsmiljøer, og for å hente nytte av samarbeid med eksterne kompetansemiljøer som kan bidra overfor idretten. 2) ”Regionalt kompetansesenter” er et begrep som kun kvalifiseres etter vedtak i Idrettsstyret etter innstilling fra Olympiatoppen og 3) Idrettsstyret vedtar at det inntil annet er bestemt, bare skal være tre regionale kompetansesentra, og at disse lokaliseres i Bergen, Trondheim og Tromsø.

Konsekvensene av dette vedtaket var at Olympiatoppens avdeling i Nordland ble nedlagt med virkning fra 01.01.05. Virksomheten i Nordland ble i stedet regionalisert sammen med ”Toppidrett i Nord – regionalt kompetansesenter Troms og Finmark” under navnet **Olympiatoppen Nord- Norge** med lokalitet i Tromsø.

Senteret ”Olympiatoppen avd. Trondheim” og ”Kompetansesenter for toppidrett i Nord-Trøndelag” ble regionalisert sammen under navnet **Olympiatoppen Midt-Norge** med lokalitet i Trondheim, i tillegg til en underavdeling på Steinkjer.

”Olympiatoppen Hordaland – regionalt kompetansesenter” fungerer som før, men har et utvidet mandat til å omfatte Vest-Norge, under navnet **Olympiatoppen Vest-Norge**, med lokalitet i Bergen.

”UNIK Toppidrett i Vestfold” er ikke lenger definert som et RKS for toppidrett. Det er heller ikke ”Idrettens kompetansesenter” i Lillehammer, ”Talent Telemark”, eller andre virksomme prosjekter/sentra. Olympiatoppen sentralt velger inntil videre å kun fokusere på de tre RKS for toppidrett (Nord-Norge, Midt-Norge og Vest-Norge), men er åpen for å stille med kompetanse ut i aktuelle regionale utviklingsmiljøer (RKM).⁶⁵ Se organisasjonsmodell som vedlegg 7.2.

Det har altså vært et sentralt og regionalt initiativ for å etablere RKS for toppidrett rundt om i landet. Ideene og initiativet sentralt kan imidlertid sies å være grobunnen for det regionale engasjementet. Olympiatoppens økonomiske situasjon på midten av 1990-tallet var betydelig styrket, blant annet som følge av OL på hjemmebane i 1994.

⁶⁴ Idrettsstyremøte nr. 7 2004/2007, sak 57. (www.idrett.no)

⁶⁵ Internt (uferdig) dokument i Olympiatoppen. Henvendelse fagansvarlig for RKS for toppidrett.

”Da lå det mye ressurser, som gjorde at det var mye som var mulig å få til i de årene der.” (Representant fra OLT sentralt)

”Det var veldig stort lokalt initiativ og entusiasme, mens vi her, ressursene våre var ganske bra, så sa vi ja.....satte det i gang.”(Representant fra OLT sentralt)

Med en solid økonomi hadde organisasjonen mulighet til å være nytenkende og kreativ, sette i gang ulike prosjekter, inngå samarbeidsavtaler og tenke organisasjonsutvikling. Enkelte prosjekter som ble igangsatt regionalt fikk økonomisk støtte fra OLT sentralt. I tillegg bidro OLT med kompetanse og rådgivning i etableringsfasen til de RKS for toppidrett.

Det regionale initiativet kom i stor grad fra landets idrettskretser. Selv om IK ikke var initiativtakere for samtlige RKS for toppidrett, så kom de i hvert tilfelle med i etableringsprosessen på et tidlig tidspunkt. Foruten IK var det trenere, ledere og utøvere fra ulike særvidretter i regionen, representanter fra Videregående skoler og Høgskoler og representanter fra OLT, som engasjerte seg i etableringen av RKS for toppidrett. Flere respondenter understreker at det er svært viktig å forankre de RKS for toppidrett i alle organisasjonene i idrettsfeltet.

”Punkt en er jo at det må forankres, og det må forankres godt i alle organisasjonsledd og blant alle tillitsvalgte” (Representant fra RKS for toppidrett)

”Vi gikk en lur vei, vi fikk med oss idretten”(Representant fra RKS for toppidrett)

Grunnen til at enkelte regionale prosjekter/sentere for toppidrett ikke har fungert (KINN og Vestlandstoppen), skyldes i følge respondenter nettopp samarbeidsproblemer og dårlig forankring mot idretten.

”De (les Idrettskretsen) fikk ikke noe eierforhold til det.....likte ikke at noen utenfra begynte å få kontakt med Olympiatoppen, uten at idrettskretsen var med.” (Representant fra RKS for toppidrett)

Dette er interessant, for IK har egentlig ikke ansvar eller mandat til å involvere seg i toppidrettsarbeidet. IK er i henhold til NIFs lov et fellesorgan for idretten på fylkesnivå. IK har idrettspolitiske oppgaver rettet mot fylkeskommunene og de samarbeider med idrettsrådene for å styrke idrettslagenes rammebetingelser i kommunene. De har også service- og støtteoppgaver ovenfor idretten i fylket for å styrke aktivitets-, kompetanse-, og anleggsutviklingen. (Enjolras, Seippel og Waldahl 2005) IK er med andre ord ikke et operativt organ mot idretten, og har på ingen måte ansvar for toppidrettsutviklingen. Det er

kun særiddrettene som skal ha det operative ansvaret for toppidretten, med støtte fra OLT. IK ønsker allikevel makt og innflytelse over toppidrettsarbeidet. Maktkampen mellom topp og bredde er en historisk konfliktdimensjon, som preger alle de involverte organisasjonene i det norske idrettsfeltet. (Se videre drøftning i delkapittel 4.3)

5.2.2 RKS for toppidrett – hvem sitt behov?

Bakgrunnen for etableringen av RKS for toppidrett forklares først og fremst ut ifra et *behov* regionalt. Det trekkes spesielt fram et behov for å samle kompetanse i regionen. Skape en arena med tilbud som idrettsmedisinske tjenester, testmuligheter, tilrettelegging for studier, yrkesveiledning, kompetanseutvikling og kompetansetilførsel til utøvere, trenere og ledere. Ved å tilrettelegge for slike tilbud og skape et utviklende treningsmiljø i regionen, åpnes det for at talentfulle idrettsutøvere kan bli gode i det lokalmiljøet de kommer fra. Kulturen i enkelte idretter har vært at hvis du vil bli god må du flytte til Oslo, hvor OLT og store utdanningsinstitusjoner finnes. Ved å gi de samme tilbudene som finnes i Oslo regionalt, forhindres ”frafallet” til hovedstaden. Enkelte respondenter hevder at et regionalt senter for toppidrett i større grad vil ha nærhet til det som foregår ute i klubbene og lagene. Flere respondenter trekker fram kvalitetssikring av det som foregår ute i lagene og bedre oppfølging av ”morgendagens utøvere”, som bakgrunn for etablering av RKS for toppidrett. I tillegg har det vært et behov for flere møteplasser for alle som jobber med toppidrett. Fellestreninger for toppidrettsutøvere, og arenaer for erfaring – og kompetanseutveksling, som kan gi motivasjon, inspirasjon og stimulere til nytenkning blant trenere, ledere og utøvere.

Det kan imidlertid diskuteres om etableringen av RKS i enkelte tilfeller blir legitimert ut ifra et behov, men hvor andre årsaker ligger bak. Det diskuteres om det er andre som legitimerer sine interesser gjennom behov toppidrettsutøvere måtte ha. En respondent svarte på følgende måte, da jeg spurte om etableringen av RKS for toppidrett skyltes et behov eller en etterspørsel fra utøvernes side;

*”Nei...altså de tenker jo ikke sånn, de tenker på hvor de kan få hjelp
hen.”* (Representant fra OLT sentralt)

Hvem er det da som tenker sånn? Er det ansatte i IK, i særforbund, i universitet / høgskoler og videregående skoler, i OLT sentralt eller til og med i fylkeskommuner? Hvorfor skulle de ønske å etablere et RKS for toppidrett dersom det ikke var på bakgrunn av målgruppens behov? Med toppidrett følger det ofte midler, mediedekning, heder og ære. Å knytte sin virksomhet til toppidrettsarbeid, kan for organisasjoner som FK, VGS, høgskoler og

universiteter gi legitimitet og bidra til å identifisere organisasjonene som dyktige, seriøse og suksessfulle. For særforbund og OLT kan RKS for toppidrett være et viktig virkemiddel for å oppnå flere gode toppidrettsresultater. OLT kan ha tilpasset seg de *instrumentelle* kravene fra omgivelsene, om å fremstå som effektiv ovenfor omgivelsene. På den andre siden indikerer etableringen av de RKS for toppidrett også at OLT har tilpasset seg de *institusjonelle* kravene fra omgivelsene. Organisasjonen har imøtekommet et behov fremsatt av aktører innad i idrettsfeltet OLT er en del av.

En annen årsak som kan ha innvirket på etableringen av RKS for toppidrett, er ønsket om å styrke breddeidretten. En respondent som både var engasjert i etableringen av et RKS for toppidrett og samtidig ansatt i en IK uttalte;

”Det var for bedre å ivareta og ikke minst legge forholdene til rette for de som er på vei oppover, slik at de skulle få det lettere og for at breddeidretten ikke skulle bli lidende i forhold til at noen satser.”

På klubbnivå er skillet mellom breddeaktivitet og elitesatsing, mellom betalte utøvere/trenere og frivillige tillitsvalgte, mest problematisk. (Bergsgaard 2005) Faren er at det i for stor grad blir satset på toppidrett, slik at breddeidretten står igjen som tapere i forhold til finansiering, anleggsdisponering og støtteapparat.

”Idrettskretsen i Tromsø har valgt å prioritere ned litt barn og ungdomsidrett, sånn at de jobber med toppidretten da.” (Representant fra RKS for toppidrett)

Det kan være vanskelig å for en klubb, med begrenset økonomi, å velge mellom en solid breddeaktivitet, eller å gi best mulig tilbud til noen lovende talenter. Ved å la et annet organ, RKS for toppidrett, i større grad følge opp talentene, vil breddeidretten frigjøre større kapasitet til å ivareta den allsidige idretten på lokalnivå. Dette kan være en grunn til at Idrettskretsene i så stor grad har involvert seg i etableringen av de RKS for toppidrett.

5.2.3 Viktige faktorer for overlevelse

For at de RKS for toppidrett skal kunne utvikle seg til levedyktige organisasjoner, må flere sentrale faktorer være på plass.

”Det er jo viktig at det gis legitimitet, at det en viktig del, av de ulike instansene, i hvertfall av noen instanser. Og at du har personer, jeg tror ikke du kommer utenom at du har noen drivkrefter som ønsker virkelig, og som brenner for dette her, som har tro på det. Jeg ser det er starten og at det betyr veldig mye. Etter hvert blir det viktig å ha stabilitet i forhold til midler, at det ligger sterke føringer politisk, som forsterker legitimiteten.”

(Representant fra RKS for toppidrett)

Etableringen av de RKS for toppidrett kan også sies å være svært *personavhengig*. Flere respondenter trekker frem nøkkelpersoner som har vært betydelig involvert i utviklingen av de regionale senterne. I noen tilfeller har virksomheten vært bygget så mye på enkeltpersoner, at når disse personene har sluttet, så har det RKS for toppidrett slitt for å overleve.

*”...så satte man i gang, så var det en som ble ansatt og så sluttet vedkommende, og så datt ting sammen ...Det var veldig *personavhengig*.”* (Representant fra OLT sentralt)

”...vi sliter litt med å komme i gang i Tromsø. Jeg tror det var veldig koblet til Per Mathias Høgmo som person, nå er jo han i Rosenborg.” (Representant fra Idrettsstyret)

Kontinuitet er et nøkkelord for å opprettholde et RKS for toppidrett, og kontinuiteten bestemmes i stor grad av ressurspersoner tilknyttet senteret. Betydningen av enkeltpersoner er spesielt stor når organisasjonen er liten, mye ansvar vil da hvile på få personer. Blant de ressurspersonene som er tilknyttet senterne, er det et stort krav til *høy faglig kompetanse*. Det er derfor nødvendig å *knytte seg til et kompetansemiljø* i regionen, Universitet eller Høgskole. Det er også viktig med kontinuitet i forhold til ressurser. En *forutsigbarhet på økonomiske bevilgninger* skaper trygghet rundt konseptet og åpner for en større videreutvikling og satsing regionalt. Det gir også mulighet for en *tett oppfølging av toppidrettsmiljøene* i regionene, man kan inngå langsiktige samarbeidsavtaler og bygge sterke faglige kompetansenettverk rundt lovende miljøer. Enkelte respondenter trekker også fram at de RKS for toppidrett må være et *fysisk sted* som er *lett tilgjengelig*. Et *felles møtested* for kompetanse- og erfaringsutveksling, samt fellestreninger er viktig. *Gode samarbeidsforhold* mellom de involverte aktørene i de

RKS for toppidrett og i omgivelsene, er også viktig. En *tydelig rolleavklaring* og en gjensidig forståelse av inngåtte avtaler fra begge parter, forhindrer uoverensstemmelser og konflikter.

”Og så går det på å være organisert sånn at, inn mot de ulike miljøene, sånn at rollene er klare. Altså rollene begge veier holdt jeg på å si, både fra miljøene og oss. Og det vi skal levere er veldig klart da. Sånn at det vi holder på med kan måles.” (Representant fra RKS for toppidrett)

Alle disse faktorene må være til stede for å bygge solide og levedyktige RKS for toppidrett. Senterne må bli *legitimert* som funksjonelle organisasjoner. Ut ifra et institusjonelt perspektiv vil denne legitimeringen skje på bakgrunn av organisasjonens tilpassing til de sosialt skapte ”kravene” fra organisasjonens omgivelser. Mens det instrumentelle perspektivet i større grad vil vektlegge hvordan de RKS for toppidrett evner å være effektive, vise til gode toppidrettsprestasjoner, for å bli legitimert.

5.2.4 Lik utforming - men med hvert sitt særpreg

De RKS for toppidrett er underlagt føringer fra OLT sentralt. Enkelte føringer har vært gjeldene siden det første regionale senteret ble etablert (arbeidet til Sæterdalgruppen), men etter konsolideringsfasen i 2004 ble rammeverket rundt senterne ytterligere klargjort. Forklaringen på hvorfor de RKS for toppidrett har en relativ *lik* organiseringsform skyldes blant annet disse føringene - som virker *tvingende* (coercive isomorphism) på senterne. For det første så er RKS for toppidrett et begrep som kun kvalifiseres gjennom vedtak i Idrettsstyret etter innstilling fra OLT. Ved å ha domene på begrepet, tegner IS og OLT en klar grense over hvilke sentere som er *innenfor* – har status som RKS for toppidrett og hvem som er *utenfor* – har ikke status som RKS for toppidrett. De senterne som er innenfor er en del av OLT, og de forplikter seg dermed til å følge OLTs overordnede mål, strategi, fokusområder og virkemidler.

”Vi har en sentral strategi som de må forholde seg til” (Representant fra OLT sentralt)

”De kan ikke holde på med hva de vil. Det er visse krav til, for å opprettholde den statusen, så må de tilfredsstill disse fokusområdene.” (Representant fra OLT sentralt)

En regulerende faktor som fører til likedanning er kravet om å være tilknyttet et Universitet / høgskole (Universitetet / høgskolen i Tromsø, Trondheim og Bergen) og eventuelt andre

eksisterende kompetansemiljøer ute i regionen. Hovedfokuset skal være på forskning – og utviklingsarbeid. Utviklingen regionalt skal i størst mulig grad ha en nasjonal verdi. De RKS for toppidrett skal kunne levere noe som ikke finnes andre steder eller i andre miljøer, og kompetansen skal gi verdiskapning utover det OLT investerer i midler.⁶⁶ OLT Midt-Norge (Trondheim)samarbeider tett med NTNU⁶⁷ på forskning om aerodynamikk, friksjon og teknologi, OLT Nord-Norge (Tromsø) samarbeider med Høgskolen i Tromsø om Idrettsmedisin, dyrking av brus og kuldeforskning, og OLT Vest-Norge (Bergen) samarbeider med NUI⁶⁸ om forskning omkring trykkmåling.

Målgruppen til de RKS for toppidrett skal være dagens toppidrettsutøvere (ut ifra OLTs definisjon) og ikke minst ”morgendagens toppidrettsutøvere”.

*”De som på varierende alders- og prestasjonsnivåer driver kvalitetsutvikling gjennom en langsiktig progresjonsplan som normalt vil føre fram til internasjonalt toppidrettsnivå.”*⁶⁹

Mange av respondentene mener dette er den viktigste målgruppen for det regionale leddet, siden eldre utøvere ofte blir fanget opp av landslag og støtteapparatet rundt det. I tillegg mener enkelte at lagidrettene bør være en viktig målgruppe, for som en respondent uttalte; *”...man kan ikke flytte hele laget til Oslo”*. Det viktigste er imidlertid at de særiddrettene som er involvert i et RKS for toppidrett har en etablert toppidrettskultur og utviklingsvilje. OLT legger ikke føringer på hvilke idretter det skal satses på, men det forutsettes at de RKS for toppidrett *avgrenser* innsatsen til noen enkeltmiljøer – de som har lovende toppidrettsutøvere og stort potensial til videreutvikling.

De RKS for toppidrett *rapporter* til OLT sentralt, blant annet for å dokumentere at *økonomisk støtte* har blitt brukt til planlagte prosjekter. OLT legger visse føringer på den økonomiske tildelingen, for eksempel at kr. 300.000,- skal gå til aktivitet og kr. 50.000,- til utdanning. For å være støtteberettiget må senterne ha status som et RKS for toppidrett og de må følge de sentrale føringene som ligger. Hovedleverandøren – ”the key supplier” for de regionale senterne kan dermed betraktes som OLT. Gjennom sentrale føringer tvinger OLT de RKS for

⁶⁶ Toppidrettsutvalgets rapport 2.versjon 2006

⁶⁷ NTNU= Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet

⁶⁸ NUI= Norwegian Underwater Intervention

⁶⁹ Denne gruppen omfatter utøvere som har oppnådd utviklingsstipend fra Olympiatoppen og /eller er på aldersbestemte landslag eller tilsvarende i sin idrett. Spesielt vektlegges utøvere innen idretter der Norge har muligheter til å hevde seg på internasjonalt elitenivå. Utøverne/utøvergrupperingene skal ha utvist holdninger og grunnleggende verdier som er forenelige med en toppidrettskultur. (Internt (uferdig) dokument i Olympiatoppen. Henvendelse fagansvarlig for RKS for toppidrett.)

toppidrett til å bli mer like hverandre, og ”belønningen” er økonomisk støtte, mulighet til å bruke OLTs logo som merkevare, kompetanse og legitimitet.

Men, det er viktig å understreke at OLTs sentrale føringer også skaper *ulikhet* mellom de regionale senterne. Kravet om å være tilknyttet et Universitet og spesialisere seg innen ulike kompetanseområder differensierer senterne. I tillegg vil etablerte toppidrettsmiljøer i regionen prege de RKS for toppidrett. Ulike særiddretter vil være tilknyttet senterne og kulturforskjeller mellom særiddrettene og selve regionene vil bidra til økt ulikhet.

”Man har tatt litt tak i interesser og det særegne ved de ulike regionene” (Representant fra RKS for toppidrett)

Det RKS for toppidrett i Midt-Norge (Trondheim og Steinkjer) blir for eksempel sterkt preget av den sterke skikulturen i regionen. Flere etablerte toppidrettsutøvere innen langrenn, hopp og kombinert er tilknyttet senteret. OLT Midt-Norge er det eneste senteret som har oppfølgingsansvar for rene landslagsgrupper, og både forskning, kompetanseheving, testing og treningsmetoder blir utviklet og tilrettelagt for å gi disse utøverne gode treningsmuligheter i regionen. OLT Midt– Norge vil derfor skille seg ut og være forskjellig i forhold til OLT Nord-Norge der lagiddretter (spesielt fotball og håndball) er mer sentrale, og OLT Vest – Norge der mindre idretter som padling, klatring og taekwondo preger senteret. Det RKS for toppidrett i Vest-Norge legger også ned betydelige ressurser i basistrening.no, en nettbasert kompetansepool for trenere og utøvere.

Det er ikke kun tvangslikedanning som har ført til en relativ lik utforming blant de RKS for toppidrett, også normative og mimetiske likedanningsprosesser har forekommet.

Organisasjoner som opplever usikkerhet *”...have tended to model themselves after similar organizations in their field that they perceived to be more legitimate and successful.”*

(DiMaggio og Powell 1991:70) Enkelte respondenter trekker fram det RKS for toppidrett i Trondheim, i tillegg til OLT sentralt, som et legitimert kompetansesenter med suksess.

”Vi har arvet eller videreført det som foregår sentralt da” (Representant fra RKS for toppidrett)

Mimetisk likedanning kan også forekomme ubevist gjennom overføring av ansatte fagpersoner. (Slack og Hinings 1994) Det er svært vanlig i toppidretten. Flere ansatte fra OLT sentralt har vært med på etableringen av de RKS for toppidrett, og det er vanlig at fagpersoner sentralt brukes som ressurspersoner regionalt. (Hanstad 2002)

”Du finner mange av de samme personene her, som du finner i Oslo, de er tilknyttet sentralt, men de er ute i regionene og får kunnskapen ut.” (Representant fra Idrettsstyret)

Disse fagpersonene bidrar til å spre normer og verdier ut til de RKS for toppidrett, slik at det skapes felles oppfatninger og delte handlingsforventninger i toppidrettsorganisasjonen. (DiMaggio og Powell 1991) Slack og Hinings (1994:818) uttrykker det slik; *”This type of mobility helps to create an internal labour market and this ensures that similar values are promoted within organizations”*. De trekker også fram rådgivere og organisasjonskonsulenter som mulig kilde til likedanning. Flere respondenter fra de RKS for toppidrett nevner at de har benyttet seg av spesielt en fagperson i OLT sentralt. Vedkommende har veiledet og gitt råd både i etableringen og utviklingen av enkelte regionale sentere og flere sier at de har jevnlig kontakt med ressurspersonen sentralt. Møteplasser som seminarer, møter, konferanser og kurs kan også være en kilde til likedanning. (Slack og Hinings 1994) Talere kommer ofte fra suksessfulle organisasjoner, for å snakke om hvorfor de har opplevd så stor suksess. Slike møtesteder er svært vanlig i idrettsfeltet, også innen toppidretten. En respondent uttalte;

”.....har hatt en del felles møtepunkt, hvor vi har møttes og diskutert felles ting” (Representant fra RKS for toppidrett)

Mimetisk likedanning i form av felles møteplasser, overføring av arbeidskraft og etterligning av suksessfulle organisasjoner, kan dermed ha ført til at de RKS for toppidrett fremstår som like.

Normativ likedanning er et resultat av det økende antallet profesjonaliserte aktører som blir ansatt i toppidrettsorganisasjonen. Aktørene har ofte den samme akademiske treningen, med lik utdanningsbakgrunn og erfaring. Flere av respondentene i undersøkelsen har erfaring som tidligere (topp)idrettsutøvere, trenere eller ledere i idretten. I tillegg har enkelte respondenter studert ved samme universitet eller høyskole, gjerne Norges Idrettshøgskole. OLT tilbyr nå også egne studier eksempelvis Diplomtrenerutdanning i Bergen og Topptrenerutdanning i Trondheim. Denne profesjonaliseringen skaper *”...a pool of interchangeable individuals who occupy similar positions across a range of organizations and possess a similarity of orientation”* (DiMaggio og Powell 1983:152) Respondentene kan ha vært gjennom de samme sosialiseringprosessene i tidligere organisasjoner de har vært tilknyttet. Respondentene kan dermed dele mange av de samme overbevisningene, verdiene og normene. Det kan ha ført til at det i stor grad er aktører med like verdier og felles oppfatninger om

toppidrettsorganisasjonens virke, som har blitt engasjert i de RKS for toppidrett. Følgende sitat underbygger dette;

”Så kan vi være med på å sette både våre standarder, våre erfaringer og vår kultur igjennom de vi engasjerer, og hvordan de utvikler og påvirker de regionale enhetene våre. Det må vi være bevisst på, slik at det ikke blir en utvanning eller en annen type grunnleggende tenkning eller kultur regionalt.”(Representant fra OLT sentralt)

Med felles ”ballast” vil aktørene regionalt videreutvikle de RKS for toppidrett forholdsvis likt, og de regionale senterne vil dermed fremstå som like.

De RKS for toppidrett tilpasser seg altså institusjonelle forventninger i omgivelsene, der tvingende, mimetiske og normative mekanismer fører til likedanning. Men, denne likedanningsprosessen kan også forklares ut ifra *competitive isomorphism*. Ved å bruke dette perspektivet på likedanning, vil alle de regionale senterne eller prosjektene som har blitt etablert konkurrere med hverandre. Selv om de kanskje ser en gjensidig nytte av hverandre, vil de konkurrere om status, kompetanse, økonomisk støtte, OLTs logo som merkevare, utøvere, og ikke minst legitimitet fra utøvere, trenere, ledere i klubber, kretser og særforbund, OLT sentralt og NIF.

”Jeg synes det er viktig, for det var jo en periode at det begynte å poppe opp senter her og der, at det er få senter og at Olympiatoppen virkelig kan sette stempelet.....navnet sitt på. At det ligger på det nivået som Olympiatoppen skal ligge..... Nå som det er få senter er det klart at statusen på de senterne blir høyere, i motsetning til hvis det hadde vært flere sentra som hadde....ligger nærme.” (Representant fra RKS for toppidrett)

De sterkeste senterne - de som er tilknyttet mektige organisasjoner, er godt lokalisert, er sentrert rundt viktige ressurspersoner, har gode kunnskaper og ressurser, vil utkonkurrere de senterne som står svakere i forhold til disse faktorene. Blant de gjenstående regionale senterne vil det deretter foregå en likedanning. (Oliver 1988) De gjenstående senterne vil i dette tilfellet være de tre RKS for toppidrett i henholdsvis Tromsø, Trondheim og Bergen. De har da utkonkurrert ”Kompetansesenteret for toppidrett i Nord - Trøndelag”, ”Olympiatoppen avdeling Nordland” og ”UNIK Toppidrett i Vestfold”. Det virker imidlertid ikke som om de sterke senterne har gått aktivt ut for å utkonkurrere de resterende senterne/prosjektene. De har heller fokusert på å etablere et best mulig tilbud til de toppidrettsutøverne som finnes i

regionen, og så har utkonkurreringen skjedd som følge av OLTs føringer, i forhold til lokalitet – et senter i Nord-Norge, i Midt-Norge og i Vest-Norge og i tilknytning til et Universitet / Høgskole som finnes i Tromsø, Trondheim og Bergen

5.3 KONFLIKTDIMENSJONENE I IDRETTSFELTET

Et sentralt initiativ har vært grobunnen for et regionalt engasjement om å etablere RKS for toppidrett. Men hvilke krefter har virket sentraliserende, og hvilke har virket desentraliserende på organiseringen av norsk toppidrett?

”Her er det da mange sånne tautrekkinger omkring hvem er det som skal bestemme, hvem er det som skal initiere og så videre. Det er jo, det er jo sånn.....det er typisk i norsk idrett det. Når man har jobbet der så vet man det at spørsmålet om hvem som skal bestemme og hvem som skal ha makt det er sentralt i mange, mange tilfeller” (Representant fra RKS for toppidrett)

Jeg vil i dette delkapittelet belyse hvilke konfliktdimensjoner som preger det norske idrettsfeltet, og hvordan disse konfliktdimensjonene påvirker toppidrettsarbeidet i Norge. Jeg vil først gå inn på hva som kan skyldes konflikter i idrettsfeltet og om etableringen av RKS for toppidrett har skapt uoverensstemmelser av noe slag. Deretter vil jeg utdype hvilken historisk konfliktsituasjon som har vært gjeldene i den norske idrettsbevegelsen, og hvordan dette har preget debatten om organiseringen av norsk toppidrett.

5.3.1 Toppidrett på regionalt nivå

Responser på etableringen av de RKS for toppidrett har vært blandet. De kritiske røstene har i stor grad kommet fra særrettene, både på krets- og forbundsnivå.

”Den (les responsen) har jo vært veldig blandet. Fordi...ved at man her går litt...skal man si ned i aldersammenheng, så vil jo det influere direkte på særforbundenes regionale og lokale ledd.”(Representant fra OLT sentralt)

”Opplevde at responsen var bra, men alltid når man gjør endringer så er det kritiske røster. Flestparten av de kritiske røstene var i forhold til særkrets nivået som følte – hva er dette for noe? Særkretsene var jo opptatt av å drive med aktiviteten selv, og særlig de store særkretsene, å få midler....aktivitetsmidler som de hadde fått automatisk mer eller mindre”(Representant fra RKS for toppidrett)

Enkelte særiddretter har mislikt at andre aktører enn dem selv har engasjert seg i toppidrettsarbeidet og stilt dem kritiske spørsmål. Særiddrettene vil ha hovedansvaret for sin idrett, og de er derfor skeptiske til at andre kvalitetssikrer det som foregår ute i lagene.

”...en del særforbund har uttrykt skepsis og vært negativ til dette med regionale kompetansesentere. De mener at forbundene selv skal klare å følge opp sine idretter. (Representant fra RKS for toppidrett)

Særiddrettene ønsker at OLT og de RKS for toppidrett kun skal være et støtteorgan, som de kan henvende seg til ved behov.

”Vi har en veldig presis definisjon på hva vi syns Olympiatoppen skal være, og det er definitivt ikke noe operativt toppidrettsorgan, det er en støttefunksjon for særforbundenes arbeid.” (Representant fra særforbund)

En særforbundsrepresentant begrunner det slik;

”... det handler om at et særforbunds legitimitet er å drive med bredde og toppidretten sin...da må ikke noen andre ta over toppidrettsdelen, det er en del av totaliteten. For i vårt særforbund så er det helt avgjørende, og da tipper jeg det er sånn i andre forbund og, den gjensidige avhengigheten mellom topp og bredde. Ut av den store bredden kommer det noen få talenter, som skal utvikles og dyrkes inn i toppidretten, og hvis du bryter de mekanismene mellom topp og bredde på gjensidighet, så ødelegger du noe grunnleggende i norsk idrett” (Representant fra særforbund)

Enkelte særforbund er kritisk til OLTs involvering i toppidrettsarbeidet, de frykter en slik involvering vil ødelegge avhengighetsforholdet mellom topp – og breddeidretten i særforbundet, både i forhold til kompetanseutvikling, rekruttering og finansiering. I de store forbundene aggregerer toppidretten ofte midler til breddeidretten, gjennom markedsinntekter og medieavtaler. Enkelte særforbund frykter at denne finansieringskilden vil bli skadelidende ved at OLT involverer seg i toppidrettsarbeidet, spesielt i forhold til markedsinntektene.

”For det er ikke i tvil om at Olympiatoppen til dels er på samme arena som særforbundene når det gjelder markedsarbeid” (Representant fra OLT sentralt)

De største særforbundene, spesielt de ”de fem store” = fotball, håndball, ski, friidrett og ishockey, har også vært uenig i hvordan fellesressursene (toppidrettsmidlene) blir fordelt, og kritisk til hvordan OLT støtter de RKS for toppidrett økonomisk. Forbundene mener det er

deres ansvar å utvikle toppidretten regionalt og ned i aldersammenheng, og at de derfor bør få mer kontroll over toppidretten innenfor NIF. (Augestad m.fl. 2005) De mener verken OLT eller de RKS for toppidrett er operative toppidrettsorgan, og de er derfor uenige i at fellesressurser blir brukt til å støtte deres arbeid i så stor grad. De største forbundne ønsker mer midler til å utvikle sin egen spesifikke kompetanse, både på bredde – og toppnivå. De mener den generelle kompetansen som OLT besitter, kun har en liten betydning for deres spesifikke mål.

”...dette går på hvilke fellesressurser bruker vi til hva” (Representant fra særforbund)

”Da var det noen som innledningsvis fryktet at dette var noen penger som blir tatt ifra oss (les særkretsene) til det regionale kompetansesenteret.” (Representant fra RKS for toppidrett)

For å kunne legitimere den økonomiske støtten til de RKS for toppidrett, er det viktig for OLT at de regionale senterne kan vise til resultater. Resultatene indikerer at midlene har vært fornuftig investert, og bidratt til å skape gode toppidrettsprestasjoner. Uteblir resultatene vil de RKS for toppidrett og OLT miste legitimitet fra omgivelsene, spesielt fra særforbundene som i utgangspunktet ønsker en større andel av toppidrettsmidlene.

OLT og de RKS for toppidrett er på sin side kritisk til at særforbundene skal motta en større andel av toppidrettsmidlene. De påstår at særforbundene ikke sender nok penger ned i systemet, og styrker det lokale og regionale leddet.

”De store særidrettene ønsker jo å styre alt det som heter toppidrett. Det kan være vel og bra det, men problemet er at pengene de får går til sentralt, til landslagene, og veldig lite ut til kretser og lag. Det er jo der idretten starter.” (Representant fra RKS for toppidrett)

”Tradisjonen i norsk idrett har ikke vært at pengestrømmen har gått den veien, den har gått andre veien, altså i fra lag og så oppover til særforbund, og ikke ifra særforbund og nedover.” (Representant fra RKS for toppidrett)

De mener særforbundene i større grad bør se verdien av et samarbeid rundt toppidrettsarbeidet.

”... særforbundene må tørre å sleppe fra seg litt, dem må ha tillitt til at andre også er i stand til å hjelpe” (Representant fra RKS for toppidrett)

Flere respondenter hevder at uten arbeidet til OLT og de RKS for toppidrett, så hadde ikke kompetanseutvekslingen innad i det norske toppidrettsmiljøet vært så god.

”Fra særkrets til særkrets tror jeg er minimalt hvis ikke noen tar initiativet.

Da kjører fotball sitt, ski sitt.” (Representant fra RKS for toppidrett)

Det er spesielt de store særidrettene som har vist skepsis over etableringen av de RKS for toppidrett. De små særidrettene har vært mer åpne. Mye skyldes tilgangen på ressurser, og egne utviklingsmuligheter.

De RKS for toppidrett har i enkelte tilfeller oppsøkt miljøer med et forbedringspotensiale, tilbudt dem kompetanse og en gjensidig samarbeidsavtale. I andre tilfeller har regionale toppidrettsmiljøer oppsøkt de regionale senterne. Noen avtaler mellom de RKS for toppidrett og utøvere / lag ble i starten inngått uten at særkretsene eller særforbundene var klar over det. Det falt ikke i god jord hos særidrettene.

”I starten var det slik at vi startet et prosjekt sammen med en klubb eller et regionlag eller hva som helst, uten at det var godt nok forankret i særforbundet sentralt.” (Representant fra RKS for toppidrett)

”Det som kanskje kan være et, eller som helt sikkert kan være et forbedringsområde det er jo det å ha kontakt med særforbundene. Altså hvordan, det at vi eksempelvis er involvert i håndball, hvor mye er Håndballforbundet kjent med det? Der er vi nok ikke flinke nok. Sånn at man nok, tipper jeg, i litt for liten grad vil vite på sentralt nivå hva som Olympiatoppen Hordaland gjør ut mot miljøer her.” (Representant fra RKS for toppidrett)

De regionale senterne har imidlertid skjønt hvor viktig det er å informere og opprettholde en god tone med særidrettene, både på krets og forbundsnivå. De RKS for toppidrett er nå svært bevisste på at deres arbeid må være godt forankret i de respektive særidrettene, og avtafefestet på lik linje med de gjeldene samarbeidsavtalene mellom OLT og særforbundene for øvrig.

”Vi er ingenting uten at vi har trenerne involvert” (Representant fra RKS for toppidrett)

.....Så har det vært en gradvis dreining, der både vi og idrettene selv har blitt flinkere til å forankre sette i særforbundene” (Representant fra RKS for toppidrett)

Det er de store særvidrettene, som ski, fotball og håndball, som er størst representert regionalt. Det er noe påfallende, siden det i utgangspunktet er disse idrettene som har vært mest skeptisk til et samarbeid med OLT og de RKS for toppidrett. Men det er de store særvidrettene som har de sterkeste toppidrettsmiljøene regionalt, og det er naturlig at de RKS for toppidrett vil prøve å knytte seg til disse miljøene. Det kan også skyldes OLTs behov for legitimitet fra de store særforbundene. Ut ifra et institusjonelt perspektiv kan man antyde at de RKS for toppidrett ønsker å etablere et positivt samarbeid med særvidrettene regionalt, for å forsterke denne legitimiteten og sikre tilgangen til ressurser de regionale senterne trenger for å overleve. I dette tilfelle kan ressurser karakteriseres som talentfulle toppidrettsutøvere, som de RKS for toppidrett "får tilgang" til gjennom samarbeid med særforbundene.

"Det er jo litt viktig (les samarbeid med de store forbundene) for jeg tror det er viktig for Olympiatoppen å ha en god dialog med de store særforbundene" (Representant fra RKS for toppidrett)

OLT har valgt å prioritere og legge ned betydelige ressurser i særvidretter hvor norske utøvere har et potensial for å hevde seg internasjonalt. Det er ofte de små særvidrettene, som for eksempel seiling, roing, padling og sandvolleyball, medaljemulighetene er størst. Den internasjonale konkurransen i disse idrettene er ikke så stor, sammenlignet med konkurransen i idretter som fotball og ski. Det virker som om de RKS for toppidrett følger det samme prinsippet;

"...vi har gått inn i de minste idrettene mest da, det er ofte de som hevder seg best...." (Representant fra RKS for toppidrett)

Siden OLT og de RKS for toppidrett eksisterer ut ifra formålet om å skape gode toppidrettsprestasjoner, vil virkemidler som effektivt gir resultater verdsettes. På bakgrunn av et instrumentelt perspektiv kan fokuseringen på små idretter være et virkemiddel for de RKS for toppidrett til å få legitimitet og støtte for å overleve.

5.3.2 En historisk konfliktdimensjon

”Det ligger i noe mellom Olympiatoppen og særidretter, det ligger noe på topp – bredde, men det ligger også noe på sentralt og perifert.” (Representant fra RKS for toppidrett)

På hele 1990 – tallet har den organiserte idrettsbevegelsen vært preget av to ulike kulturer eller motpoler, den allsidige breddeidretten på den ene siden og den spesialiserte toppidretten på den andre. (Bergsgaard 2005) Konflikten mellom disse to kulturene har historisk sett vært forankret i motsetningen mellom Centralforeningen⁷⁰ og de fremvoksende særforbundene. (Mangset og Rommetvedt 2002) Centralforeningen var spesielt opptatt av de allmenntilgittige og samfunnsnyttige sidene ved idretten, og vektla idretten som en funksjon for et annet mål (forsvar-, helse- og sosialspørsmål). Den nasjonale og distriktsorienterte tradisjonen som Centralforeningen utviklet, sto i motsetning til den mer internasjonale og urbane tradisjonen, som ble styrket gjennom utviklingen av særidretter og særforbund.. Særforbundene vektla idretten som mål i seg selv og fokuserte mer på idrettens egennytte. Med særforbundenes vekst ble det utviklet en mer spesialisert, prestasjonsorientert og internasjonalt idrettsbevegelse. (Bergsgaard 2005) Disse motsetningene ble senere institusjonalisert i en organisasjon, Norges idrettsforbund og Olympiske komité, der NIF sentralt og idrettskretsene i stor grad har ivaretatt den allsidige tradisjonen, mens særforbundene og OLT har ivaretatt den mer spesialiserte toppidretten. NIF- linjen skulle fokusere på administrative oppgaver og ikke minst det strategiske og politiske arbeidet ovenfor statlige organer. Særforbundslinjen skulle på sin side ha hovedansvaret på det taktiske og operative nivået i forhold til idrettslig aktivitet på topp – og lagsnivå. (Bergsgaard 2005) Denne rolleavklaringen har imidlertid vist seg å skape konflikter i det institusjonaliserte idrettsfeltet. Enkelte organisasjoner har handlet utover sitt mandat, på bekostning av andre organisasjoner i feltet. Spørsmålet om hvem som har det operative ansvaret og hvem som ”representerer” den idrettslige aktiviteten har vært sentrale motsetninger mellom de to kulturene i feltet. Særforbundene hevder at idrettskretsene kun driver med organisering for organiseringens skyld, mens de på sin side driver med aktivitet. Å kunne hevde med legitim autoritet at en representerer aktivitet er svært viktig i idrettsfeltet, det styrker maktposisjonen og tilgangen til ressurser. (Bergsgaard 2005) Idrettskretsene hevder på sin side at aktiviteten i særforbundene har blitt for sentralisert og spesialisert, og at de selv representerer de samfunnsnyttige sidene ved idretten, samtidig som

⁷⁰ ”Centralforeningen for Udbredelse af Legemsøvelser og Vaabenbrug” 1861-1893. ”Centralforeningen for Udbredelse af Idræt” 1893-1910. (Mangset og Rommetvedt 2002)

de er nærmere aktiviteten på lokalnivå. I følge Bergsgaard (2005) står konflikten i idrettsfeltet i dag mer mellom lokalidretten og det sentrale leddet i NIF, enn mellom NIF – linjen og særforbundslinjen. Resultater fra Bergsgaards undersøkelse viser at flere informanter mener at NIF har blitt et toppidrettsorgan. Særforbundene mener at NIF blander seg for mye inn i det operative og taktiske nivået til idrettsaktiviteten i forhold til særforbundenes domene. Det gjelder både ovenfor breddeidretten – mosjons- og barneidretten, og toppidretten ved Olympiatoppen. Særforbundene har hele tiden vært skeptisk til utviklingen av en sterk sentral organisasjon for toppidrett. De har fryktet at en slik sentral organisasjon som OLT vil dominere toppidrettsarbeidet, og denne skepsisen har til en viss grad har vist seg å være sann. Mange særforbund mener OLT har vært for styrende og autoritær ved uttak av utøvere til de Olympiske leker, i ansettelsen av trenere, ved valg av treningsmetoder og selve organiseringen av toppidretten i særforbundene (Augestad m.fl. 2005). Enkelte særforbund hevder at OLT bidrar til en ensretting av toppidretten, og at dersom særforbundene ikke følger OLTs opplegg, så kan de risikere å miste pengestøtten til toppidrettsarbeidet i forbundet. (Bergsgaard 2005)

”Det er jo påstått at snakker du stygt så får du ikke noe, ikke sant, den type... Det håper og tror jeg nødvendigvis ikke er sant, men det har blitt påstått.” (Representant fra særforbund)

Hanstad (2002) belyser i sin bok om ”det norske idrettseventyret” konfliktene som er omtalt her. Flesteparten er allikevel enig i at OLT har gjort en storartet jobb, resultatene taler på mange måter for seg selv. Flere særforbund er derfor fornøyd med det nære samarbeidet de har med OLT, spesielt de små forbundene som er avhengig av OLTs økonomiske støtte og kompetanse. Det kan imidlertid diskuteres om OLT bytter kompetanse og økonomiske midler mot toppidrettsutøvere og til en viss grad æren av medaljene. Enkelte særforbund har vært frustrert over at OLT soler seg i glansen av medaljer utøvere, som har blitt fulgt opp og trent i mange år innenfor særforbundene, har vunnet. OLT har kun hatt den siste finpussen. (Augestad m.fl. 2005) Debatten omhandler hvem som skal ha kontrollen over toppidrettsutøverne, utviklingen av toppidrettssystemet og hvem som skal motta kredit for medaljene, en symbolsk form for ressurs som er viktig for å motta økonomisk støtte og makt i framtiden. (Hanstad 2002, Augestad m.fl. 2005) Spørsmålet om roller, ære og ikke minst makt står derfor sterkt i idrettsfeltet. Enjolras, Seippel og Waldahl (2005) utdyper fire forhold som bestemmer særforbundenes makt og legitimitet: 1) hvor mange medlemmer forbundet har (breddeidrett), 2) hvor konkurransedyktige forbundet er i nasjonale og internasjonale

konkurranser (toppidrett), 3) hvor etterspurt idrettsgrenen er av publikum og mediene, og 4) hvor effektivt forbundet er til å innfri samfunnsmessige formål. Det er de store særforbundene ("de fem store"), med mest makt og ressurser, som er minst avhengig av OLT. De har derfor hatt mulighet til å kaste et kritisk blikk på OLTs rolle og posisjon. Gjennom et brev til NIF, datert 06.03.2002, prøvde disse særforbundene å avklare en del forhold. Kritikken omhandlet i første rekke den operative rollen NIF og OLT har påtatt seg, samt den manglende demokratiske styringen over norsk toppidrett. (Hanstad 2002, Bergsgaard 2005) Enkelte særforbund har vært kritisk til opprettelsen av de RKS for toppidrett, for etableringen har ikke vært en demokratisk prosess, i den grad det har gått ut på høring i alle ledd og vedtatt i Idrettsstyret.

"...Det må jo være en del av en struktur som norsk idrett blir enige om skal finnes... For meg er det vel et utslag avav manglende enighet i norsk idrett om hva man vil og manglende styring i relasjon til det." (Representant fra særforbund)

Kritikken fra særforbundene har imidlertid stilnet litt gjennom Toppidrettsutvalgets arbeid. Konklusjonene fra utvalgets arbeid styrker i betydelig grad særforbundenes posisjon i toppidrettsarbeidet, spesielt hvis de to nye toppidrettsutvalgene, "Plenum - OLT" og "Fagutvalget for toppidrett", blir vedtatt etablert. Særforbundene har i lang tid savnet slike idrettspolitiske møteplasser for toppidretten. Tidligere var NOK – styret en slik møteplass for flere olympiske idretter, mens nå blir toppidrettsspørsmål kun tatt opp i Idrettsstyret av og til. (Bergsgaard 2005) Dersom disse toppidrettsutvalgene blir etablert, vil særforbundenes rolle i idrettsfeltet bli styrket i betydelig grad.

Organisasjonsutvalget i NIF, som ble etablert samtidig med toppidrettsutvalget, har de siste to årene arbeidet med å finne organisasjonsmessige forbedringsmuligheter i idrettsorganisasjonen. Foreløpige konklusjoner tilsier at NIF i større grad ønsker å regionalisere dagens idrettskretser til større regioner og foreta en sammenslåing av flere små særforbund. Idrettskretsene fremstår dermed som det mest sårbare leddet i idrettsfeltet, spesielt i forhold til de administrative kostnadene til NIF og i forhold til den offentlige diskusjonen om å avskaffe det regionale politiske nivået – dagens fylkeskommuner. (Bergsgaard 2005)

5.3.3 Dobbel bokføring

Forholdet til topp og bredde innen NIF – organisasjonen blir ofte kalt for dobbelt bokføring. En legitimerer seg med bredden ovenfor omgivelsene når det trengs, mens en i praksis i stor grad fokuserer og satser på toppen. (Bergsgaard 2005)

”Idrettsforbundet, resten av Idrettsforbundet for å si det sånn, bør finne sin egen identitet og ikke finne den gjennom toppidretten”(Representant OLT sentralt)

Spørsmålet er om vektleggingen av bredden kun er en retorisk øvelse utad, mens fokuset i realiteten er rettet mot toppen. Mange mener at NIF – organisasjonen ”styrer to skuter” når topp og bredde er integrert i et forbund, og at disse skutene styres i den ene eller den andre retningen, alt etter hva som til enhver tid passer organisasjonen best. Det kan relateres til at NIF må forholde seg til ulike krav fra omgivelsene. Idrettsforbundet må i stor grad tilpasse seg de *institusjonelle kravene* fra omgivelsene, der Staten – hovedleverandøren i feltet, er den mest sentrale aktøren. Staten vektlegger i stor grad frivillighet og bredde. For at Idrettsforbundet skal fremstå som en legitim mottaker av statlige midler, legitimerer organisasjonen seg i dette tilfellet med den allsidige og samfunnsnyttige breddeidretten. På den andre siden har NIF blitt mer avhengig av kommersielle inntekter fra sponsorer, medieavtaler og viktige mesterskap. *Instrumentelle krav* fra omgivelsene har dermed blitt mer framtrepende. I enkelte særforbund utgjør de kommersielle inntektene mer enn 70 % (Bergsgaard 2005). Det er først og fremst toppidretten som er attraktiv for de kommersielle aktørene. NIF satser derfor i betydelig grad på den prestisjegivende toppidretten, noe pengestrømmen i organisasjonen også indikerer. Idrettslagene bidrar med minst fem ganger så mye midler oppover i systemet, i form av medlemsavgifter, enn hva som kommer nedover. Mye av spillemidlene blir også igjen sentralt i NIF, og kommer ikke ut til særforbundene og kretsene. (Bergsgaard 2005) Bergsgaard (2005) antyder at det ofte omtalte utsagnet ”topp gir bredde og bredde gir topp, er et retorisk forsvar Idrettsforbundet bruker for å legitimere den store satsingen på toppidrett. Han avdekker imidlertid nyere forskning, som tilsier at en slik sammenheng ikke kan påvises empirisk. (ibid: 118) Til tross for det, prøver NIF – organisasjonen å legitimere seg med toppen når det måtte passe, og med bredden når det er mest hensiktsmessig. Denne doble bokføringen preger idrettsfeltet, og det er viktig å se konflikter og organisasjonsendringer i lys av den. De RKS for oppidrett er for eksempel plassert ”mellom barken og veden”. Med det menes at de er sterkt knyttet til toppen på den ene siden (OLT og særforbund) og bredden på den andre (IK og idrettslag / klubber).

Maktkampen mellom topp og bredde, over hvem som skal bestemme, legge premisser og ha størst innflytelse i idrettsfeltet, bidrar til å skape konflikter også på det regionale nivået. Idrettskretsene vil ikke bli utfordret av et regionalt toppidrettsorgan. De velger derfor å være involvert og på den måten "ha kontroll" over toppidretten. Særforbundene vil på sin side være alene om det operative ansvaret for toppidrettsarbeidet og er ikke begeistret over idrettskretsenes engasjement.

"...noen Idrettskretser tiltok seg en veldig rolle og skulle begynne å bli operative mot topputøvere, de har verken kompetanse til det eller har noe rolle å spille på i det hele tatt." (Representant fra særforbund)

Avhengighetsforholdet til både bredde og topp, i form av legitimitet, økonomiske midler, bruk av idrettsanlegg, samarbeid med toppidrettsmiljøer og utøvere, fører til at de RKS for toppidrett blir dratt i forskjellige retninger. Deres utvikling og tilpassing til de institusjonelle kravene fra omgivelsene, må derfor sees i lys av de konfliktdimensjonene og den doble bokføringen som preger idrettsfeltet.

5.4 DET POLITISKE FELTETS INNFLYTELSE PÅ TOPPIDRETTSARBEIDET

Oppståtte konflikter i idrettsfeltet skyldes ofte uenigheter i forbindelse med fordelingen av begrensede ressurser.

”Med penger følger det alltid potensiell makt” (Representant fra RKS for toppidrett)

Dette utsagnet gir en indikasjon på hvilke makt – og avhengighetsforhold som preger toppidrettsarbeidet i Norge. Jeg skal i dette delkapittelet belyse disse forholdene, for å finne ut hvilke sentraliserende og desentraliserende krefter som virker på organiseringen av norsk toppidrett. Mer konkret vil delkapittelet besvare følgende spørsmål: Hvordan blir toppidrettsarbeidet i Norge finansiert? Hvilken innflytelse har det politiske feltet på toppidrettsarbeidet i Norge? Vil endringer i det politiske feltet innvirke på organiseringen av toppidrettsarbeidet? Hvorfor ønsker det politiske feltet å støtte toppidrettsarbeidet i Norge økonomisk, og hvordan legitimerer Staten denne støtten?

5.4.1 Finansieringen av toppidrettsarbeidet i Norge

De RKS for toppidrett får økonomisk støtte fra Olympiatoppen. I denne tildelingsprosessen er OLTs føringer er svært sentrale. Det er kun de tre RKS for toppidrett som er støtteberettiget, og OLT stiller krav til dokumenterte resultater innenfor organisasjonens satsningsområder, for at senterne skal få motta økonomiske tilskudd.

”Vi har et prinsipp. Først må du skape resultater, så kan du få støtte”
(Representant fra OLT sentralt)

OLTs økonomiske tilskudd til de RKS for toppidrett aggregerer ofte midler regionalt. Flere respondenter, spesielt aktører fra OLT sentralt, sa de benyttet seg av den sterke posisjonen og merkevaren til OLT, for å øke ressurstilgangen til de regionale senterne.

”Så har vi jo også en klar oppfatning av at det å forankres mot OLT, OLT har en enormt sterk både posisjon og merkevare, så den kan man også utnytte regionalt for å få bedre ressurstilgang og få mer oppmerksomhet rundt slike ting..” (Representant fra OLT sentralt)

”Vi ser jo at den summen vi bevilger er jo ikke nok, men at dette igjen aggregerer lokal støtte fra sponsorer, fylke, forskningsmidler pluss, pluss. Om den summen er lav eller høy, om man velger å bruke mer ressurser på

det i årene framover, det er jo et idrettspolitisk valg.” (Representant fra Idrettsstyret)

Samtlige av de RKS for toppidrett får økonomisk støtte av den Idrettskretsen senteret er nærmest tilnyttet. Enkelte Fylkeskommuner bidrar også økonomisk, og i tillegg får enkelte RKS for toppidrett tilskudd fra kommunen senteret ligger i, det lokale næringslivet og engasjerte givere. Forruten finansiering gjennom tilskudd, tilbyr enkelte sentere inntektsbringende tjenester som kurs, seminarer og testing for klubber og lag i regionen.

”Men man må huske på at av de 65 millionene⁷¹ så brukte vi 2 millioner på alle senterne til sammen” (Representant fra OLT sentralt)

OLTs økonomiske støtte til de RKS for toppidrett utgjør kun en liten del av organisasjonens totalbudsjett. De resterende millionene finansierer blant annet toppidrettsstipender til utøvere, administrasjonsutgifter og driften av toppidrettscenteret i Oslo, forberedelser og gjennomføringen av Olympiske leker og støtte til særforbundene i forhold til prosjekter og optimalisering rundt landslag. (Hanstad 2002) OLT får sine inntekter fra Staten i form av spillemidler og fra forskjellig markedsarbeid. Det har hele tiden vært en økning i de statlige midlene til toppidrettsarbeidet, og midlene blir nå øremerket over en egen post. Innenfor denne posten står OLT fritt til å prioritere midlene etter behov.

”Det er også en stor tillit som er gitt oss, i at den totalrammen vi har, så har vi lov og mulighet til å prioritere det som vi mener er viktigst og riktigst for å skape det vi skal bli målt på.” (Representant fra OLT sentralt)

Så lenge Staten kun fordeler spillemidler, som ikke inngår i statsbudsjettet, har OLT liten påvirkningskraft i forhold til å øke den statlige støtten til toppidrettsarbeidet. Den formelle kontakten mellom OLT og Staten går fra toppidrettssjefen, via generalsekretæren i NIF til Idrettsstyret og idrettspresidenten, som igjen fronter toppidrettens rammebetingelser ovenfor de sentrale aktørene i det politiske feltet. Administrasjonen i NIF og OLT har imidlertid jevnlig dialog og uformell kontakt med både politikere og embetsverket. En gradvis økning og en strengere øremerking av toppidrettsmidlene over en egen post, viser riktignok at OLT har klart å formidle hvor viktig OLT - konseptet er ovenfor Staten.

Toppidrettsarbeidet i særforbundene blir også finansiert av spillemidler og markedsinntekter. Det er svært forskjellig fra forbund til forbund hvor mye spillemidlene utgjør av

⁷¹ Hovedfordelingen 2006, post 5.4. Toppidrett;
http://www.odin.dep.no/filarkiv/280173/Hovedfordeling_2006.pdf

totalbudsjettet. Små forbund er svært avhengig av spillemidlene for å drive toppidrettsarbeid. I de store forbundene er spillemidlene mindre avgjørende, sterke og svært lønnsomme markedsavtaler utløser midler nok til å finansiere forbundets toppidrettsarbeid.

5.4.2 Staten – ”the key supplier”

«Den tette forbindelsen mellom idretten og det offentlige er et særtrekk ved norsk idrettspolitikken.» (Mangset og Rommetvedt 2002) Bergsgaard (2005)⁷² mener idrettspolitikken kan forstås som; 1) makt over fordeling og styring av ressurser (penger, medlemmer, anlegg osv.) både i det offentlige idrettsapparatet, i relasjonen mellom det offentlige og idrettsorganisasjonene, i idrettsorganisasjonen og mellom de ulike aktørene på hele idrettsfeltet, og 2) definisjonskampene og prosessene om hva idrett er og skal være for å kunne legitimere virksomheten innad i feltet og ovenfor de institusjonelle omgivelsene, for dermed å kunne utøve makt i feltet. Den tette sammenkoblingen mellom idretten og det offentlige skyldes i all hovedsak Statens økonomiske støtte til idretten i form av *spillemidler*, som nevnt over. Spillemidlene som er hovedfinansieringskilden til Idrettsforbundet, utgjør riktignok bare en` av de totalt seks postene i Departementets hovedfordeling. Den absolutt største posten er midlene som går til utbygging og rehabilitering av lokale *idrettsanlegg* i kommunene. Noe av spillemidlene tilstøter også Norges nasjonalanlegg, som for eksempel Holmenkollen og Ullevål Stadion. Alle disse anleggene er viktige for toppidretten. Det er i disse anleggene treningene og konkurransene foregår. Spesialiseringen og profesjonaliseringen av toppidretten har ført til et større behov for spesialtilpassede anlegg i hver enkelt idrett. De internasjonale toppidrettsorganisasjonene legger strenge premisser i forhold til anlegg, og statlige bevilgninger til utbygging og rehabilitering av både lokale og nasjonale idrettsanlegg, er svært avgjørende for at viktige konkurranser skal finne sted i Norge. (eksempelvis de Olympiske lekene på Lillehammer i 1994, det årlige Golden League stevnet på Bislet stadion og FIS World cup arrangementet i Holmenkollen) Staten bevilger også spillemidler til stiftelsen *Antidoping Norge*(ADN)⁷³, som jobber for å forebygge, avskrekke og avsløre dopingmisbruk i idretten. Statens støtte til antidoping arbeid er svært viktig for å sikre en så ren og rettferdig toppidrett som mulig. I tillegg imøtekommes det

⁷² Bergsgaard (2005) sammenfatter Olsen (1988) sine definisjoner av politikkbegrepet med definisjonen til Østerud (1991), i sin forståelse av idrettspolitikken.

⁷³ ADN ble opprettet i 2003 av NIF og Kulturdepartementet, for å arrangere dopingkontroller og oppdatere dopinglisten over forbudte medikamenter. ADN jobber uavhengig av Staten og NIF, og dersom ADN avslører brudd på NIFs straffebestemmelser for doping, kan ADNs påtalenemnd reise sak over NIFs domsorgan. Kilde: www.antidoping.no

internasjonale kravet fra WADA, og Norge blir legitimert som en seriøs og troverdig toppidrettsnasjon.

Staten kan betraktes som hovedleverandøren, ”*the key supplier*”, i det norske idrettsfeltet.

”...vi har ikke vært dyktige nok på å skaffe andre inntekter enn det staten gir oss, så der har vi en utfordring”(Representant fra Idrettsstyret)

NIF- organisasjonen er svært *avhengig* av den statlige finansieringen. Den tette sammenkoblingen med det politiske feltet, fører til at Staten har stor *makt* til å påvirke utviklingen av idretten i Norge. Mangset og Rommetvedt (2002) belyser hvordan endringer i spillemiddelordningen har innvirket på forholdet mellom Staten og idrettsfeltet. Disse endringene kan på mange måter forklares ut ifra de politiske styringssystemene som har preget den statlige styringen i Norge etter krigen. Norge har hatt, og har fortsatt innslag av både korporatisme⁷⁴, segmentering⁷⁵ og pluralisme⁷⁶, men hvis man ser på utviklingen over tid så skiller man gjerne mellom en korporativ fase i 1950- og 1960 årene, en segmentert fase i 1970-årene og en pluralistisk fase i 1980- og 1990 årene. (Mangset og Rommetvedt 2002) I følge Mangset og Rommetvedt (2002) så har de samme endringene funnet sted i idrettsfeltet, men utviklingen har gått saktere, og den er mindre markant innen idrettsfeltet sammenlignet med andre felt. Se redegjørelsen nedenfor.

Spillemidlene ble etablert i gjenreisningsfasen etter krigen, og selskapet Norsk Tipping AS ble etablert for å ivareta tippingen. Det ble laget en tippenøkkel som bestemte at spillemidlene skulle fordeles mellom idrett og forskning. Etter hvert begynte spillemidlene å skape strid innad i idrettsfeltet, det var uenigheter om hva idrettens andel skulle brukes til og hvem som skulle fordele denne andelen. Statens Idrettskontor (senere kalt STUI) ble derfor etablert, med Rolf Hofmo som leder. (Gøksøy 1996) Statens Idrettskontor skulle ha avgjørelsesmyndighet, mens NIF skulle gi en innstilling om hva spillemidlene skulle brukes til. Denne ordningen var NIF lite fornøyd med, for idretten fikk i hovedsak kun støtte til anlegg og ikke til den idrettslige

⁷⁴I et korporativt system er makten, både i offentlig og privat sektor, konsentrert om noen få sentrale aktører, og disse aktørene har et tett institusjonalisert samarbeid i form av deltakelse i utvalg, styrer, råd og lignende. Slike relasjoner preges i utgangspunktet av gjensidig avhengighet mellom myndighetene og organisasjonene. Begge parter bruker hverandre til å oppnå egne målsettinger. (Bergsgaard 2005)

⁷⁵I et *segmentert* system er det flere konsentrasjoner av offentlig og privat makt innenfor ulike sektorer eller segmenter. Et segment består av representanter som er opptatt av samme fenomen, for eksempel idrett, men som kommer fra forskjellige institusjoner, eksempelvis; stortingsrepresentanter, byråkrater, politikere, fagfolk og representanter fra frivillige organisasjoner. De legitime aktørene i et segment har en felles oppfatning av hvilke problemstillinger som er de sentrale og hvordan en kan løse dem. Aktørene er ikke enige i alt, men de har felles grunnleggende verdier og sammenfallende oppfatninger av ”verden” som slikker dem fra aktører i andre segmenter. (Bergsgaard 2005, Mangset og Rommetvedt 2002)

⁷⁶Norge er blitt et langt mer *pluralistisk* samfunn enn før. Pluraliseringen har ført til et større mangfold og en større spredning av makt innenfor både privat og offentlig sektor. Spredningen av privat makt kommer blant annet til uttrykk i et stort og økende antall private bedrifter og landsomfattende organisasjoner, og innenfor idretten blir det stadig etablert flere lag og forbund. Spredningen av offentlig makt har kommet til uttrykk gjennom i de koalisjons- og mindretalls regjeringene Norge har hatt i de senere årene, og det har også blitt en oppdeling i stadig flere administrative enheter. (Mangset og Rommetvedt 2002)

administrasjonen. I 1957 ble derfor Statens Idrettsråd etablert, et korporativt organ som skulle fungere som en buffer mellom STUI og NIF. (Mangset og Rommetvedt 2002) Statens Idrettsråd innstilte på å gi noe mer støtte til NIF sin administrasjon, noe som også ble tilfelle, og andelen av spillemidler til anlegg sank. I 1967 ble en ny lov om tippemidler vedtatt. Det ble laget en opptrappingsplan som sikret idretten mer spillemidler i årene framover. I 1974 ble det i Stortinget også vedtatt en ny tippelov, som sikret idretten mer ressurser. Bakgrunnen var NIFs kraftige medlemsvekst, som etter hvert førte til at NIF ble Norges største frivillige organisasjon. NIF fikk dermed en sentral posisjon og tilnærmet monopol på organisert idrett.⁷⁷ (Mangset og Rommetvedt 2002) Etter hvert mistet Statens Idrettsråd og STUI mye av sin idrettspolitiske innflytelse. I stedet utviklet det seg en god og direkte kontakt mellom NIF og Departementets ledelse⁷⁸, og Statens Idrettsråd ble dermed nedlagt. (Goksøyr 1996) I 1993 ble fordelingsnøkkelen endret på nytt, og spillemiddeloverskuddet ble delt i tre like deler mellom idrett, forskning og kultur. NIF hadde gode kontakter på Stortinget og i regjeringen og disse gode relasjonene kan være en av årsakene til at idretten kom svært godt ut av den nye endringen i fordelingsnøkkelen. På 1990 tallet endret disse gode relasjonene seg, og det førte til et økt konfliktnivå mellom Staten og idretten. (Mangset og Rommetvedt 2002) Departementet ønsket en tydeligere dokumentasjon på hva NIF brukte spillemidlene til, og de krevde svært omfangsrrike og detaljerte søknader og rapporter angående tildelingen av spillemidler, samt en bedre forankring av idrettspolitiske mål i NIFs budsjett og planer. Et resultat var at Departementet i større grad begynte å øremerke spillemidlene, og disse kravene til detaljstyring skapte frustrasjon i NIF. Fremdeles øremerker Staten spillemidlene til NIF, men i følge St.mld 14 (1999-2000) så har Staten gått bort fra et stort rammetilskudd og flere øremerkede poster, til flere rammetilskudd og mindre øremerkede poster. Den siste endringen av fordelingsnøkkelen skjedde i 2002. Det førte til at overskuddet fra Norsk Tipping AS nå fordeles likt mellom idrett og kultur, forskning er ikke lenger en egen post. Denne endringen skyldes i stor grad NIFs samhandling og alliansebygging med andre frivillige, offentlige og private aktører, der de har legitimert idrettens virksomhet med de positive effektene den har ovenfor andre sektorer.⁷⁹ (Mangset og Rommetvedt 2002)

Gjennom lovgivning, øremerking av spillemidlene, rammeverk i forhold til søknadsprosedyrer og krav til dokumentering, har det politiske feltet regulert handlefriheten til NIF - organisasjonen. På grunn av avhengighetsforholdet til den statlige finansieringen, tilpasser NIF og OLT seg etter de formelle og uformelle institusjonelle kravene og forventningene fra organisasjonsfeltets hovedleverandør – Staten. *"In some circumstances, organizational change is a direct response to government mandate."* (DiMaggio og Powell 1991:67) Dette kan sees i lys av DiMaggio og Powells (1983) begrep om *coercive isomorphism*. *"The greater the extent to which an organizational field is dependent upon a single (or several similar) source(s) of support for vital resources, the higher the level of isomorphism."* (DiMaggio og Powell 1991:76) *"The greater the extent to which the organizations in a field transact with agencies of the state, the greater the extent of*

⁷⁷Eksempel på korporativt styringssystem.

⁷⁸ Eksempel på segmentert styringssystem.

⁷⁹ Eksempel på pluralisert styringssystem.

isomorphism in the field as a whole.” (DiMaggio og Powell 1991: 76) En sentralisering av ressurser og den tette samhandlingen med statlige aktører fører til likedanning blant organisasjonene i idrettsfeltet. Det skyldes at organisasjonene vil oppleve det samme presset og kravene fra feltets hovedleverandør, og være gjenstand for den samme usikkerheten og ambisiøse målene i forhold til å øke organisasjonens rammebetingelser.

Men, spillemidler trenger ikke være den eneste grunnen til at toppidrettsorganisasjonen har innrettet seg etter det politiske feltet i Norge. Gjennom den tette sammenkoblingen kan det også ha utviklet seg et *delt meningsfellesskap* mellom toppidretten og det politiske feltet. Sentrale personer, som besitter stillinger i idrettsorganisasjonen eller innenfor det politiske feltet, kan ha sammenfallende normer, verdier og kunnskaper om hvordan en organisasjon bør organiseres. (Ofte har ledende personer i idretten hatt tidligere engasjement i det politiske feltet, og omvendt.⁸⁰) Organisasjonsendringer innenfor det politiske feltet vil dermed oppfattes som «*naturlige*» organisasjonsendringer innenfor toppidretten. Et slikt delt meningsfellesskap kan også være en kilde til likedanning (normativ) blant de involverte organisasjonene.

5.4.3 Suksess i toppidrett – suksessfull nasjon

Statens mål med støtten til toppidretten er 1) å sikre grunnlaget for et etisk og faglig kvalifisert toppidrettsmiljø og 2) å sikre bredden innenfor toppidretten, slik at det ikke bare drives toppidrett i de idrettene som er kommersielt interessante.⁸¹ I tillegg ønsker Staten at midlene skal bidra til at toppidretten fortsetter å fremstå som en kulturell identitetsskaper i det norske samfunnet. Hvilke *politiske legitimeringer* som er gangbare i forskjellige land, ser ut til å være dypt forankret i landenes nasjonale verdisystemer og tradisjoner. (Mangset og Rommetvedt 2002) Houlihan (1997) identifiserer sju typer hovedlegitimeringer⁸² som har vært gjeldene innenfor offentlig idrettspolitik i forskjellige land, en av dem er *nasjonal ære og prestisje*. Toppidretten står svært sentralt i denne sammenhengen.

⁸⁰ Et eksempel er tidligere idrettspresident Hans B. Skaset, som også har vært ekspedisjonssjef ved idrettsavdelingen i Kultur- og Kirke departementet. Et annet eksempel er William Engseth som var kommunalminister, samferdselsminister og stortingsrepresentant for Arbeiderpartiet før han ble idrettspresident i 1990. (Hanstad og Goksøyr 2005) <http://www.idrett.no/t2.aspx?p=19139> , http://no.wikipedia.org/wiki/William_Engseth

⁸¹ NIFs Årsrapport 2005:14

⁸² 7 typer hovedlegitimeringer: 1) Forsvaret for privilegiene til særskilte grupper, 2) de positive helsemessige virkningene, 3) sosial integrasjon, 4) hensynet til forsvarsevnen, 5) nasjonal ære og prestisje, 6) direkte diplomatiske hensyn og 7) de økonomiske ringvirkningene. (Mangset og Rommetvedt 2002)

”Du ser opp igjennom årene hvordan departementet har vektlagt toppidrettssatsing, nettopp for nasjonsbygging og identitetsskapning.”(RKS for toppidrett)

”Selv om man bruker en del penger på få utøvere, så tror jeg det er veldig viktig for nasjonalfølelsen.”(Representant fra RKS for toppidrett)

Myndighetenes involvering i toppidrett skyldes i stor grad at toppidrett er viktig for den nasjonale identiteten og for internasjonal prestige. Oakley og Green uttrykker at *”... the world of international sport is changing, not only in terms of commercialism, but also in the increasing importance and the hence funding that government are placing on international success.”* (2001: 84) En respondent uttrykte følgende i forbindelse med et spørsmål om norsk toppidretts utvikling.

”Det å lykkes i toppidrett, det skulle være det samme som å lykkes som nasjon” (Representant fra OLT sentralt)

Også regionalt kommer dette til uttrykk. Fylkespolitikere og næringslivstopper bruker suksessfulle toppidrettsutøvere og deres prestasjoner for å profilere fylket.

”Fylkene støtter dette (les RKS for toppidrett), det er viktig å sette dette området på kartet. Og man ser jo at når man lykkes, så kommer jo samfunnstoppene og skal ta del i det.” (Representant fra RKS for toppidrett)

I de siste 40 årene har Staten i økende grad blitt oppmerksom på hvilken verdi toppidrettslig suksess har. *”More often than not elite success has been seen as a resource valuable for its malleability and its capacity to help achieve a wide range of non-sporting objectives”* (Green og Houlihan 2005:1) For USA, Sovjetunionen og de gamle europeiske kommunistlandene var toppidrett et verktøy for å bevise ideologisk overlegenhet. Mer nylig så har internasjonal, toppidrettslig suksess i varierende grad blitt verdsatt for den ”feel good” faktoren som det genererer, og for dens kapasitet til å levere økonomisk utbytte ved å være vertskap for store arrangement, og for den generelle diplomatiske nytten (Green og Houlihan 2005). Profilering av landet som et ”vinnerland” internasjonalt, gjennom internasjonal toppidrettssuksess, kan også få ringvirkninger på andre saksfelt, som handel, utenrikspolitikk og militær troverdighet Mangset og Rommetvedt (2002). Toppidretten står dermed i en særstilling sammenlignet med de andre organisasjonene i idrettsfeltet. Gode toppidrettsprestasjoner vil på mange måter gjenspeile landets suksess internasjonalt (”suksess i toppidrett – suksessfull nasjon”). Green og Houlihan (2005) påviser en klar sammenheng mellom Olympiske medaljer og hvilket land

utøverne som har vunnet disse medaljene kommer fra. I stor grad så er det rike populære land som dominerer medaljetabellene. I de Olympiske lekene i 2000 og 2002 så falt de mest suksessfulle nasjonene ned i to grupper, enten så var nasjonene rike industrialiserte land eller tidligere kommunist land. For å opprettholde denne toppidrettslige suksessen, krever det et kontinuerlig økonomisk bidrag fra statlig hold. Det hevdes å være stor sammenheng mellom sportslig suksess og økonomiske midler til rådighet. (Green og Houlihan 2005)

”Tidligere toppidrettsjef Bjørge Stensbøl hadde plansjer som viste sammenhengen mellom penger som ble brukt i Olympiatoppen og sportslig suksess. Trolig kan nok mindre bevilgninger forklare en del av de manglende resultatene (antall gullmedaljer) i Torino-OL.” (NTB, 3.3.06)

”I Salt Lake City ble det brukt 38 millioner kroner. Disse lekene (les Torino OL) koster oss 18 millioner. Det er klart det har noe å si, understreker Johannessen.” (Bergens Avis, 21.02.06)

Green og Oakley (2001) trekker fram to ”focusing events” som har vært utslagsgivende i forhold til etableringen av toppidrettssystemer verden over, og myndighetenes involvering i toppidrettsarbeidet. Den ene hendelsen er av negativ karakter, og viser hvordan dårlige prestasjoner i de Olympiske lekene kan være avgjørende for toppidrettsorganiseringen i ulike land. Et eksempel på det er etableringen av Prosjekt `88 (senere OLT), som på mange måter var en konsekvens av de skuffende norske OL - prestasjonene på 1970 – og 80 tallet. I tillegg har de dårlige resultatene fra vinterlekene i Torino ført til diskusjoner om dagens organisering av toppidrettsarbeidet i Norge (se innledningen, 1.1). Norge fremstår ikke lenger som den ledende skinasjonen, og topper ikke medaljestatistikken på samme måte som før. Det er ikke en ønskesituasjon for et land der ski er nasjonalidretten. Suksess i vinteridretter har på mange måter gitt landet en identitet, og når suksessen uteblir skapes reaksjoner;

”Kulturminister Trond Giske ser at konkurranse fra utlandet i vintersport er utrolig tøff, og han vil satse mer på toppidretten”. (VGnett, 21.02.06)

”Noen” må ta ansvar, sier Aambø. Hvem denne noen er, er ikke så vanskelig å resonnerer seg fram til. Reidar Nordby i Norsk Tipping leverer det han kan. Idrettspresident Karl-Arne Johannessen kan ikke røre potten han har til barn og bredde. Og da står du igjen med stadsråd Trond Giske som i OL lovet at Norge igjen skal komme tilbake til gamle gull-høyder.” (Dagbladet 27.02.06)

Den andre hendelsen er av positiv karakter, og indikerer hvordan det å være vertskap for de Olympiske lekene får betydning for et lands toppidrettsorganisering. I 1988 ble det avgjort at Lillehammer skulle være vertsby for de Olympiske vinterlekene i 1994, og denne hendelsen bidro i stor grad til å styrke OLTs rolle i det norske idrettsfeltet. Staten bevilget et betydelig beløp til toppidretten, noe gikk direkte til OLT for å optimalisere toppidrettsforberedelsene til lekene så mye som mulig. Staten støttet for eksempel byggingen av Toppidrettssenteret i Oslo med halvparten av den nødvendige finansieringen. Det ble også en større aksept og forståelse, både i det politiske feltet og i idrettsfeltet, for at man behøvde et sterkt toppidrettsorgan i Norge. (Augestad m.fl. 2005) Myndighetenes direkte involvering i Norges toppidrettsarbeid er imidlertid begrenset sammenlignet med land som Australia, Canada og Storbritannia. Green og Houlihan (2005) viser hvordan toppidrettssystemet i disse landene i stor grad har blitt preget av myndighetens involvering i toppidrettsarbeidet. «*More often than not though, it is the traditions and patterns of government involvement in sport that shape the sport system(s) in each country...*» (Green og Oakley 2001:263) Dette skyldes i hovedsak avhengighetsforholdet mellom toppidretten og det politiske feltet i form av økonomiske tilskudd, og den makten statlige organer har til å regulere tilgangen til disse midlene. Det kan også skyldes et *press* fra statlig hold om å tilpasse organisasjonen slik at mulighetene for internasjonal toppidrettssuksess blir størst mulig. «*Coercive isomorphism occurs when a powerful organization forces less powerful ones to adopt its goals and the type of structures seen as most appropriate to achieve these goals. For national sport organizations the state has imposed its political goal of success in international sport on these organizations and pressured them to adopt the structural design sees as most appropriate for achieving these goals.*» (Slack og Hinings 1994:817)

I følge Slack og Hinings konklusjoner vil Staten kunne presse toppidrettsorganisasjonen til å påta seg den organisasjonsstrukturen som Staten mener er mest hensiktsmessig, for å nå de statlige målene med toppidrettsarbeidet. I Norge har det imidlertid vært en kultur for at idretten skal ha en mer autonom rolle, enn det Slack og Hinings fremstiller i Canada. NIF og OLT har hatt stor frihet i forhold til egen organisering, med lite innflytelse fra statlig side. Press fra Staten kan riktignok framtre i Norge også, men i mer moderat grad.

5.5 TENDENSER I DET INTERNASJONALE TOPPIDRETTSARBEIDET

2006 har vært året for de Olympiske vinterlekene i Torino og fotball – VM i Tyskland. I tillegg har toppidrettsutøvere konkurrert i det årlige, prestisjetunge sykkelrittet Tour de France, PGA - touren i golf og Grand Slam - turneringen i tennis, for å nevne noen av mange internasjonale konkurranser. Alle disse mesterskapene er arenaer for å skape toppidrettsprestasjoner som begeistrer, engasjerer og interesserer en hel verden. Toppidretten blir stadig mer globalisert og mesterskapene blir mer spektakulære for hvert år som går. De nasjonale toppidrettsbudsjettene fortsetter å vokse, for kampen om å henge med internasjonalt blir stadig større. En respondent uttalte: ”*Vi konkurrerer med utøvere, men vi konkurrerer på fag*” (Representant fra OLT sentralt) Kravene til spesialisering og individualisering av konkurransesforberedelsene øker, for kompetansen fagenhetene til de ulike landenes toppidrettsorganer besitter, blir stadig mer avgjørende for å vinne i internasjonale mesterskap. (Augestad m.fl. 2005) Men, må toppidrettsnasjonene opparbeide seg all denne kunnskapen selv, eller foregår det en kompetanse – og erfaringsutveksling internasjonalt? Forekommer det eventuelt andre former for interaksjon mellom toppidrettsnasjonene og vil denne kontakten eller samhandlingen få noen konsekvenser av noe slag?

Bak disse internasjonale mesterskapene som nevnt over, står mektige organisasjoner som trekker i trådene og legger premisser for toppidrettsutøvelsen. Jeg vil i dette delkapittelet også belyse i hvilken grad disse internasjonale toppidrettsorganisasjonene påvirker norsk toppidrett, og om endringer i det internasjonale toppidrettsfeltet vil føre til endringer i den norske toppidrettsorganiseringen?

5.5.1 Kompetanse – og erfaringsutveksling mellom nasjoner

Når en kortspiller sitter rundt bordet og spiller med konkurrentene, vil han sannsynligvis prøve å skjule hvilke kort han sitter med. I konkurransesituasjonen blir taktikk og kort hemmeligholdt for konkurrentene, for å øke mulighetene for seier. Kikker konkurrentene deg i kortene, vil de få konkurransesfortrinn og dine muligheter for å vinne blir redusert. ”Å spille med åpne kort” vil med andre ord ikke lønne seg for deg i en konkurransesituasjon. Men, hva skjer etter spillets slutt? Vil konkurrentene fortsatt skjule kortene og hemmeligholde taktikken, eller vil de være åpne for å utveksle erfaringer og kunnskaper? Fordelen med ”å spille med åpne kort” etter og mellom viktige konkurranser, er at nivået heves, konkurransen blir hardere og det blir enda mer gjevere å slå konkurrentene ved senere anledninger. Respondentene i undersøkelsen påpeker dette, og mener det er forholdsvis stor åpenhet i det

internasjonale toppidrettsmiljøet hva angår organisering, ny forskning og erfaringsutveksling generelt. De mener det er viktig å tilegne seg internasjonal kompetanse, for å skape utvikling i toppidretten.

”I Olympiatoppen jobber vi hele tiden for å knytte til oss internasjonal kompetanse. Dette er viktig for å komplettere vår kultur og kunnskap med det beste som finnes utenfor Norge. Dette er med på å skape utvikling i norsk toppidrett. Innenfor enkeltidretter ser man også at det er økning i utveksling av trenere og fagkompetanse.” (Jarle Aambø i Dagbladet, nettmøte 28.02.02)

”Nå er en del av oss med internasjonalt og får impulser derifra, for vi har jo noen kontakter internasjonalt.” (Representant fra RKS for toppidrett)

”Hvis du skal bli god, så må du ut og så se hva andre gjør”. (Representant fra RKS for toppidrett)

”... diskuterer for eksempel klubbutvikling, veldig mye erfaring og utveksling. Det er mye internasjonal observasjon, trenere som er ute og observerer motstandere. Jeg opplever vilje internasjonalt til å utveksle ting” (Representant fra et særforbund)

Norge som toppidrettsnasjon er forholdsvis liten, sammenlignet med andre land som for eksempel England, Canada og Australia. Det er færre toppidrettsutøvere, organisasjonen er mindre og ressursene begrenset. OLT er derfor ikke i stand til å sette i gang forskningsprosjekter og utvikle kunnskap innenfor samtlige særvidretter i Norge. Prioriterte idretter vil være de som har størst mulighet til å hevde seg internasjonalt, og forskningsprosjekter vil i første rekke bli igangsatt for å styrke dem. Vinteridrettene står sterkt i Norge, og OLT har i stor grad prioritert idretter som langrenn, skiskyting, hopp og kombinert, der Norge ved flere anledninger har hevdet seg i verdenstoppen. Det betyr at innenfor andre fagområder og andre særvidretter så har OLT hatt et større behov for å skaffe seg kompetanse andre steder fra. En respondent, som har vært aktiv i Skiforbundet, uttalte at OLT har brukt sin kompetanse på vinteridretter til å opparbeide seg kunnskaper på andre områder. Det kan tyde på at det har blitt utviklet en *norm* i det internasjonale toppidrettsmiljøet, en *”gi for å få” – mentalitet*, som toppidrettsorganisasjonene må følge for å bli legitimert som seriøse og pålitelige organisasjoner det er verdt å samarbeide med.

”Ingen vinner på å skjule noe” (Representant fra RKS for toppidrett)

”...vi vet jo også at hvis vi skal få...vi er også avhengig av å hente kunnskapen andre steder fra, og hvis vi ikke gir noe, så får vi ikke noe heller.”(Representant OLT sentralt)

”De beste skjuler ingenting. De som sitter på kompetansen de skjuler ikke noe. Det er de som tror de sitter på noe som ikke, de holder kortene tett til brystet.” (Representant fra RKS for toppidrett)

Respondentene ser klare fordeler med åpenhet i forhold til erfaring – og kompetanseutveksling i internasjonal sammenheng. Det skaper *utvikling*. Regelrett kopiering er riktignok ikke hensikten, det stopper utviklingen. Man må heller tilpasse ny kunnskap til eget bruk og la andres kompetanse og erfaringer danne grunnlag for egen forskning.

”Ved å kopiere et resultat så risikerer man at dem man har kopiert det fra har blitt enda bedre.”(Representant fra RKS for toppidrett)

Selv om respondentene uttrykker at det ”spilles med åpne kort” i forhold til internasjonal kompetanseutveksling, så legger de ikke skjul på at åpenheten reduseres når konkurransesituasjonen nærmer seg.

”Det er ofte sånn at forskningen er knyttet opp mot OL og sånne ting og da holder man dette her ganske tett da, sånn at ikke andre nasjoner skal få tak i det.” (Representant fra RKS for toppidrett)

Det som blir hemmeligholdt er i stor grad det taktiske og forskning som omhandler det treningsfaglige og utstyret utøverne trenger for å utøve særvidretten, eksempelvis ski, båter, drakter, støvler og smøring. Forskningsprosjekter blir ofte iverksatt i forkant av store mesterskap, spesielt de Olympiske leker, og forskningsresultatene kan derfor bli hemmeligholdt, slik at ikke konkurrentene skal få fordeler ved å kikke hverandre i kortene.

”Det er ofte sånn at forskningen er knyttet opp mot OL og sånne ting, og da holder man dette her ganske tett da, sånn at ikke andre nasjoner skal få tak i det.”(Representant fra RKS for toppidrett)

”Det er noe av det som ligger i konkurranseelementet det.”(Representant fra OLT sentralt)

Enkelte respondenter hevder at hemmeligholdt like mye skyldes en mangel på *møteplasser* i internasjonal sammenheng. En respondent trekker fram Norges deltakelse i et forum med fire andre nasjoner, Danmark, Sveits, Nederland og Belgia, som et eksempel på en møteplass hvor

land kan utveksle erfaringer både på det organisatoriske og strukturelle planet. Også andre land har tilsvarende fora, og respondenten mener det burde etableres flere slike arenaer for kompetanse – og erfaringsutveksling.

5.5.2 Imitasjon - et virkemiddel for å overkomme usikkerhet

Det internasjonale toppidrettsfeltet har gjennomgått store endringer den siste tiden, spesielt i forhold til de ulike landenes toppidrettsorganisering. Tidligere undersøkelser (Green og Oakley 2001, Houlihan 2004) viser at det er en *trend* i retning *likedanning* i utviklingen av toppidrettssystemer verden over, spesielt i de vestlige landene. Green og Oakley (2001) trekker spesielt fram land som Storbritannia, Frankrike, Spania, Canada, USA og Australia. Toppidrettssystemene i disse landene har etter hvert blitt mer systematiske og forskningsbaserte, og Green og Oakley (2001) forklarer dette ved at flere land *imiterer* den toppidrettssatsingen som har funnet sted i de tidligere østblokk – landene, Øst Tyskland og Sovjet. De østeuropeiske landene hadde stor *suksess*, og vant en rekke medaljer i de Olympiske leker og andre internasjonale konkurranser. Green og Oakley (2001) viser i sin artikkel at flere av de vestlige landene har tatt i bruk mange av de samme virkemidlene som de tidligere østblokk landene brukte i sitt toppidrettsarbeid, for å fremme deres egne konkurransemuligheter. Resultatene fra min undersøkelse underbygger denne likedanningstrenden i det internasjonale toppidrettsfeltet. Respondentene understreker for det første at det er viktig med åpenhet og erfaring – og kompetanseutveksling i toppidrettsfeltet, det skaper utvikling. For det andre så påpeker de at det er viktig å hente kunnskapen og ideene fra nasjoner som har *lykkes* og som er *suksessfulle*.

”Det er klart, du må hente dem (les utenlandske trenere) fra kulturer som har lyktes, det er viktig”(Representant fra RKS for toppidrett)

”Det å vite hva de beste gjør, det er viktig, det gir trygghet. Og så tar du det med, og så former du det inn i ditt ståsted”(Representant fra RKS for toppidrett)

Mimetisk likedanning og imitasjon er ofte en konsekvens av usikkerhet i følge DiMaggio og Powell (1983:151) ”Uncertainty is also a powerful force that encourage imitation. When organizational technologies are poorly understood, when goals are ambiguous, or when the environment creates symbolic uncertainty, organizations may model themselves on other organizations.” OLT har i stor grad opplevd usikkerhet den siste tiden grunnet reduserte rammebetingelser, ambisiøse målsetninger, lederskifte, dårlige resultater i de Olympiske lekene i Torino, samt uklare roller og ansvarsfordeling. På grunn av denne usikkerheten kan

OLT ha imitert organisasjonsoppskrifter som har fungert godt hos andre toppidrettsnasjoner, for å overvinne usikkerheten og for å bli legitimert i det internasjonale toppidrettsfeltet. En representant fra OLT sentralt antydte dette i forbindelse med et spørsmål om hvor bevist de (OLTs trenere, ledere, utøvere) var på å fange opp ideer internasjonalt.

”Jeg tror at vi med en fordel kunne benyttet oss av organisatorisk for å se, nå som vi kanskje er i ferd med å få en endring på hvordan vi skal jobbe, og hva skjer i andre land.” (Representant fra OLT sentralt)

Etter etableringen av OLT, og suksessen det medførte i form av en rekke Olympiske medaljer på hele 1990 – tallet, har andre toppidrettsnasjoner også vist stor interesse for den norske toppidrettsorganiseringen. Flere respondenter fra OLT forteller at de har holdt foredrag om den norske toppidrettsmodellen i andre land, og utenlandske toppidrettsdelegasjoner har vært på befaring hos OLT og på Toppidrettssenteret i Oslo. Respondentene legger ikke skjul på at det er flere som har ønsket å imitere og lage tilsvarende modeller for toppidrett i andre land.

”...det er ikke tvil om at det er ganske mange land, ut ifra det som skjedde med norsk toppidrett på 1990-tallet, så er det flere som lager tilsvarende modeller.” (Representant fra OLT sentralt)

Imitasjon av organisasjonsoppskrifter, som har virket godt hos andre suksessfulle toppidrettsnasjoner, forekommer altså i det internasjonale toppidrettsfeltet. Denne kraften kan dermed føre til at organisasjonene i det internasjonale toppidrettsfeltet blir stadig mer like hverandre. Et eksempel på en slik oppskrift, som flere toppidrettsorganisasjoner har tatt i bruk, er regionalisering. Dette vil bli videre drøftet i delkapittel 4.6.

5.5.3 Profesjonalisering

Imitasjon og mimetisk likedanning kan forekomme ubevisst og automatisk gjennom overføring av arbeidskraft mellom nasjoner i det internasjonale toppidrettsfeltet. (Slack og Hinings 1994, DiMaggio og Powell 1991) Profesjonelle aktører prøver å profilere seg internasjonalt og klatre på karrierestigen ved å engasjere seg i flere toppidrettsorganisasjoner, styreverv og komiteer. Flere respondenter nevner at de besitter verv og er engasjert i internasjonale toppidrettsorganisasjoner, spesielt representanter fra OLT og særforbundene. Det kan være flere grunner til dette engasjementet, men det fremkommer at hovedårsaken er muligheten til å påvirke den internasjonale toppidrettsutviklingen.

”Vi har jo hatt, og har noen sentrale posisjoner internasjonalt... Vi ønsker å ha en påvirkning som ivaretar den nordiske måten å tenke på” (Representant fra særforbund)

Internasjonaliseringen av arbeidskraft og styrerepresentanter er også en kilde til normativ likedanning. DiMaggio og Powell understreker at”... *one important mechanism for encouraging normative isomorphism is the filtering of personnel.*” (1983:152) Slack og Hinings påpeker denne sammenkoblingen mellom mimetisk og normativ likedanning. *“The mimetic process that the mobility of professionals serves is based in an initial normative process that unifies values and beliefs.”* (1994:822) Overføringen av profesjonelle aktører, som er opplært og har blitt tilegnet de samme verdiene og oppfatningene gjennom felles utdanningsinstitusjoner, organisasjoner, komiteer og nettverk, vil medvirke til en likedanning blant organisasjonene i det internasjonale toppidrettsfeltet. (Kikulis 2000) Et eksempel er den økte mobiliteten av toppidrettsutøvere og trenere nasjonene i mellom. For ti år siden var det til sammen 14 utlendinger i norsk toppfotball, i 2006 var det totalt 35 nasjoner med 104 utenlandske spillere.⁸³ Spesielt innen lagidrettene er slike spillerutvekslinger vanlig, og fotballspillere fra den europeiske periferien rekrutteres i stor grad til de profesjonelle storklubbene i England, Tyskland, Spania og Italia. En god del toppidrettsutøvere skifter også statsborgerskap for å kunne utfolde seg idrettslig på høyest mulig nivå. (Mangset og Rommetvedt 2002) Eksempler på det er skøyteløperen Bart Veldkamp(fra Nederland til Belgia), skiløperen Johan Mühlegg (fra Tyskland til Frankrike) og mellomdistanseløperen Wilson Kipketer (fra Kenya til Danmark). Innenfor norske landslag og klubber finner man også flere utenlandske trenere, eksempelvis finske Mika Kojonkoski er trener for det norske hopplandslaget og amerikanske Peter Müller er trener for det norske skøytelandslaget. Andre nasjoner har også hentet norske toppidrettsutøvere og trenere til sine lag. Norske Inge Bråthen er for eksempel trener for det svenske landslaget i langrenn, det greske fotballaget Olympiakos trenes av nordmannen Trond Sollied, og en rekke norske fotballspillere spiller for utenlandske toppserielag. Et viktig poeng er at arbeidskraften, spesielt trenerne, hentes fra nasjoner som er *suksessfulle* og som har markert seg internasjonalt i den respektive særidretten. For eksempel er Mika Kojonkoski hentet fra den suksessfulle hoppnasjonen Finland, Peter Müller er hentet fra USA – et land som har vunnet en rekke internasjonale medaljer på ulike skøyteløpdistanser, og Sverige har hentet Inge Bråthen fra Norge, som har vært en ledende ski – nasjon i en årrekke. Den økte profesjonaliseringen av toppidrettsarbeidet kan

⁸³ Kilde:http://no.wikipedia.org/wiki/Liste_over_utenlandske_fotballspillere_i_Eliteserien

ha bidratt til å skape et delt meningsfellesskap blant organisasjonene i det internasjonale toppidrettsfeltet. Enkelte organisasjonsoppskrifter, arbeidsmetoder og virkemidler vil dermed virke naturlige og selvfølgelige innad i feltet. Felles oppfatninger og delte handlingsforventninger vil dermed bidra til en likedanning i organisasjonsfeltet.

5.5.4 Et felles internasjonalt reglement

Det har skjedd en sterk vekst i den internasjonale toppidrettsorganiseringen de siste 50 årene. Internasjonale sammenslutninger som IOC, WADA, FIS og FIFA har fått økt betydning på bekostning av de nasjonale idrettsorganisasjonene. (Mangset og Rommetvedt 2002)

”... konkurransestrukturer, regelverk (og sanksjoner), fagutvikling for toppidretten, internasjonale føringer (eks.vis transferbestemmelser) og økonomiske strukturer ligger i aksen med våre internasjonale særforbund, sterkere enn mot NIF”⁸⁴

Parallelt med utviklingen av disse mektige sammenslutningene, har et felles internasjonalt reglement blitt til. Dette reglementet reduserer handlefriheten til hver enkelt nasjon, og legger premisser for den videre utviklingen av toppidretten. Reglementet omfatter i stor grad de konkurransebetingelsene som gjelder for de Olympiske leker, Verdensmesterskap, Europamesterskap, og de internasjonale konkurransene som arrangeres i hver særiddrett, eksempelvis Tour de France (sykkel), Champions League (fotball) og Grand Slam (tennis). Spesielt mektig er IOC som har autoritet til å avgjøre hva som er olympiske idretter og ikke. Tradisjonelt sett så har de olympiske idrettene stått sterkere enn de ikke-olympiske. Organisasjonen bestemmer også hvilket land og by som skal være arrangør for de olympiske lekene, idrettslig program og tid for lekene, i tillegg til å overvåke gjennomføringen av lekene i henhold til prinsipper og regler nedfelt i det olympiske charter.⁸⁵ I 1999 ble den internasjonale antidopinginstansen WADA etablert for å koordinere kampen mot doping i idretten. Organisasjonens bestemmelser må bli inkludert i alle lands toppidrettsarbeid, og dersom utøvere bryter dopingbestemmelsene vil de for en tidsperiode bli utestengt fra deltakelse i internasjonale konkurranser. EU har også stor betydning for lands toppidrettsarbeid. Respondentene i undersøkelsen trekker fram regelverk i forhold til overgangssystemer som ikke skal kolliderer med konkurransedirektiv, regelverk rundt fri flyt av arbeidskraft og konkurranseregler i forhold til kommersielle avtaler, spesielt TV avtaler.

⁸⁴ Kilde: Brev fra ”de fem store” til NIF, datert 06.03.2002. Kan fås ved henvendelse undertegnede.

⁸⁵ Kilde: <http://www.sn1.no/article.html?id=608553&o=1&search=ioc>

Det er stor enighet blant respondentene om at det internasjonale reglementet påvirker den nasjonale utviklingen av toppidretten.

”Jeg vil si at ukentlig så er det noen rammer og regelverk i forhold til den internasjonale virksomheten, som legger rammer på oss nasjonalt.”

(Representant fra særforbund)

”Også de internasjonale store forbundne, men spesielt den olympiske bevegelse har veldig kraft i seg til å påvirke også den nasjonale utviklingen.” (Representant fra RKS for toppidrett)

Det internasjonale reglementet kan betraktes som et formelt press, som virker *tvingende* på de nasjonale toppidrettsorganisasjonene. *”Coercive isomorphism results from both formal and informal pressures exerted on organizations by other organizations upon which they are dependent and by cultural expectations in the society within which organizations function. Such pressures may be felt as force, as persuasion, or as invitations to join in collusion.”* (DiMaggio og Powell 1983:150) OLT og toppidrettsorganene i andre land er *avhengig* av legitimitet fra IOC, WADA og de internasjonale særforbundsorganisasjonene. Legitimitet fra disse organisasjonene åpner for deltakelse i internasjonale konkurranser og mesterskap. Brytes det internasjonale reglementet vil OLT miste legitimitet, og norske toppidrettsutøvere vil i verste fall ikke få delta i internasjonal konkurransesammenheng. Ved utestengelse vil det fundamentale i toppidrettsarbeidet bli borte, for toppidrettens kjerne er konkurranseelementet. OLT opplever et *press* fra de internasjonale toppidrettsorganisasjonene om å følge et felles reglement. På grunn av *avhengighetsforholdet* til disse organisasjonene har OLT ikke mulighet til å ignorere eller avvise dette presset. I stedet tilpasser OLT virksomheten sin etter de gjeldende reglene, og viser på den måten at organisasjonen handler etter fellesskapets verdier på en fornuftig måte. De internasjonale reglene gjelder også for særforbundene, og en respondent fra et særforbund uttalte følgende;

”Definitivt langt, langt viktigere for oss er UEFA og FIFA enn NIF og Olympiatoppen, ufattelig mye viktigere... Jeg sier ikke at den (les nasjonale dimensjonen) er uviktig, for vi er en del av den paraplyen, og det skal vi være, men i hverdagen så blir den (les internasjonale) dimensjonen mye, mye viktigere. For virksomheten er ekstrem internasjonal, og blir bare mer og mer internasjonal.” (Representant fra særforbund)

Utviklingen av norsk toppidrett blir i stor grad påvirket av det felles reglementet som finnes i de internasjonale omgivelsene, DiMaggio og Powell understreker at; “*The existence of a common legal environment affects many aspects of an organization’s behaviour and structure.*” (1991:67) Et eksempel er IOCs tidsbestemmelser for de olympiske lekene. Både sommer – og vinterlekene avholdes hvert fjerde år, med henholdsvis to år i mellom hvert arrangement⁸⁶ For å være best mulig forberedt til disse viktige konkurransene, må OLT tilpasse sin struktur og sine arbeidsmetoder etter disse fastlagte tidene, både i forhold til finansiering, forskningsprosjekter, personell, planlegging etc. WADAs doping- og rapporteringsbestemmelser er et annet eksempel. Antidopingarbeidet i Norge tilpasses føringene fra WADA, både i forhold til lovgivning, straffebestemmelser, organisering og rapportering. Toppidrettsorganisasjonene i andre land må også tilpasse sin virksomhet etter det felles internasjonale reglementet, for å få den legitimiteten og støtten de trenger for å overleve. De internasjonale reglene kan derfor sies å være en kilde til *likedanning* blant organisasjonene i det internasjonale toppidrettsfeltet.

5.5.5 Likedanning – med rom for lokale forskjeller

Oppsummert, så kommer interaksjonen mellom de ulike landenes toppidrettorganer til uttrykk gjennom kompetanse – og erfaringsutveksling, internasjonale møteplasser, overføring av arbeidskraft (toppidrettsutøvere og trenere), engasjement i internasjonale organisasjoner, styrever og komiteer, og et felles regelverk. Denne kontakten og samhandlingen fører til likedanning blant organisasjonene i det internasjonale toppidrettsfeltet. Green og Oakley (2001:256) trekker fram følgende *likheter* som går igjen i de vestlige lands toppidrettssystemer: 1) En klar forståelse av rollene til de forskjellige aktørene som er involvert i toppidrettssystemet, og det er et effektivt kommunikasjonsnettverk som opprettholder systemet. 2) Administrering på tvers av idrettslige og administrative grenser. 3) Et effektivt system for statistisk identifikasjon av utøverne og kontroll over progresjonen til de ulike toppidrettsutøverne. 4) Et toppidrettsmiljø, der det blir tilbudt ulike tjenester og der alle medlemmene av et team (utøvere, trenere, forskere) kan jobbe sammen på en formell og uformell måte. 5) Et velutviklet konkurranseprogram, der utøverne kan teste seg jevnlig gjennom internasjonale konkurranser. 6) Velutviklede og spesialiserte anlegg og andre fasiliteter som er prioritert til toppidrettsutøverne. 7) Målrettede ressurser til en relativt liten gruppe idretter som har størst mulighet til å vinne internasjonale medaljer. 8) Omfattende

⁸⁶ For eksempel vinterlekene i Salt Lake 2002, sommerlekene i Athen 2004, vinterlekene i Torino 2006, sommerlekene i Beijing 2008

planlegging for hver enkelt idrett. 9) Økonomisk støtte og 10) «livsstil – støtte» til toppidrettsutøverne mens de er aktive (som ernæringsråd og spesialtilpassede treningsprogram) og etter at toppidrettskarrieren er ferdig (utdanning - og jobbtilbud). Disse karakteristikkene har mange likheter med hvordan de tidligere østblokk landene organiserte toppidrettsarbeidet. Sovjet og Øst-Tyskland fokuserte i stor grad på tidlig identifikasjon og spesialisering av unge utøvere, optimale treningsvilkår i forhold til anlegg, topputdannede trenere, gode testmuligheter og et stort nettverk av høyt kvalifisert personell innenfor ulike relevante bransjer. Østblokk landene hadde også fokus på et begrenset antall idretter, i utgangspunktet Olympiske idretter, og gav disse idrettene en egen oppfølging. (Green og Oakley 2001, Houlihan 2004) I følge Augestad m.fl. (2005) så har OLT blitt kalt «*DDR-light*», fordi den sentraliserte, høyt systematiserte og forskningsbaserte toppidrettssatsing Norge ligner på de tidligere østblokk - landenes toppidrettssystem, hvis man ser bort fra den omfattende bruken av doping og gentesting av små barn. Inspirasjonen fra de tidligere østblokk - landene, og kunnskapen suksessfulle vestlige nasjoner har brukt i utviklingen av deres respektive toppidrettssystemer, kan bli forstått i konteksten til DiMaggio og Powells (1991) konsept om *mimetic isomorphism*. Det kan imidlertid diskuteres om likedanning blant de ulike landenes toppidrettssystemer kun er et resultat av ukritisk miming, eller om likedanning fremkommer som følge av den permanente *konkurransesituasjonen* i internasjonal sammenheng. Ved imitasjon vil en organisasjon tilegne seg oppskrifter som betraktes som hensiktsmessige, naturlige og effektive, uten videre analyser. Det er ofte lite forståelse for hvordan oppskriften fungerer i det opprinnelige systemet, og hvordan oppskriften vil virke i den nye settingen. Augestad m.fl.(2005) hevder i sin artikkel at denne formen for likedanning, kun *delvis* er gjeldene i forhold til norsk toppidrettsorganisering. Artikkelens empiriske utgangspunkt er etableringen, struktureringen og arbeidsmetodene til OLT. Empirien danner grunnlaget for en teoretisk diskusjon om hvorvidt nyinstitusjonell teori kan gi en økt forståelse av hvorfor nasjoner utvikler relativt like toppidrettssystemer. Den norske toppidrettsmodellen ble *gradvis* utviklet, og etablert etter en periode med *testing og undersøkelser*. Internasjonale konkurranser, som de Olympiske leker, var i denne perioden tester på hvordan modellen virket. DiMaggio og Powell hevder at *competitive isomorphism*: ”*is the most relevant for those fields in which free and open competition exists.*” (DiMaggio og Powell 1983:150) Denne formen for likedanning er svært aktuell i det internasjonale toppidrettsfeltet. Innenfor et felles internasjonalt reglement er alle nasjonene fri til å delta i konkurransene, men det er bare toppidrettsutøvere som bruker de beste teknikkene i konkurranseforberedelsene som har mulighet til å vinne. Toppidrettsnasjonene med flest

ressurser og de beste forutsetningene vil med andre ord utkonkurrere de mer ressursvake nasjonene, og blant de gjenstående vil det foregå en likedanning. Augestad m.fl. (2005) konkluderer med at OLT har vært inspirert av både suksessfulle nasjoner i andre land, men organisasjonen har også gjennomført inngående analyser av hvilke forhold som må ligge til rette for å vinne i internasjonal sammenheng. OLT har altså vært og er gjenstand for både *institusjonell* og *competitive isomorphism*, begge disse kreftene virker på organisasjonen på samme tid.

Selv om det er påvist flere likheter mellom ulike lands toppidrettssystemer, så er det også rom for *variasjoner*. (Green og Oakley 2001, Augestad m.fl. 2005) "*Organizations in a field may be highly diverse on some dimensions, yet extremely homogeneous on others.*" (DiMaggio og Powell 1983:156) Det er spesielt landenes kultur og styringssystem som gjør at toppidrettsarbeidet skiller seg ut fra land til land. "*More often than not though, it is the traditions and patterns of government involvement in sport that shape the sport system (s) in each country, thereby reflecting the increasing varieties...*" (Green og Oakley 2001:263) En respondent uttalte;

"... både fordi nasjonenes egenkultur preger det. Den globaliseringseffekten slår vel foreløpig ikke ... jeg ser ikke det tungt. Du ser fortsatt veldig klare særtrekk." (Representant fra særforbund)

I Norge finnes det ikke et omfattende talent identifikasjonssystem, som det gjør mange andre land deriblant Australia. "*Barneidrettsbestemmelsene*⁸⁷" som ble etablert i 1987 gir forbud mot talentspeiding og konkurranser for barn under 13 år. Disse bestemmelsene gir oss en indikasjon på hvor sterk posisjon breddeidretten og visjonen «Idrett for alle!» har i Norge, både innenfor idrettsfeltet og det politiske feltet. Selv om norsk toppidrett hadde oppnådd større suksess ved spesialisering av utøvere i tidlig alder, spesielt i idretter som turn, rytmisk sports gymnastikk og kunstløp på skøyter, så blir det ikke praktisert av OLT. Legitimiteten organisasjonen får ved å følge de fastlagte normene og verdiene i det norske idrettsfeltet er viktigere. Barneidrettsbestemmelsene viser også hvor *sterkt demokratiet* i det norske idrettsfeltet er. Det er spesielt to kanaler som kan utøve demokratisk kontroll over toppidretten. Det ene er muligheten myndighetene har til å øremerke spillemidlene til toppidretten, og det andre idrettens demokratiske organ, Idrettstinget. (Augestad m.fl. 2005)

⁸⁷ I følge Barneidrettsbestemmelsene er idrett for barn ment for å stimulere barnas fysiske, psykiske og sosiale utvikling. Alle barn skal føle at de er inkludert uavhengig av kunnskaper og ferdigheter, derfor er lek og sosialisering er mye viktigere enn konkurranser. Disse bestemmelsene skal også forhindre at barn spesialiserer seg i en idrett for tidlig. (NIF 1987)

Et godt eksempel er *forbundet mot høydehus* som ble vedtatt på Idrettstinget i 2003. I andre land har toppidrettsutøvere lov til å oppholde seg i slike høydehus, som øker konsentrasjonen av røde blodlegemer og fører til at kroppen blir bedre forberedt til å yte maksimalt i viktige konkurranser. I Norge er det bestemt at et slikt prestasjonsfremmende hjelpemiddel skal være ulovlig. Selv om dette forbudet kan virke begrensende på Norges mulighet til å vinne medaljer innenfor en rekke ulike idretter, så har OLT godtatt vedtaket. En årsak kan være OLTs legitimitetsbehov fra den norske befolkning, som ønsker en ren og rettferdig toppidrett og at Norge skal være en foregangsnaasjon innen Antidoping arbeid. Sitatet fra toppidrettssjef Jarle Aambø, i Hanstad og Goksøyr (2005:168), oppsummerer hvordan OLT må tilpasse seg de demokratiske bestemmelsene i idrettsfeltet;

”...Dette ble vist tydelig på Idrettstinget i 2003. Man sa nei til en sterkere prioritering av pengeressursene på toppen. Nå var det breddens tur. Tinget sa nei til høydehus, et av kompetanseområdene der Norge har hatt suksess. Tinget sa nei til en oppmykning av barneidrettsbestemmelsene, der forutsetningene for en fremtidig toppidrett ligger. Kun målsettingen om å være blant de beste i verden ble enstemmig vedtatt!”

Alle disse faktorene som er nevnt over, er eksempler på at lokale forskjeller modifierer *trenden mot likedanning* blant internasjonale toppidrettssystemer.

Noen hevder at denne trenden mot likedanning skyldes globalisering «*Institusjonalisering, globalisering med derav økt påvirkning over store distanser, er krefter som virker i retning av økt strukturell isomorfi, blant verdens organisasjoner, altså stadig mer likeartede organisasjonsformer.*» (Christensen m.fl. 2004:85) «*Tendenser til politisk pluralisering, generell globalisering og individualisering, kan også medvirke til at ulike lands idrettspolitiske systemer etter hvert blir mer like*» (Mangset og Rommetvedt 2002:202) Globaliseringen fører til en kulturell homogenisering, og spredningen av et hegemonisk økonomisk system, som fører til at nasjonalstatene mister makt til fordel for de globale økonomiske aktørene (og andre globale aktører) (Bergsgaard 2005). I dette tilfellet vil globaliseringen bidra til en spredning av en lik toppidrettskultur verden over, slik at nasjonale og regionale variasjoner forsvinner. Kritikerne av dette perspektivet har imidlertid pekt på at globalisering og lokalisering går hånd i hånd, de to prosessene smelter sammen i en tett sammenvevd ”glokaliseringsprosess”. (Robertson 1995) I forlengelsen av vektleggingen av det lokale, har vi fått en mer lokal versjon enn før, blir det hevdet (Bergsgaard 2005). Maguire hevder at forminskede kontraster og økte forskjeller også er dekkende for idrettsfeltet

(2000:366) “Globalization is best understood as a balance and blend between diminishing contrasts and increasing verities, a commingling of cultures and attempts by more established groups to control and regulate access to global flows.” (Maguire 2000:358).

5.6 DESENTRALISERING AV TOPPIDRETTSARBEIDET

Tendensene i det internasjonale toppidrettsfeltet indikerer en trend i retning likedanning blant ulike lands toppidrettssystemer. Spredningen av organisasjonsoppskrifter, som regionalisering, er en faktor som bidrar til denne likedanningen.

”Det å desentralisere både ansvar og oppgaver og fag fra et sentralt hold i Oslo, til der det skjer, ute hvor det skjer....tror jeg er en suksess.”

(Representant fra RKS for toppidrett)

I den grad jeg bruker benevnelsen desentralisering og regionalisering av toppidrettsarbeidet i Norge, så er det ikke snakk om desentralisering av beslutningsmyndighet, kun ansvar, oppgaver og fag, som sitatet over indikerer. De RKS for toppidrett er underlagt strenge føringer fra OLT sentralt, og deres selvstendighet er begrenset. Men de utgjør kjernen i de tre regionene OLT har valgt å definere som; OLT Nord – Norge, OLT Midt – Norge og OLT Vest – Norge. I dette delkapittelet vil jeg drøfte hvorvidt man kan karakterisere regionalisering som en institusjonalisert organisasjonsoppskrift og om etableringen av de RKS for toppidrett markerer at OLT har tatt i bruk denne oppskriften. I forlengelsen av det, vil jeg drøfte om regionaliseringsprosessen i OLT har vært et resultat av likedanningskrefter som har virket på toppidrettsorganisasjonen. Til slutt vil jeg vil jeg diskutere om regionalisering kan sies å være politisk salgbart.

5.6.1 Regionalisering som institusjonalisert organisasjonsoppskrift

En institusjonalisert organisasjonsoppskrift er en legitimert oppskrift som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner. Regionalisering er på mange måter en slik stedløs oppskrift, for den er framtredd innenfor flere ulike organisasjoner, organisasjonsfelt og geografiske områder. I det internasjonale toppidrettsfeltet har fremgangsrrike nasjoner som Australia, Canada og Storbritannia regionalisert toppidrettsarbeidet. Green og Houlihan (2005) har gjennomført en komparativ forskningsundersøkelse mellom disse tre toppidrettsnasjonene, og det fremkommer flere likheter, deriblant regionalisering. Australian Institute of Sport (AIS) ble i 1980-årene desentralisert til åtte regionale sentere, fordi kritiske røster mente AIS var for sentralisert til hovedstaden Canberra (ibid:35). Basert på Australias

regionalisering av toppidrettsarbeidet, etablerte Storbritannia på slutten av 1990- tallet United Kingdom Sport Institute (UKSI)(ibid:59). Disse senterne ligner på de ni regionale toppidrettsenterne som har blitt etablert i Canada, Canadian Sport Centre (CSC) (ibid:103) Innenfor det politiske organisasjonsfeltet har regionalisering vært spesielt framtreddende. I Norge har flere sektorer blitt regionalisert, og det har blitt igangsatt prøveprosjekter i enkelte fylker med tanke på en sammenslåing av dagens fylkeskommuner til større regioner (eksempelvis region Vestviken – Telemark, Vestfold Buskerud). Flere land i Europa har etablert en regionalisert styringsstruktur, og den mektige Europeiske Unionen (EU) regjerer som en pådriver bak regionaliseringsprosessene. Flere særforbund i det norske idrettsfeltet har også valgt å regionalisere virksomheten, fra mange særkretser til færre og større regioner. Et eksempel er Norges Håndballforbundet som regionalisert virksomheten i 7 regioner, Nord-Norge, Midt-Norge, Vest-Norge, Sørvest-Norge, Sør-Norge, Øst-Norge og Hedmark/Oppland. Et annet eksempel er Norges Volleyballforbund som er inndelt i region Øst, Region Sør-Vest, Region Midt og Region Nord.⁸⁸Regionalisering, som en institusjonalisert organisasjonsoppskrift, har med andre ord spredd seg til en rekke ulike organisasjoner over hele verden. Uavhengig av organisasjonenes størrelse, lokalisering, formål, sektor og kontekst, så har regionalisering blitt en fremtredende organiseringsmåte i dagens samfunn. Oppskriftens spredningskraft kan skyldes flere ting, men en avgjørende faktor er hvordan regionalisering har blitt sosialt autorisert. Velkjente, nyskapende og fremgangsrike organisasjoner, som den norske stat, EU og ulike toppidrettsorganisasjoner over hele verden, har tatt i bruk oppskriften. Oppskriften har også blitt rasjonalisert, den kjennetegnes som et middel for å skape økt effektivitet, fortjeneste og framgang.

”Men, jeg tenker litt slik at man skal ikke omorganisere fordi det er gøy, det er fordi du må en måte skal få mer ut av hver krone, skal jobbe lurere, bedre, du får en kvalitativ bedre og en bedre ressursutnyttelse av det”

(Representant fra Idrettsstyret)

Flere respondenter mener regionalisering er en fornuftig måte å organisere toppidrettsarbeidet på. Landets klimatiske forskjeller og lange avstander er argumenter som taler for regionalisering. Det er ikke ønskelig at utøvere fra Finmark må reise helt til Oslo, for å foreta nødvendige tester, hente kompetanse og få nytte av ulike tjenester som OLT tilbyr. Det naturlige er derfor å dele landet opp i regionale enheter (Nord – Norge, Midt – Norge, Vest – Norge og Øst – Norge), med et senter for toppidrett i hver region. I tillegg utnyttes

⁸⁸ Kilde: <http://www.handball.no/pl.asp> og <http://www.volleyball.no/>

kompetansen som finnes i regionene bedre, man får en tettere oppfølging av lokale miljøer og møter lovende toppidrettsutøvere på et tidligere tidspunkt. Mulighetene for å skape økt effektivitet, flere gode toppidrettsprestasjoner, blir dermed større.

”Både på våre størrelser og våre ressurser... Vi er ikke flere i landet, hvor landet er så stort, at det er fornuftig å lage sånne mellomstore ressursstentere som er med på å gjøre hverandre gode.” (Representant fra Idrettsstyret)

”Idrettskretsen, klubbene, idretten ser jo at det er ikke hensiktsmessig verken tidsmessig eller økonomisk eller andre, at man alltid skal samle alle på et sted i landet, vi er et ganske stort land.” (Representant fra Idrettsstyret)

”I Idrettsforbundet så ble det dette primært gjort fordi man følte at dette var en fornuftig måte å gjøre det på, skape slike kraftfulle sentere.” (Representant fra Idrettsstyret)

Respondentene karakteriserer etableringen av de RKS for toppidrett, en regionalisering av toppidrettsarbeidet, som en fornuftig og hensiktsmessig organiseringsmåte. Det indikerer at oppskriften har blitt institusjonalisert, den fremstår som en naturlig og tidsriktig måte å organisere på – ikke bare innenfor den norske toppidrettorganisasjonen, men ovenfor en rekke andre organisasjoner, felt og over større geografiske områder. Det er imidlertid viktig å understreke at regionalisering, som institusjonalisert organisasjonsoppskrift, kan fremstå noe forskjellig fra organisasjon til organisasjon. Regionenes selvstendighet og styrke kan variere, og oppskriften kan være tilpasset lokale forhold som kulturelle og politiske tradisjoner, samt ulike normer og verdier som finnes i organisasjonens omgivelser. Regionaliseringen av toppidrettsarbeidet i Australia kan derfor skille seg noe fra regionalisering av toppidrettsarbeidet i Norge. OLT og de RKS for toppidrett må tilpasse seg de gjeldene reglene, tradisjonene, normene og verdiene i det norske idrettsfeltet, for eksempel forbundet mot høydehus, barneidrettsbestemmelsene og dynamikken som preger feltet for øvrig (se delkapittel 4.5.5 og 4.3). En institusjonalisert organisasjonsoppskrift er ikke løsningen på hvordan man skal utforme hele organisasjonen, kun elementer av den (Rørvik 1998). Det er derfor mulig for en organisasjon å ta i bruk flere slike oppskrifter samtidig. De fleste respondentene i undersøkelsen er veldig positiv til etableringen av RKS for toppidrett, men enkelte mener at regionaliseringen av toppidrettsarbeidet ikke må gå på bekostning av OLT sentralt. Det sentrale leddet må ha størst autonomi, det er her toppidrettsmidlene skal fordeles, beslutninger tas og retningslinjene for organisasjonen utformes. Norge har siden etableringen

av Prosjekt 88 hatt suksess med en sentralisert struktur, og det er ikke ønskelig at de RKS for toppidrett styrkes på bekostning av OLT sentralt. Men mange er positive til at deler av toppidrettsarbeidet blir regionalisert.

”Vi har hatt veldig sterk tro på en sentralisert modell, for i et lite land, få ressurser, få utøvere, så sier det seg selv at det er en rasjonell måte å jobbe på å samle det her.” (Representant fra OLT sentralt)

”Jeg tror at man i Norge må ha et sentralt sterkt ledd, og de er det deler av virksomheten som kan regionaliseres. Du kan ikke, vi har aldri hatt som mål å bygge sånne mini Olympiatoppen rundt omkring, det er ikke det som er et regionalt kompetansesenter.” (Representant fra OLT sentralt)

En respondent trakk spesielt fram medvirkning som et viktig argument for hvorfor regionalisering er en effektiv og fornuftig måte å organisere toppidrettsarbeidet på. *”Å ha satellitter ute i miljøene”* og at flere får mulighet til å være nytenkende og kreative, vil utvikle toppidretten i større grad. Siden toppidretten eksisterer i et konkurransemarked, er det nødvendig med en slik organiseringsmåte som bidrar til stadig utvikling og økt effektivitet.

”... nettopp i regionalisering så ligger det grunnfilosofiske, at mennesker får ta del i og får mulighet til å påvirke, det gjør du gjennom å regionalisere. Eller å desentralisere strukturer og gi dem kraft til utvikling. Hvis du sentraliserer for mye, så blir det for stor avstand og det blir noe fattigslig over det, tankene blir for styrt.” (Representant fra RKS for toppidrett)

Selv om de fleste respondentene syns regionalisering er en fornuftig og effektiv måte å organisere toppidrettsarbeidet på, så ser enkelte også svakheter ved denne organiseringsmåten. Regionalisering kan være ressurskrevende, og enkelte frykter at man ved et stort organisasjonsbilde lett kan miste helhetsoversikten.

”Vi må jo bare stikke fingeren i jorda og så at antall innbyggere og ressurser vi har, så har vi ikke råd til å spre oss så mye” (Representant fra Idrettsstyret)

Enkelte respondenter har også vært skeptiske til de RKS for toppidrett, i frykt for at identiteten til OLT svekkes. Spesielt da det ble etablert flere regionale sentere for toppidrett rundt om i landet, uten at det var forankret i Idrettsstyret, var mange kritiske. De var bekymret for at OLTs posisjon skulle bli utvannet og miste sin kraftfulle funksjon.

”Når det gjelder mange av de små som, eller små.....ja litt forskjellige varianter som har vært regionale tiltak, fra tiltak til enheter, så har det kanskje heller gjort OLT mer utydig enn det motsatte. Fordi man har liksom litt utvasket selve OLT som en spydspiss, som et utvikling av de aller beste av de beste, det har nok blitt utydeligere gjennom en del av de tiltakene som har vært rundt omkring” (Representant fra OLT sentralt)

Andre har imidlertid ment at etableringen av de RKS for toppidrett har styrket identiteten til OLT. OLT har på mange måter blitt avmystifisert, det er ikke lenger et senter i Oslo som bare noen få har tilgang til. Nå får flere utøvere, trenere og ledere over hele landet mulighet til å benytte seg av OLTs fagfolk og kompetanse.

”Jeg tror det vil avmystifisere noe av det her med Olympiatoppen. Olympiatoppen har blitt sett på som et ekstremt toppidrettsfokusert senter, som nesten ikke skyr noen midler for å oppnå resultater. Men, jeg tror den holdningen endres når man ser at det en driver med stort sett er kunnskapsbasert alt sammen...”(Representant fra RKS for toppidrett)

*

Resultatene fra undersøkelsen gir en indikasjon på at regionalisering kan betraktes som en institusjonalisert organisasjonsoppskrift. Denne oppskriften har OLT tatt i bruk, ved å etablere RKS for toppidrett i tre ulike regioner (Nord – Norge, Midt – Norge og Vest – Norge). Oppskriften kan i det nyinstitusjonelle perspektivet betraktes som en rasjonalisert myte, som tilsier at regionalisering er den mest naturlige, hensiktsmessig og effektive måten å utforme toppidrettsorganisasjonen på nå. Siden institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter er dynamiske og syklusaktige, vil regionalisering med andre ord kun være et symbol på ”riktig” organisering innenfor en gitt tidsperiode (Rørvik 1992, 1998). Etter hvert vil oppskriften, akkurat som klesmoter, tape sin forbilledlige status.

Som en kuriositet søkte jeg på ordet *regionalisering* i BIBSYS⁸⁹, for å finne litteratur rundt denne organisasjonsoppskriften. Etter å ha sortert resultatene tidsmessig, fant jeg ut at litteratur om regionalisering var spesielt framtrede fra slutten av 1980 – årene og fram til i dag. I årene før, var litteratur om regionalisering nesten fraværende. Noe påfallende var det at mitt neste søk, litteratur om *desentralisering*, gav betydelige resultater fra slutten av 1960 – årene og frem til i dag. Disse begrepene er svært sammenfallende, begge indikerer utflytting

⁸⁹ BIBSYS er biblioteksystemet for bibliotekene på alle universitetene, Nasjonalbiblioteket og en rekke høyskoler og fagbibliotek i Norge. Kilde: <http://www.bibsys.no/>

av makt og ansvar fra et sentralt til et regionalt ledd. Rørvik (1998) fremstiller i sin bok hvilke institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter som har vært framtrepende i tre store norske organisasjoner, fra 1960 – årene og fram til i dag. Det kommer tydelig fram at en desentraliseringsbølge har preget store deler av 1970 – årene. Kan det da tenkes at den institusjonaliserte organisasjonsoppskriften desentralisering, har blitt reinstitusjonalisert i en ny språkdrakt som regionalisering? ”Med «re - institusjonalisering» menes at oppskrifter som har vært populære og deretter har tapt sin popularitet, senere kan dukke opp, gjerne i ny språkdrakt, og igjen få status som en forbilledlig måte å organisere på.” (Rørvik 1998:19)

Akkurat som klesmoter på 1930 -, 1960- eller 1980 – tallet har kommet tilbake og blitt trendy i disse dager, kan i følge Rørvik (1992, 1998) også organisasjonsoppskrifter komme tilbake å få forbilledlig status. Det er gjerne ikke de store forandringene som blir gjort, for at plaggene skal fremstå som nye og tidsriktige. Forskjellig søm, nye stoffer, lommer og knapper kan endre seg, men selve designet er i utgangspunkt det samme. Dersom der samme gjelder for institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter kan desentralisering ha kommet tilbake under et mer populært, moderne og tidsriktig navn – regionalisering. Regionalisering kan ha ruffet den ”rette tidsrytmen”, det vil si at oppskriften har utviklet seg på et tidspunkt der den representerer den best mulige løsningen på problemer, som er dominerende for svært mange organisasjoner innenfor en periode. (Rørvik 1998)

5.6.2 Regionalisering – et resultat av likedanningsprosesser?

Regionalisering, som institusjonalisert organisasjonsoppskrift, har spredd seg til en rekke ulike organisasjoner og organisasjonsfelt, over et stort geografisk område. Organisasjoner som tar i bruk oppskriften vil ha mange *likhetstrekk*, og det kan derfor diskuteres om regionalisering er et resultat av virksomme likedanningsprosesser i omgivelsene, henholdsvis tvingende, mimetiske, normative eller competitive. (DiMaggio og Powell 1991). *Tvingende* likedanningsprosesser kommer ofte til uttrykk gjennom lover og forskrifter utarbeidet av hovedleverandøren i et organisasjonsfelt, for eksempel Staten. OLT har ikke forholdt seg til et slikt tvingende reglement ved etableringen av de RKS for toppidrett. Denne likedanningsmekanismen har derfor ikke vært framtrepende ved regionaliseringen av toppidrettsarbeidet. Innenfor andre felt, spesielt det politiske, har tilfellet vært noe annet. EU har for eksempel forskrifter som tilsier at et medlemsland må utvikle regionnivåer for å kunne

motta enkelte strukturfondsmidler.⁹⁰ Staten kan etter hvert også påkrevne at det fylkeskommunale leddet må bort, til fordel for regionale enheter rundt om i landet. For at organisasjonsoppskrifter og strukturer skal bli institusjonalisert, er det avgjørende at mektige organisasjoner gir oppskriften legitimitet. *"The institutionalization of element of structure is very much dependent on their legitimation by powerful organizations."* (Slack og Hinings 1994:808) Når disse mektige og suksessfulle organisasjonene (som svært ofte er hovedleverandør i et organisasjonsfelt) tar i bruk en ny organisasjonsoppskrift, vil avhengige organisasjoner som oftest respondere ved raskt å utføre de samme organisasjonsendringene selv. På den måten viser organisasjonene at de følger sosialt skapte konvensjoner i feltet, og de mottar dermed legitimitet fra omgivelsene. *"By demonstrating conformity to institutional environment, a dependent organization demonstrates that it is acting on a collectively valued purpose in a proper manner, and by doing so, it is able to increase its chances of being positively evaluated, thereby ensuring a continued flow of necessary resources."* (Slack og Hinings 1994:808) Man kan insinuere at denne *mimetiske* likedanningsprosessen har vært framtreddende i den norske toppidrettsorganisasjonen. Regionalisering er en populær organiseringsform i de institusjonaliserte organisasjonsfeltene OLT er en del av, både innenfor det internasjonale toppidrettsfeltet (eksempelvis Storbritannia, Australia og Canada), det politiske feltet (flere sektorer er regionalisert og Staten planlegger å regionalisere dagens fylkeskommuner til regioner) og det norske idrettsfeltet (flere særforbund har regionalisert). Det virker på mange måter som om OLT har tilpasset seg presset fra disse institusjonelle omgivelsene, og regionalisert virksomheten. Det er spesielt ved usikkerhet organisasjoner kan imitere suksessfulle organisasjoner. OLT kan ha regionalisert virksomheten for å sikre seg tilgang til nødvendige ressurser (toppidrettsutøvere, økonomiske midler, konkurranserettigheter osv.), som organisasjonsfeltene OLT er en del av, besitter. *"The incorporation of institutionalized elements provides an account of its activities that protects the organization from having conduct questioned. The organization becomes, in a word, legitimate, and it uses its legitimacy to strengthen its support and secure its survival."* (Meyer og Rowan 1977:349) Regionalisering av toppidrettsarbeidet kan også være et resultat av *normative* likedanningsprosesser. Overføring av arbeidskraft mellom toppidrettsnasjoner og innad i det norske idrettsfeltet, felles utdanningsinstitusjoner og engasjement i nasjonale og internasjonale organisasjoner og komiteer (se delkapittel 4.5.3), kan ha bidratt til å skape et *delt meningsfellesskap*, der regionalisering blir oppfattet som en riktig, naturlig og effektiv

⁹⁰ Makt og demokratiutredningens rapport 76. Johnstad, Klausen og Mønnesland 2003

måte å organisere toppidrettsarbeidet på. Regionalisering har også blitt en populær organiseringsmåte for de resterende organisasjonene i idrettsfeltet, noe følgende sitater gir en indikasjon på;

”Kanskje de her regionale kompetansesenterne, kanskje bli en liten modell for hvordan norsk idrett ellers kan organiseres.” (Representant fra RKS for toppidrett)

”Jeg ser på denne her etableringen som en del av en fremtidig organisering av norsk idrett, ikke akkurat på kort sikt, men man skal ikke se bort ifra at det ikke finnes idrettskretser lengre.” (Representant fra RKS for toppidrett)

”Min magesfølelse er at jeg tror det blir færre organisasjonsledd i framtida, ikke bare i NIF-linjen men også i særforbundslinja.” (Representant fra RKS for toppidrett)

Siden OLT fremstår som en suksessfull og fremtidsrettet organisasjon i idrettsfeltet, kan andre organisasjoner ha imitert OLTs organisering, som en konsekvens av usikkerhet. NIFs regionaliseringsplaner kan på mange måter være et eksempel på det. Etter det økonomiske underskuddet i NIF i 2003, med påfølgende oppsigelser, innsparinger og en total organisasjonsgjennomgang, kom regionaliseringsplanene raskt på bordet i oppryddingsfasen⁹¹. Sammenslåing av dagens IK til større regioner, samt en større innstramming av organisasjonsledd i særforbunds – linja, er noen av planene. Regionalisering fremstår med andre ord som en naturlig organiseringsmåte i idrettsfeltet. Flere organisasjoner tar i bruk oppskriften, dels fordi den fremstår som et effektivt *verktøy* ovenfor ulike problemer og dels fordi den kan være et *symbol* på at organisasjonene tilpasser seg de institusjonelle kravene fra omgivelsene.

Regionalisering kan også være et resultat av konkurrerende krefter i toppidrettsorganisasjonens omgivelser. OLT eksiterer i et konkurransemarked med andre toppidrettsnasjoner, og siden organisasjonen lever i et slikt fritt og åpent konkurransemarked, vil *competitive isomorphism* også være framtrede. Denne formen for likedanning forekommer når konkurrerende krefter tvinger organisasjoner, som møter de samme begrensningene i omgivelsene, til å adoptere like karakteristikk. Like virkemidler, som for

⁹¹ For å videreføre perspektivet om strategic choice, og nøkkelpersoners medvirkning til organisasjonsendringer (se delkapittel 4.1.4), kan det være interessant å nevne at idrettspresident Karl Arne Johannessen nettopp hadde gjennomført en regionaliseringsprosess i Håndballforbundet, før han ble valgt som president på det ekstraordinære idrettstinget i 2004. Hans historie og bakgrunn fra Håndballforbundet, samt hans erfaringer med regionalisering, kan ha vært medvirkende årsaker til at NIF nå planlegger en regionaliseringsprosess i organisasjonen.

eksempel institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter, vil dermed tas i bruk for å øke organisasjonens effektivitet. Et eksempel er hvordan vestlige land har tatt i bruk mange av de samme virkemidlene, som tidligere østblokk land brukte i sitt toppidrettsarbeid. (Green og Oakley 2001, se delkapittel 5.5.5)

5.6.3 Regionalisering - politisk salgbart?

Statens organisering og det politiske styringssystemet i Norge har hatt stor betydning for organiseringen av Norges Idrettsforbund og Olympiske komité, spesielt NIF – linjen.

Stortinget/Regjeringen Ulike departement	Norges Idrettsforbund og Olympiske komité		
		Særforbund	Olympiatoppen
<i>Fylkeskommuner</i>	<i>Idrettskretser</i>	<i>Særkretser/regioner</i>	<i>RKS for toppidrett</i>
Kommuner	Idrettsråd/Idrettslag	Særiddrettslag	

Tabell 3: Sammenhengen mellom offentlig organisering og organiseringen av idretten/toppidretten

NIF – linjen skal i stor grad utføre idrettspolitiske oppgaver, som å formidle interesser og krav fra idretten til det politiske og administrative systemet. Idrettsforbundet er organisert slik at hvert ledd i NIF – linjen retter seg mot det respektive leddet i den offentlige organiseringen. NIF sentralt fremmer saker ovenfor Kultur – og kirke departementet, ved Idrettsavdelingen. Idrettskretsene retter seg mot det fylkeskommunale leddet og idrettsrådene arbeider lokalt for å styrke idrettslagenes rammebetingelser ovenfor det kommunale leddet. Siden Staten er hovedleverandøren i det norske idrettsfeltet, vil idrettsorganisasjonen tilpasse seg den offentlige organiseringen. En respondent påpekte dette;

”... Med en gang det offentlige tar en beslutning på organisering, så tror jeg idretten kommer til å følge etter i forhold til organisering regionalt”

(Representant fra RKS for toppidrett)

Statens planer om å avskaffe dagens fylkeskommuner og erstatte dem med større folkevalgte regioner, har skapt diskusjoner i det norske idrettsfeltet. Se redegjørelsen nedenfor;

Våren 2005 pågikk det en diskusjon i ulike media mellom representanter fra idrettskretsene og Idrettspresident Karl Arne Johannessen. Det var i hovedsak lederen av Oslo Idrettskrets, Rolf Nyhus, som gikk ut i media og skjelte ut idrettspresidenten, i forbindelse med de kraftige nedskjæringene i Norges Idrettsforbund og Olympiske komité (NIF). Etter det enorme økonomiske underskuddet i 2003, så var NIF i utgangspunktet nødt å redusere administrasjonen med 44 årsverk. I etterkant bestemte NIF sentralt at ytterligere 28 årsverk skulle kuttes. I forkant av denne avgjørelsen så ble alle de 19 idrettskretsene i Norge invitert med på råd. I følge Nyhus så «ga

alle (les idrettskretsene) klart uttrykk for at ytterligere kutt ville være helt unødvendig» (Dagsavisen 7.april 05)

Videre gikk diskusjonen ut på at Idrettsstyret hadde overkjørt rådet fra idrettskretsene, og vedtatt nedbemanning tross idrettskretsenes motsetninger. I tillegg sa Nyhus at «*jeg er ikke alene om å mene at NIF nå går både altfor fort fram og alt for langt når det gjelder å spare penger.*» (Dagsavisen 7.april 05) Nyhus fryktet at det til sjuende og sist var idrettskretsene som kom til å bli de største taperne i den nedbemanningsprosessen som da var i gang. Ved å kutte rammetilskuddene til idrettskretsene, så ville de stå svakt i forhold til de framtidige planene om regionalisering. Som motangrep, skrev Idrettspresidenten et innlegg på hjemmesiden til NIF den 8.april 05. Han anklaget Nyhus for å ha gått imot sitt eget vedtak på det ordinære Idrettstinget i 2003, hvor det ble enstemmig vedtatt at NIF i perioden 2003-2007 skal utarbeide retningslinjer for hvordan man skulle stimulere til sammenslåing av særforbund og modernisering av idrettskretsene. «*Nyhus stemte for organisasjonsendring i idretten i 2003, uten å vite hvordan det offentlige vil regionalisere fylkene. Gjelder da kanskje ikke det to år gamle enstemmige demokratiske vedtaket?*» Kjernen i debatten var altså om NIF skal regionaliseres før landets fylkeskommuner er reorganisert i regioner, eller om de skal vente til etter den offentlige regionaliseringen har skjedd. Nyhus hevdet at «*et av premissene for vedtaket (les på Idrettstinget) var endringer i oppgavefordelingen mellom stat, fylkeskommuner og kommuner. NIF-linjens oppgave er fremfor alt å fremme idrettens rammebetingelser vis-à-vis offentlige myndigheter. Da er det formåltjenelig å holde fast ved en organisering som følger landets forvaltningsmessige inndeling. Det var på den bakgrunn jeg (les Nyhus) advarte mot å foregripe utviklingen av den offentlige inndelingen ved å regionalisere NIF-linjen allerede nå. Først når det foreligger et eventuelt vedtak fra Stortingets side, vil vi vite hvilke regioner vi har med å gjøre og kompetansefordelingen mellom de ulike offentlige nivåene» (NIFs hjemmeside 14. april 05) Idrettspresidenten mente at de nedskjæringene som har blitt gjort var «*grep vi (les NIF)har måttet gjøre for å rette opp i økonomien...., det har vært nødvendige tiltak for å få en normal økonomisk situasjon»(NIFs hjemmeside 8.april 05) «Vi (les NIF) vil lage en organisasjon som bruker mest mulig på aktivitet og minst mulig på organisering og byråkrati. Men kretsene må bli regioner den dagen også fylkene blir regioner. Må vi vente på folkedemokratiet eller kan vi gå i forkant?» (Aftenposten nettutgave 27. april 05)**

Diskusjonen dreier seg i hovedsak om når NIF skal etablere regionale enheter, som skal erstatte dagens idrettskretser. Det er *enighet* om at idretten bør endre organiseringsform i tråd med den offentlige organiseringen. De fleste mener NIF må regionaliseres i likhet med det offentlige styringssystemet, for å kunne fremme idrettens rammebetingelser på best mulig måte. Men, det er *uenigheter* om idretten skal ligge i forkant av denne regionaliseringen, eller i etterkant. Det interessante med denne debatten er at NIF indirekte blir *tvunget* til omorganisering. Årsaken er behovet for økonomiske midler. Tvangslikedanning kan forekomme både som formelt press i form av lovverk, forskrifter, instruksjoner og lignende, men også som *uformelt* press og kulturelle *forventninger* i de omgivelsene organisasjonen er en del av (DiMaggio og Powell 1983:150). Dersom organisasjonene i idrettsfeltet viser at de innretter seg etter det uformelle presset og handlingsforventningene fra feltets hovedleverandør, vil de i større grad oppnå politisk aksept. Med det menes at Staten

”belønner” NIF for at organisasjonen deler de samme oppfatningene og den samme forståelsen hva gjelder organisering. Regionalisering kan derfor bli sett på som et virkemiddel for idrettsorganisasjonen til å motta mer statlige midler. Det kan derfor antydes at regionalisering på mange måter er politisk salgbart.

5.7 OPPSUMMERING

Drøftingen i kapittel 5 indikerer at den norske toppidrettsorganisasjonen blir sterkt påvirket av sentraliserende og desentraliserende krefter i organisasjonens omgivelser. Disse kreftene virker på organisasjonen i ulik grad og i ulik retning. I enkelte tilfeller virker kreftene sammenfallende, i andre tilfeller motstridende. De sentraliserende og desentraliserende kreftene kan forklares ut ifra forskjellige teoretiske perspektiver, noe som medfører at organisasjonsendringer også kan forstås på forskjellige måter.

6 SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER

”... det er jo en prinsippdebatt dette, en politisk kamp om toppidretten.”⁹²

Resultatene fra denne forskningsundersøkelsen, kan på mange måter oppsummeres med utgangspunkt i dette sitatet. En *politisk* kamp indikerer at det er mange ulike syn, meninger, krefter og tradisjoner, som har innvirket på det som er oppgavens problemområde; *organiseringen av norsk toppidrett*. Som følge av økt kommersialisering, profesjonalisering og internasjonalisering, har toppidretten blitt et attraktivt anliggende for mange. Det er en politisk kamp om hvem som skal ha æren av medaljene, samt innflytelse og kontroll over toppidrettens goder. Reaksjonene på Norges skuffende deltakelse i de Olympiske vinterlekene i Torino, og diskusjonen som har versert i etterkant av Toppidrettsutvalgets arbeid, gir indikasjoner på det. Toppidrettsorganisasjonens *omgivelser* har med andre ord stor betydning for organisasjonens utvikling. I disse omgivelsene fremstår *regionalisering* som en populær organiseringsmåte blant ulike organisasjoner innenfor en rekke sektorer og organisasjonsfelt. Etableringen av RKS for toppidrett markerer at regionalisering også har spredd seg til den norske toppidrettsorganisasjonen.

Målet med denne masteroppgaven har vært å få en *forståelse* av hvorfor toppidretten i Norge er organisert slik den er i dag, gjennom Olympiatoppen og RKS for toppidrett. Jeg har ønsket å finne ut hvilke krefter som har vært med på å forme den norske toppidrettsorganisasjonen, med utgangspunkt i følgende problemstilling: **Hvilke krefter har virket sentraliserende og desentraliserende på organiseringen av norsk toppidrett?**

Oppgaven er knyttet til tre teoretiske perspektiver på organisasjonsendringer. *Nyinstitutionell* teori er mest vektlagt (betrakter organisasjoner som åpne systemer), men oppgaven støtter seg også til et instrumentelt – og et kulturelt perspektiv (betrakter organisasjoner som lukkede systemer). Nyinstitutionell teori vektlegger de *kulturelt – kognitive* elementene ved institusjoner - hvordan det i organisasjonens institusjonelle omgivelser dannes sosialt skapte normer, handlingsforventninger og grunnleggende skjema for hvordan den norske toppidrettsorganisasjonen bør opptre og se ut. Ved å tilpasse seg kravene fra de institusjonelle omgivelsene, viser toppidrettsorganisasjonen at den handler etter fellesskapets verdier på en fornuftig måte. Organisasjonen vil dermed øke mulighetene for å bli positivt evaluert / legitimert og få tilført de nødvendige ressursene den trenger for å overleve. Det *kulturelle* perspektivet vektlegger de *normative* elementene ved institusjoner. Organisasjonsendringer

⁹² Dag Kaas, sentral fagperson i OLT siden 1988. Bergens Tidene, 14.mars.06

blir i dette perspektivet forklart som et resultat av at toppidrettsorganisasjonen tilpasser seg ”et moralsk rammeverk” med uformelle normer, verdier og rolleforventninger i organisasjonen. De *regulerende* elementene ved institusjoner er vektlagt i det *instrumentelle* perspektivet. Toppidrettsorganisasjonen blir i dette perspektivet betraktet som et instrument for *effektiv* frembringelse av gode toppidrettsprestasjoner. Organisasjonen blir legitimert og får støtte til å overleve ved å tilpasse deg de instrumentelle kravene fra omgivelsene, om å være mest mulig effektiv. Det forklarer organisasjonsendringer i dette perspektivet.

Kvalitative forskningsintervju er benyttet som metodisk verktøy i oppgaven. Utvalget i forskningsundersøkelsen består av representanter fra Olympiatoppen, RKS for toppidrett, Idrettsstyret og særforbund. Felles for dem alle, er at de enten har hatt en sentral tilknytning i planleggingen, etableringen eller utformingen av et RKS for toppidrett, at de har sittet i sentrale stillinger eller styrer som har jobbet med utviklingen av norsk toppidrett⁹³, eller at de har representert en særiddrett som har vært sterkt involvert i et av de RKS for toppidrett.

Forskningsresultatene viser at toppidrettsorganisasjonens omgivelser har hatt stor betydning for organisasjonens utvikling. I disse omgivelsene finnes det flere ulike *organisasjonsfelt* som Olympiatoppen og de RKS for toppidrett er knyttet til. Et organisasjonsfelt er et relativt klart avgrenset fellesskap av organisasjoner som er opptatt av samme fenomen, som deler felles meningshorisont og som samhandler hyppig. (Scott 2001, 2003, DiMaggio og Powell 1991) I oppgaven er det norske idrettsfeltet, det politiske feltet og det internasjonale toppidrettsfeltet vektlagt.⁹⁴

OLT og de RKS for toppidrett er sterkt sammenkoblet med det norske *idrettsfeltet* ved å være en del av Norges Idrettsforbund og Olympiske komité. Toppidrettsorganisasjonen må følge de formelle og uformelle reglene, normene og verdiene (spesielt de demokratiske bestemmelsene) som finnes i Idrettsfeltet, for å bli legitimert som en eksistensberettiget organisasjon. OLT og de RKS for toppidrett er svært avhengig av denne legitimiteten for å få støtte og ressurser til å overleve. Spesielt viktig er ”tilgangen” til fremtidige og etablerte toppidrettsutøvere, som utgjør kjernen i organisasjonens arbeid. ”Toppidrettsutøveren i sentrum” er Olympiatoppens filosofi. Alt arbeidet sentreres rundt utøveren, med den hensikt å skape gode toppidrettsprestasjoner.

⁹³ I Idrettsforbundet eller Olympiatoppen.

⁹⁴ Det skyldes en empirisk avgrensning, samt en oppfatning av at det er disse organisasjonsfeltene som har størst betydning for toppidrettsorganisasjonens utvikling.

Det *politiske feltet* utgjør statlig og politiske virksomhet ved storting, regjering og domstolene, direktorater og departementer (Idrett er ansvarsområde til Kultur- og Kirkedepartementet). Den tette sammenkoblingen mellom den norske toppidrettsorganisasjonen og det offentlige, skyldes i all hovedsak Statens økonomiske støtte til idretten i form av spillemidler. Spillemidlene utgjør hovedfinansieringskilden til Idrettsforbundet, og Staten kan dermed betraktes som hovedleverandøren ("the key supplier") av ressurser i idrettsfeltet (DiMaggio og Powell 1991). Myndighetenes involvering i toppidrettsarbeidet skyldes i stor grad, at toppidrett er viktig for den nasjonale identiteten og for internasjonal prestige. Suksess i toppidrett gjenspeiler en suksessfull nasjon.

Den økte globaliseringen og internasjonaliseringen har ført til at toppidretten også har blitt sterkt sammenkoblet med det *internasjonale toppidrettsfeltet*. Viktige organisasjoner i dette feltet er den Internasjonale Olympiske komité (IOC), de internasjonale organisasjonene til hver særiddrett (for eksempel UEFA og FIFA i fotball), andre nasjoners toppidrettsorgan (for eksempel Team Danmark) og den internasjonale antidoping organisasjonen WADA. Den norske toppidrettsorganisasjonen eksisterer ut ifra formålet om å skape gode toppidrettsprestasjoner i konkurranse med andre nasjoner. For å få tilgang til å konkurrere i viktige internasjonale mesterskap som de Olympiske leker, Verdensmesterskap, ligaer og cuper, må den norske toppidrettsorganisasjonen følge et felles internasjonalt reglement. Dersom OLT bryter disse føringene, vil organisasjonen bli ekskludert fra det internasjonale konkurransemarkedet og organisasjonens eksistens vil dermed være meningsløs.

Det er virksomme krefter i de organisasjonsfeltene toppidrettsorganisasjonen er sammenkoblet med, som har virket sentraliserende og desentraliserende på organiseringen av norsk toppidrett.

Desentralisering, eller *regionalisering*, kan betraktes som en *institusjonalisert organisasjonsoppskrift*. Det er en legitimert oppskrift, som har fått forbilledlig status for flere organisasjoner. Regionalisering blir gjerne oppfattet og omtalt som den riktige, hensiktsmessige, effektive, moderne og naturlige måten å organisere på, og oppskriften er derfor framtredd innenfor flere ulike organisasjoner, organisasjonsfelt og geografiske områder i dagens samfunn. Etableringen av RKS for toppidrett indikerer at regionalisering også har spredd seg til den norske toppidrettsorganisasjonen. Det finnes tre RKS for toppidrett i landet som er underlagt OLT sentralt.⁹⁵ Disse senterne besitter toppidrettsfaglig kompetanse,

⁹⁵ Det finnes flere regionale senter for toppidrett i landet, men det er kun disse senterne som har fått status som RKS for toppidrett i Idrettsstyret.

som blir brukt til å heve kompetansenivået blant regionale og lokale idrettsmiljøer. Etableringen av RKS for toppidrett i Norge kan enten forstås som en tilpassing til *institusjonelle* eller *instrumentelle* krav fra toppidrettsorganisasjonens omgivelser.

Ut ifra et *nyinstitusjonelt* perspektiv, så har etableringen skjedd som følge av tilpassing til sosiale konvensjoner, grunnleggende skjemaer og rolleforventninger i toppidrettsorganisasjonens omgivelser. Regionalisering er fremtredene innenfor samtlige av de organisasjonsfeltene som er belyst i oppgaven. I idrettsfeltet har flere særforbund regionalisert virksomheten og NIF planlegger å regionalisere dagens idrettskretser til større regioner. Offentlige sektorer som helse, samferdsel, utdanning, næring og miljø er regionalisert, Staten planlegger å regionalisere dagens fylkeskommuner og EU er en mektig pådriver bak regionaliseringsprosesser i det politiske feltet. I det internasjonale toppidrettsfeltet har suksessfulle toppidrettsnasjoner som Australia, Storbritannia og Canada (Green og Houlihan 2005) regionalisert hele eller deler av toppidrettsarbeidet. Ved å tilpasse seg de institusjonelle kravene, viser OLT at organisasjonen etterlever fellesskapets verdier på en fornuftig måte. Organisasjonen får dermed legitimitet og støtte til å overleve.

Ut ifra et *instrumentelt* perspektiv, så har etableringen av RKS for toppidrett skjedd for å øke effektiviteten. Effektivitet gjelder i dette tilfellet fremragende toppidrettsprestasjoner i viktige mesterskap. Olympiatoppen ble etablert i 1988⁹⁶ for å styrke det norske toppidrettsarbeidet, og for å snu de dårlige resultatene fra de Olympiske lekene på 1970 – og 80 tallet. Den norske idrettsorganisasjonen var ineffektiv, den klarte ikke å frembringe nok gode toppidrettsprestasjoner. Et *sentralt* organ for toppidrett ble derfor etablert og lokalisert i Oslo. Overfører man dette til etableringen av RKS for oppidrett, så vil ineffektivitet også være primærårsaken bak desentralisering av toppidrettsarbeidet. Det stemmer riktignok ikke, for Norges deltakelse i de Olympiske lekene fra 1994 og fram til 2004, har gitt svært gode resultater. Toppidrettsorganisasjonen har med andre ord vært effektiv, og etableringen av RKS for toppidrett skyldes derfor ikke i ineffektivitet.

Når det er sagt, så eksisterer Olympiatoppen i et *konkurransemarked* med andre toppidrettsnasjoner. Det forutsetter kreativitet, nytenkning og kontinuerlige framskritt for å kunne hevde seg i internasjonal sammenheng. Toppidrettsorganisasjonen vil derfor benytte seg av organisasjonsoppskrifter, som til enhver tid bidrar til effektiv frembringelse av toppidrettsresultater. Regionalisering, som institusjonalisert organisasjonsoppskrift kan i følge Meyer og Rowan (1977) betraktes som en *rasjonalisert myte*. Det betyr at det ved

⁹⁶ Prosjekt 88 ble evaluert i 1988, og videreført under navnet Olympiatoppen.

vitenskapslignende argumentasjon er skapt en overbevisning om at oppskriften er et effektivt verktøy, som organisasjoner kan bruke for effektiv måloppnåelse. I tillegg vil oppskriften fremstå som effektiv ved at suksessfulle organisasjoner som EU, Staten og toppidrettsnasjoner som Australia, Canada og Storbritannia har tatt den i bruk.

De sentraliserende og desentraliserende kreftene kan virke forskjellig i de ulike organisasjonsfeltene, noe som medfører at toppidrettsorganisasjonen blir dratt i ulike retninger. Forskningsresultatene antyder at desentraliseringskreftene på mange måter har virket sterkest innenfor det politiske feltet og det internasjonale toppidrettsfeltet.

Organisasjonsoppskriften regionalisering har imidlertid møtt mer skepsis innenfor det norske idrettsfeltet. Det skyldes i hovedsak den historiske konfliktdimensjonen og den doble bokføringen som preger feltet, samt sterke demokratiske føringer. Det er en politisk kamp mellom topp og breddenivået, der begge parter ønsker makt og innflytelse i feltet. Enkelte har vært kritiske til at etableringen av RKS for toppidrett ikke har vært en demokratisk prosess, i den grad det har gått ut på høring i alle ledd i idrettsorganisasjonen og blitt vedtatt i Idrettsstyret. Noen særforbund mener også at idrettskretsene blander seg for mye inn i toppidrettsarbeidet de har ansvar for, og at Olympiatoppen overskrider sitt mandat i forhold til ansvar – og rolleavklaring, ved å involvere seg i toppidretten på regionalt nivå. Det understrekes også at de RKS for toppidrett ikke må gå på bekostning av det sentrale leddet for toppidrett i Oslo. Det kan virke som om sentraliseringskreftene, i enkelte tilfeller, har vært mer framtrædende enn desentraliseringskreftene i det norske idrettsfeltet.

Toppidrettsorganisasjonen, både på sentralt og regionalt nivå, blir sterkt påvirket av virksomme *likedanningsmekanismer* (DiMaggio og Powell 1991) i omgivelsene. Ved *mimetisk* likedanning vil organisasjoner, som møter usikkerhet, kunne imitere andre suksessfulle organisasjoner. Mimetisk likedanning kan forekomme automatisk gjennom overføring av arbeidskraft, både nasjonalt og internasjonalt. Utenlandske trenere for norske landslag, norske fotballspillere i utenlandske fotballklubber og bruken av sentrale fagkonsulenter i Olympiatoppen til andre organisasjoner i idrettsfeltet, er noen eksempler. Mimetisk likedanning kan også forekomme gjennom felles møteplasser, og engasjement i ulike organisasjoner, styrever og komiteer. Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter som regionalisering vil i slike fora spre seg raskt.

Overføringen av profesjonelle aktører, som er opplært og har blitt tilegnet de samme verdiene og oppfatningene gjennom felles utdanningsinstitusjoner, organisasjoner, komiteer og nettverk, vil også medvirke til en *normativ* likedanning. Svært mange i

toppidrettsorganisasjonen rekrutteres fra Norges Idrettshøgskole og fra relevante studier på norske Høgskoler og universiteter. Olympiatoppen tilbyr også egne utdanningstilbud i samarbeid med enkelte utdanningsinstitusjoner. Engasjement i organisasjoner og komiteer, gjerne tilknyttet det politiske feltet eller det internasjonale toppidrettsfeltet (IOC, WADA), er også svært vanlig i toppidretten. Disse institusjonene, organisasjonene, komiteene og nettverkene kan betraktes som viktige sosialiseringsarenaer, der aktørene tilegner seg de samme verdiene og oppfatningene, om for eksempel regionalisering.

Tvingende likedanning er et resultat av formelt eller uformelt press fra organisasjoner, som toppidrettsorganisasjonen er avhengig av, eller av kulturelle forventninger i omgivelsene. OLT må følge lover, regler og forskrifter fra både det norske idrettsfeltet (NIFs lovverk), det politiske feltet (bestemmelser i forhold til spillemiddelsøknad, rapportering) og det internasjonale toppidrettsfeltet (IOCs konkurransereglement, WADAs dopingbestemmelser). De RKS for toppidrett må også følge føringer fra OLT sentralt, for å opprettholde statusen og for å få tilgang til midler. Toppidrettsorganisasjonen har imidlertid ikke blitt formelt presset til å regionalisere. Det kan heller virke som om kulturelle forventninger og et uformelt press fra organisasjonens omgivelser, har hatt innvirkning på organiseringen av norsk toppidrett.

Tvingende, mimetiske og normative likedanningsmekanismer er svært relevante for organisasjoner som konkurrerer om politisk makt og institusjonell legitimitet. Disse formene for *institusjonell* isomorphism er derfor virksomme i den norske toppidrettsorganisasjonen, som vist ovenfor. Toppidrettsorganisasjonen skiller seg imidlertid ut fra resten av organisasjonene i idrettsfeltet, ved å eksistere i et konkurransemarked med andre toppidrettsorganisasjoner. For organisasjoner som opererer i et slikt fritt og åpent konkurransemarked, vil *competitive* isomorphism ha større betydning. Konkurrerende krefter vil tvinge organisasjoner, som møter de samme begrensningene i omgivelsene, til å adoptere like karakteristikk. Regionalisering av toppidrettsarbeidet, kan med andre ord også ha vært et resultat av slike konkurrerende krefter i toppidrettsorganisasjonens omgivelser.

Virksomme likedanningsmekanismer, som tvingende, mimetiske, normative og competitive, fører til at ulike organisasjoner tar i bruk de samme institusjonaliserte organisasjonsoppskriftene som finnes i omgivelsene, eksempelvis regionalisering. Den norske toppidrettsorganisasjonen har blitt påvirket av disse kreftene, ved å være en del av omgivelsene og sterkt sammenkoblet med noen institusjonaliserte organisasjonsfelt. Det forklarer hvorfor toppidrettsorganisasjonen organisert slik den er i dag – gjennom Olympiatoppen og RKS for toppidrett.

En *begrensning* med nyinstitusjonell teori er at den favner veldig mye. En rekke ulike forhold og prosesser kan forklares ut ifra nyinstitusjonelle begreper. Selv om den i hovedsak vektlegger de kulturelt - kognitive elementene ved institusjoner, så blir de regulerende og normative elementene belyst gjennom tvingende og normativ isomorphism (se tabell 2, i delkapittel 3.6). Deler fra det instrumentelle - og det kulturelle perspektivet blir dermed dekket av nyinstitusjonelle begreper. Oppgavens hovedteori er med andre ord svært vanskelig å forkaste.

Nyinstitusjonell teori har imidlertid vært fruktbar, den har bidratt til å belyse en rekke ulike sider ved oppgavens problemområde. Det har imidlertid vært viktig å trekke inn andre teoretiske perspektiver, for å sette nyinstitusjonell teori inn i en sammenheng (blant annet for å se teoriens begrensninger), og for å fremheve at organisasjonsendringer kan forstås på forskjellige måter, alt etter hvilket perspektiv man benytter seg av.

Et interessant og kanskje uventet ”funn” fra forskningsundersøkelsen er hvordan *enkeltpersoners strategiske valg* har påvirket organiseringen av norsk toppidrett. I dette tilfellet har det vært hvordan Olympiatoppen har utviklet seg under ledelse av tidligere toppidrettssjef, Bjørge Stensbøl, kontra nåværende toppidrettssjef Jarle Aambø. En begrensning med nyinstitusjonell teori er at den ikke vektlegger individets betydning i organisasjoner, den fokuserer kun på krefter i organisasjonens omgivelser for å forklare organisasjonsendringer. Resultatene viser imidlertid at nøkkelpersoner i organisasjonen, har hatt stor betydning for OLTs utvikling. Denne svakheten ved nyinstitusjonell teori, har brakt teorien om strategic choice inn i oppgaven. Teorien om strategic choice kan sammenlignes med det instrumentelle perspektivet, som sier at ledelsen i en organisasjon har mulighet til å foreta rasjonelle og hensiktsmessige valg med tanke på å øke organisasjonens effektivitet. Strategic choice vektlegger i stor grad den muligheten nøkkelpersoner har til å påvirke organisasjonens utvikling og omgivelser gjennom strategiske valg.

Masteroppgaven er i stor grad basert på kvalitative forskningsintervju. Samtaler med representanter fra Olympiatoppen, RKS for toppidrett, Idrettsstyret og særforbund, har vært nødvendig for å forstå hvorfor toppidretten i Norge er organisert slik den er i dag, og for å forstå hvilke krefter som har virket sentraliserende og desentraliserende på organiseringen av norsk toppidrett. Man kunne imidlertid ha utvidet utvalget, og intervjuet toppidrettsutøvere og trenere tilknyttet OLT og/ eller de RKS for toppidrett, representanter fra Idrettsavdelingen i Kultur- og Kirke departementet, Idrettskretser og internasjonale toppidrettsorganisasjoner etc. Et større og mer variert utvalg kunne kanskje bidratt til å belyse flere sider ved oppgavens

problemområde, og gjort oss oppmerksom på andre faktorer enn de som er trukket fram i denne oppgaven. Det samme kunne kanskje andre teoretiske perspektiver på organisasjonsendringer og metodiske verktøy ha medført. I dette tilfellet har det imidlertid vært nødvendig med en empirisk og teoretisk avgrensning, på bakgrunn av masteroppgavens omfang og tidsbegrensning.

7 REFERANSER – LITTERATURLISTE

- Augestad, Pål, Nils Asle Bergsgaard og Atle Ørbeck Hansen. 2005. *The institutionalisation of an elite sport unit in Norway – the case of Olympiatoppen*. *Sociology of Sport Journal*
- Bergsgaard, Nils Asle. 2005. *Idrettspolitikkenes maktspill. Endring og stabilitet i den idrettspolitiske styringsmodellen*. Doktoravhandling. Samfunnsvitenskaplige fakultet UIO. AiT e-dit AS.Oslo
- Brunsson, Nils, Johan P. Olsen.1993. *The reforming organization*.Fagbokforlaget. Bergen.
- Christensen, Tom, Per Læg Reid, Paul G. Roness, Kjell Arne Røvik.(2004) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget. Oslo
- Denzin, Norman K. and Yvonna S. Lincoln. 2000. *Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications. Thousand Oaks, California.
- DiMaggio P.J. 1991. *Constructing an Organizational Field as a Professional*. I: Powell W.W. and DiMaggio P J. 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press. Chicago and London.
- DiMaggio, P.J., and Powell, W. 1983. The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*.
- Enjolras B., Seippel Ø. og Waldahl R.H. 2005. *Norsk Idrett. Organisering, fellesskap og politikk*. Akilles Forlag. Oslo.
- Goksøyr Matti (red.) Espen Andersen og Kristin Asdal. 1996. *Kropp, kultur og tippeskamp*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Green, M and Houlihan, B. 2005. *Elite Sport Development. Policy learning and political priorities*. London. Routledge.
- Green, M. and Houlihan, B. 2004. Advocacy coalitions and elite sport policy change in Canada and the United Kingdom. *International review for Sociology of Sport*. 39 (4) p.387
- Green, M.. 2004. Power, Policy, and Political Priorities: Elite Sport Development in Canada and the United Kingdom. *Sociology of Sport*. 21 (4) p.376.
- Green, Mick and Ben Oakely. 2001. Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches. *Leisure Studies*, Vol.20 Issue 4, p247
- Halvorsen, Knut. 1993. *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Bedriftsøkonomens forlag. Oslo.

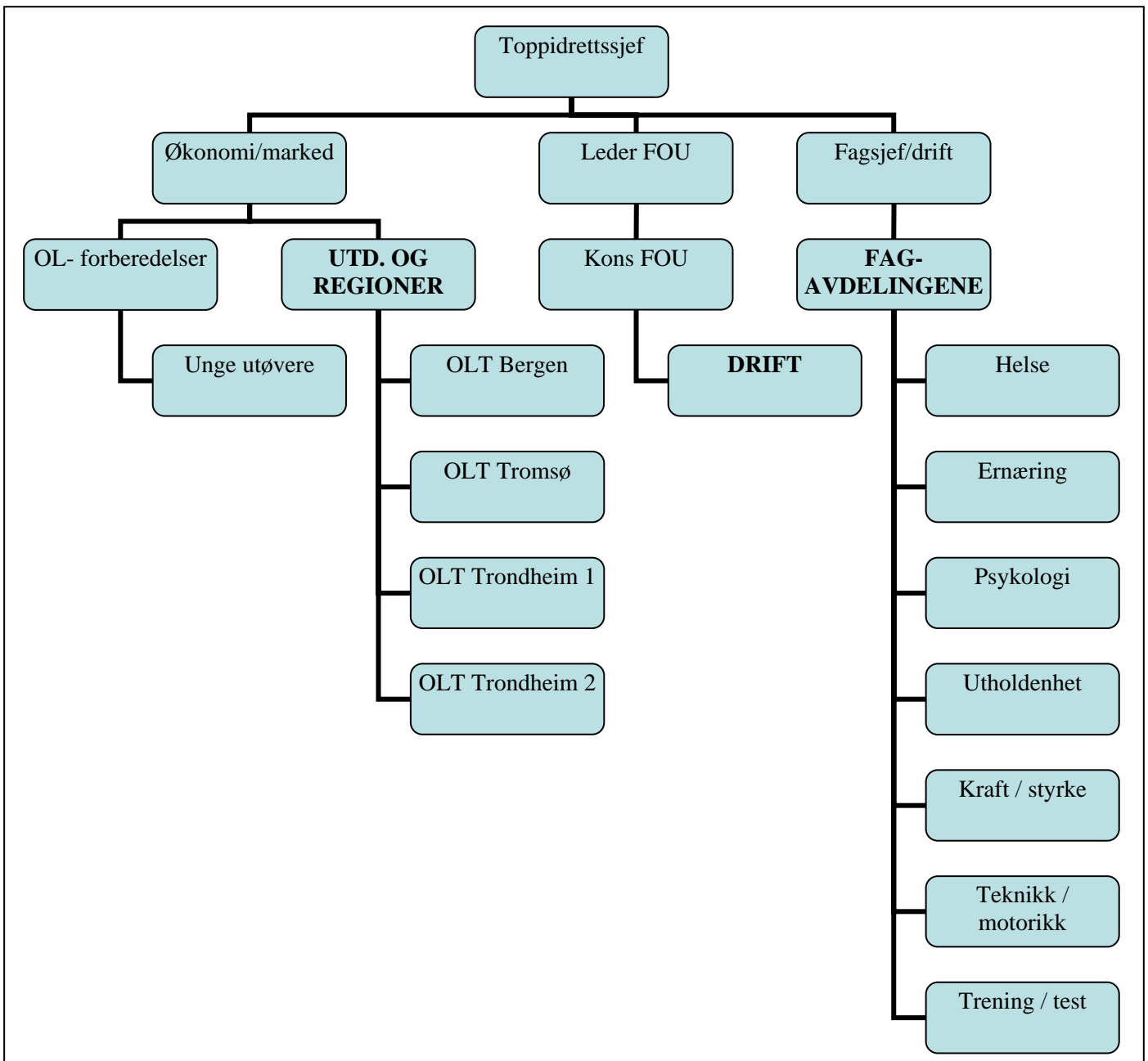
- Hannan, M.T og Freeman J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*. 89: 929-944.
- Hanstad, Dag Vidar og Matti Goksøyr. 2005. *Fred er ei det beste: Hans B. Skaset 70 år*. Gyldendal. Oslo
- Hanstad, Dag Vidar. 2002. *Seier`n er vår. Men hvem har æren?* Schibsted forlag. Oslo
- Hatch, Mary Jo.2001. *Organisasjonsteori - moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstrakt forlag. Oslo
- Hellevik, Ottar. 2002. *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Holme, Idar Magne og Bernt Krohn Solvang 1996. *Metodevalg og metodebruk*. TANO AS. Otta
- Houlihan, Barrie. 1997. *Sport, policy and politics: a comparative analysis*. Routledge. London.
- Houlihan, Barrie. 2004. *Producing Olympic champions: policy-making, policy learning and implementation*. Publisert for forelesning. Høgskolen i Telemark.
- Johnstad T., Klausen J.E. og Mønnesland J. 2003. *Globalisering, regionalisering og distriktspolitikk*. Makt og demokratiutredningens rapportserie. Rapport 76. ISBN 82-92028-84-6 Unipub forlag. Oslo.
- Kikulis, L.M., 2000. Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Explanations. I: *Journal of Sport Management*, 14, p.293 – 320.
- Kommunal og regionaldepartementet. 2001. *Om distrikts og regionalpolitikken*. (St.mld 34) Oslo. Kommunal og regionaldepartementet.
- Kommunenes Sentralforbund. 2004. *Sterke regioner*. Kommuneforlaget. Oslo
- Kulturdepartementet. 1999. *Idrettslivet i endring. Om Statens forhold til idrett og fysisk aktivitet*. (St.meld 14)Oslo. Kulturdepartementet.
- Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Ad Notam Gyldendal. Oslo
- Maguire, Joseph. 1999. *Global sport: identities, societies, civilizations*. Polity Press. Cambridge.
- Maguire, Joseph. 2000. *Sport and Globalization*. I: Coakley J. and Dunning E. 2000. Handbook of sport studies. SAGE Publications. London.
- Mangset, Per og Hilmar Rommetvedt (red.) 2002. *Idrett og Politikk – kampsport eller lagspill?* Fagbokforlaget, Bergen.

- Meyer, J and Rowan, B.1977. Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83:340 - 363
- Meyer, J.W. 1977. The Effects of Education as an Institution. *American Journal of Sociology*. 83:55-77.
- NIF. 1987. *Barneidrettsbestemmelsene*. NIF. Oslo.
- NIF. 2003. *Idrettspolitisk dokument (2003 - 2007)*. NIF. Oslo
- NIF. 2005, 2004, 2003. *Årsrapport*. NIF. Oslo
- Norges Olympiske Komité. 1994. *Olympiatoppen*. Årgang. 3 nr 1. Tangen Trykk.. Oslo
- Norges Olympiske komité. 1995. *Olympiatoppen* Årgang 4. nr. 1. AS Industritrykkeriet. Oslo.
- Norges Olympiske komité. 1996. *Olympiatoppen*. Årgang 5. nr. 1. AS Industritrykkeriet. Oslo
- Norges Olympiske komité.1995. *Olympiatoppen*. Årgang 4. nr. 2. AS Industritrykkeriet. Oslo.
- Nylehn, Børre. 1997. *Organisasjonsteori -kritiske analyser og refleksjoner*. AiT Enger AS. Otta.
- Oakley, B. And Green, M. 2001. The production of Olympic Champions:International perspectives on elite sport developoment systems. *European Journal of Sport Management*.8 (1) p. 83 -105
- Oliver, Christine. 1988. The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism. *Administrative Science Quarterly* 33: 543 – 561
- Olympiatoppen. 2000. *Olympiatoppens årsrapport*. NIF. Oslo
- Olympiatoppen. 2006. *Toppidrettsutvalgets rapport*. 2. versjon. NIF. Oslo
- Powell, Walter W.,Paul J. DiMaggio.1991. *The new institutionalism in organizational analysis*.The University of Chicago Press. USA
- Repstad, Pål. 1998. *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Rimejorde, Thor Ole.1988. *Prosjekt 88. Sluttrapport*. Oslo. Norges idrettsforbund og Olympiske komité.
- Robertson 1995. *Glocalisation: Time-Space and Homogeneity – Heterogenity I: Fatherstone* M., Lash S. og Robertson R. (red.) *Global Modernities*. SAGE. London
- Ryen, Anne. 2002. *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget. Bergen.
- Rømming, Ellen. 1999. *Desentralisering, regionalisering og lokale maktstrukturer*. Makt og Demokratiutredningen 1998 – 2003, rapport nr. 5. Akademika AS. Oslo
- Røvik, Kjell Arne. 1992 *.Den «syke» stat. Myter og moter i omstillingsarbeidet*. Universitetsforlaget. Oslo

- Røvik, Kjell Arne. 1998. *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget. Bergen
- Scott W.Richard. 2001. *Unpacking Institutional Arguments*. I: Powell, W.W og DiMaggio P.J 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press. Chicago, London.
- Scott, W.Richard 2003. *Organizations – Rational, Natural and Open Systems*. Prentice Hall: Pearson Education. Upper Sadle River, New Jersey.
- Scott, W.Richard, John W. Meyer. 1994. *Institutional Environments and Organizations*. SAGE Publications. London
- Scott, W.Richard. 2001. *Institutions and organizations*. SAGE Publications. London
- Silverman, David. 2001. *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. SAGE Publication. London.
- Silverman, David. 2005. *Doing Qualitative Research. A practical Handbook*. SAGE Publications. London
- Slack, T og B. Hinings, 1994: Institutional pressures and isomorphic change. An empirical test. I: *Organization Studies*, årg. 14, 803 -827.
- Slack, Trevor. 1997. *Understanding Sport Organizations. The application of Organization Theory*. Human Kinetics.USA.
- Stevens, J.A og T. Slack, 1998: Integrating social action and structural constraints: Towards a more holistic explanation of organizational change. I: *International Review for the Sociology of Sport*, årg. 33, nr.2, 140 – 155
- Veggeland, Noralv. 2000. *Den nye regionalismen. Europeisk integrasjon og flernivåstyring*. Fagbokforlaget. Bergen.

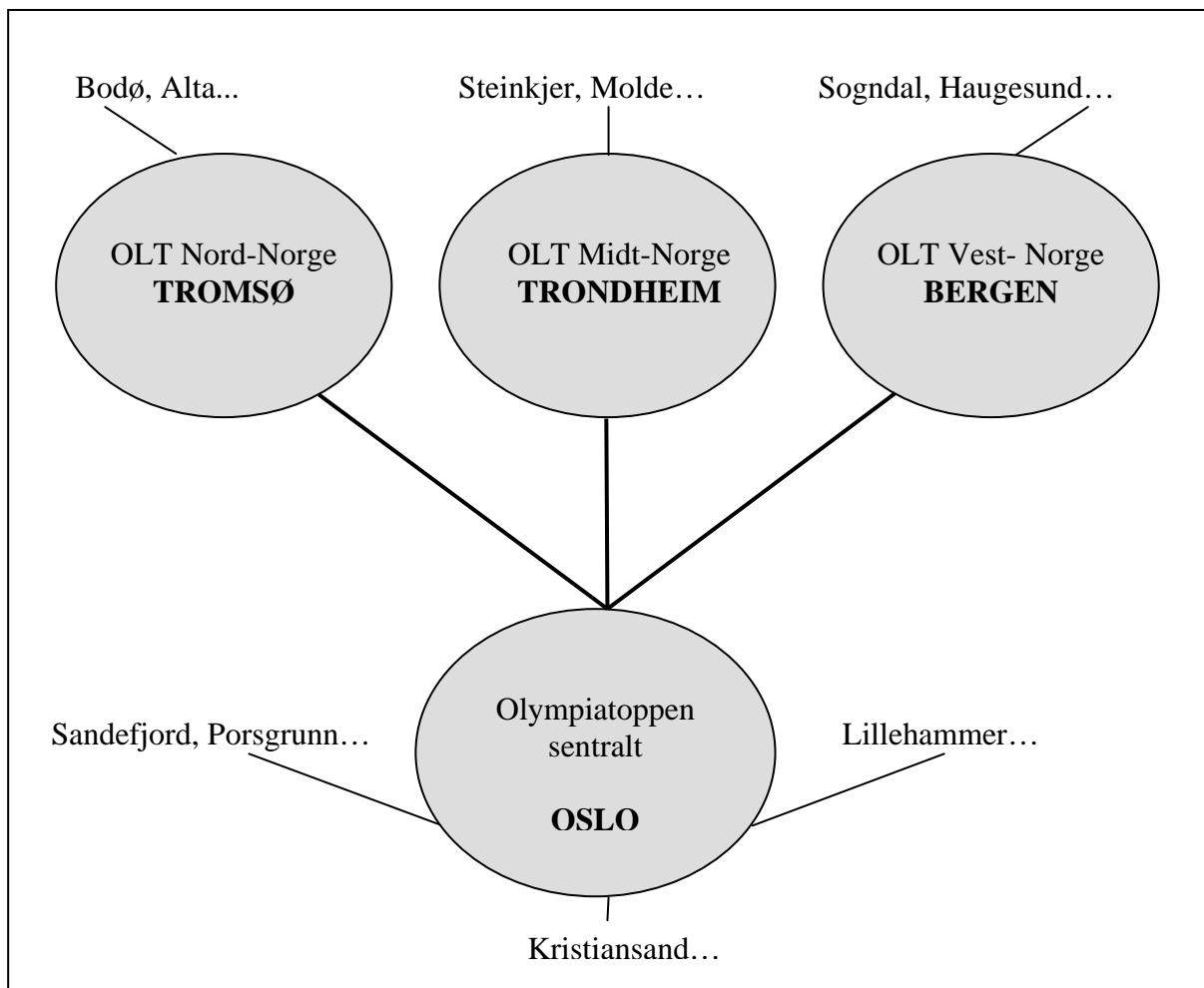
8 VEDLEGG

8.1 ORGANISASJONSMODELL OLYMPIATOPPEN



Figur 4:Olympiatoppens organisasjonskart. (Kilde: NIFs hjemmeside)

8.2 ORGANISASJONSMODELL REGIONALE KOMPETANSESENTERE FOR TOPPIDRETT



Figur 5: Organiseringsmodell for RKS og RKM⁹⁷

⁹⁷ Internt (uferdig) dokument i Olympiatoppen. Henvendelse fagansvarlig for RKS for toppidrett.

8.3 MER OM RESPONDENTENE

En oversikt over hvordan respondentene er fordelt blant de ulike organisasjonene i det empiriske utvalget.

Type organisasjon	Antall respondenter
RKS for toppidrett	11
- <i>OLT Tromsø</i>	(3)
- <i>OLT Bergen</i>	(2)
- <i>OLT Trondheim</i>	(1)
- <i>Kompetansesenter for toppidrett i Nord-Trøndelag</i>	(2)
- <i>UNIK Toppidrett i Vestfold</i>	(3)
Olympiatoppen	3
Særforbund	2
(En særforbundsrepresentant var også representant i Idrettsstyret)	(1)
SUM	16

8.4 INTERVJUGUIDER

8.4.1 Regionale kompetansesentere for toppidrett

Jeg legger ved intervjuguiden til OLT Trondheim som et eksempel på en intervjuguide til et regionalt kompetansesenter for toppidrett.

Intervju med...

Innledning

- *Presentasjon av meg selv og min undersøkelse. (Fra brevet)*
- *Intervjuet vil vare i ca. 1 time og det vil være samtalepreget.*
- *Forespørsel om bruk av opptakerutstyr.*
- *Jeg garanterer at intervjuet vil være fullt anonymt. Ingen sitater vil bli navngitt.*

Bakgrunn

1. Kan du innledningsvis fortelle litt om din *tilknytning* til Olympiatoppen og det regionale kompetansesenteret i Trondheim? Hvor lenge har du vært tilknyttet? Hva er din funksjon?
2. I hvilken grad vil du selv si at du har vært med i *etableringen og utformingen* av OLT Trondheim?

Endring i organiseringsform – fra sentralisering til regionalisering

3. *Når* var det de første planene om å etablere et regionalt kompetansesenter i Trondheim startet?
4. Kan du si litt om *bakgrunnen* for disse planene? *Hvorfor* var det et ønske om å etablere et slikt regionalt kompetansesenter i Trondheim? Etterspørsel? Behov? – fra hvem?
5. *Hvem* var de største initiativtakerne bak denne etableringen? Hvorfor de?
6. Hvordan var *responsen* på planene om å etablere et regionalt kompetansesenter for toppidrett i Trondheim? Hvordan ble disse planene tatt imot hos: Olympiatoppen? Særidretter? Trenere/utøvere? /Idrettskrets? Var det noen *motsetninger*? (Fra hvem og hvorfor?)
7. *Når* fikk dere *status (ble definert)* som et regionalt kompetansesenter for toppidrett av Olympiatoppen? Hvilke *konsekvenser* får en slik status? Fordel? Forpliktelser?
8. Finnes det noen *føringer* på hvordan et regionalt kompetansesenter for toppidrett i Norge skal organiseres, utformes eller virke? Hvem er det som har lagt disse føringene? Hvorfor/hva er hensikten med disse føringene?

9. Hva mener du er de viktigste funksjonene/oppgavene til OLT Trondheim? Kan du si litt om *hvem som er involvert* i senteret i Trondheim og *hvordan dere jobber*?
10. Hvem er "*målgruppen*": Alder? Idrett (lag/individuell)? Geografisk område?
11. *Skiller OLT Trondheim seg ut* i forhold til de andre regionale kompetansesenterne for toppidrett på noen måte? Hvilke *likheter/forskjeller* er det mellom de forskjellige kompetansesenterne for toppidrett i Norge?
12. Kan dere fortelle litt om hvilket *samarbeid* OLT- Trondheim har med Olympiatoppen sentralt, ulike særiddretter, klubber, trenere/utøvere?
13. På hvilke måter er det viktig at dette samarbeidet fungerer så optimalt som mulig?
14. Foregår det er *samarbeid mellom* de regionale kompetansesenterne for toppidrett i Norge? På hvilke måter? / hvorfor ikke? Utveksles det ideer/kompetanse?
15. Er det *andre samarbeidspartnere* involvert i OLT Trondheim enn dem vi har vært inne på tidligere? Hvorfor har det blitt inngått et slikt samarbeid? Hva går dette samarbeidet ut på?
16. Kan dere si litt om hvordan *rolleavklaringen* mellom OLT- Trondheim og særiddrettene i fylket har vært?
Hvilken *rolle/funksjon* er det OLT Trondheim ønsker å ha ovenfor særkretsene?
Trenere/utøvere?

Krefter som virker desentraliserende og sentraliserende

17. Som en konsekvens av det *økonomiske underskuddet* i Norges Idrettsforbund og Olympiske komité i 2003, så har Olympiatoppen vært nødt til å redusere utgiftene og kutte budsjettet kraftig. Har disse nedskjæringene fått noen *følger for OLT Trondheim*?
18. Hvordan mener du *ressursfordelingen* til Olympiatoppen burde være? Bør mer ressurser gå til den regionale satsningen?
19. Har OLT Trondheim *andre inntektskilder*? Hva er begrunnelsen for støtten?
20. *Hvilke idretter* er det som i hovedsak er tilknyttet OLT Trondheim? Hvorfor disse idrettene? Har personer fra disse idrettene vist interesse selv eller er det OLT Trondheim som har oppsøkt dem?
Hvem bestemmer hvilke idretter som skal prioriteres?
21. Ut ifra den kompetansen OLT Trondheim har og de tjenestene dere tilbyr utøvere og trenere, så skulle man nesten tro at det var de små særiddrettene som hadde mest behov for et nært samarbeid med dere. Hvilke tanker har du om at det ofte er de *store idrettene* (som ski, fotball)som er involvert i de regionale kompetansesenterne for toppidrett?
Hvor viktig er det for dere at de store særiddrettene er involvert?

22. Enkelte av de største særiddrettene har ønsket at toppidrettsmidlene skal gå direkte til dem, slik at hver særiddrett i større grad kan utvikle sin egen *spesifikke kompetanse*. Har OLT Trondheim vært nødt til å forholde seg til det på noen måte?
23. Mye av debatten mellom særforbundene og Olympiatoppen har omhandlet ansvar - og rolleavklaring, hvem som "eier" toppidretten og hvem som dermed skal få *æren av gode resultater*. Hvordan vurderer du denne debatten?
24. Hvor viktig er det for OLT Trondheim å kunne vise til *gode sportslige resultater/medaljer*? Ovenfor hvem er det eventuelt viktig å få fram at dere har bidratt til gode resultater? Hvorfor?
25. Det er Olympiatoppen og dermed også OLT Trondheim som har det overordnede ansvaret for toppidretten i Norge. Hvordan vil du karakterisere deres *posisjon ovenfor offentligheten*?
26. Toppidrett er *identitetskapende!* Det er bla. det Staten begrunner tilskuddet til toppidretten med, og gjennom prosjektet UNIK Toppidrett i Vestfold, så bruker Vestfold Fylkeskommune og Idrettskretsen toppidrett som et virkemiddel for å skaffe fylket en identitet. Hvilke konsekvenser tror du etableringen av OLT Trondheim har hatt for identiteten til Olympiatoppen? Særiddrettene? Regionen?

Likedanning

27. *Utveksles ideer og kompetanse* fritt innad i det norske toppidrettsmiljøet? Mellom særiddretter, forskningsinstitusjoner, Olympiatoppen?
28. *Utveksles det ideer/kompetanse* mellom nasjoner både når det gjelder det sportslige og det organisatoriske, eller holdes kortene tett mot brystet? Kan du gi noen eksempler?
29. Prøver dere (Olympiatoppen, OLT Trondheim) å fange opp metoder som har ført til gode resultater hos andre toppidrettsnasjoner? (Og prøver dem ut/videreutvikler dem?)
30. Både hopplandslaget og skøytelandslaget har opplevd stor framgang etter at trenere fra henholdsvis Finland og USA, ble ansatt. Også andre eksempler viser at norske toppidrettsutøvere/lag opplever framgang etter at utenlandske trenere er trukket inn. Hvordan vurderer du dette?
31. Både Australia og Canada, som begge er fremgangsrike toppidrettsnasjoner, har regionalisert hele eller deler av toppidrettsarbeidet. Har *regionalisering* av toppidrettsarbeidet blitt en slags *suksessoppskrift*?

Dagens organisering – Regionalisering

32. Hva mener du må til for at et regionalt kompetansesenter for toppidrett skal *lykkes*? Hva er *hovedutfordringene*?
33. Hva syns du om organiseringen av toppidretten nå? Flere regionale kompetansesentere for toppidrett? Hvorfor/hvorfor ikke?

34. Hvor effektivt er det med en *regionalisert organisering* av toppidretten, i forhold til en sentralisert organisering som det var tidligere?

Framtidsutsikter

35. Hvordan ser *framtiden* ut for *OLT Trondheim*? Hvordan bør senteret utvikles?
36. Hvordan tror du organiseringen av toppidretten i Norge vil utvikle seg det kommende tiåret?
37. Flere særforbund har slått sammen en eller flere kretser til regioner, og det diskuteres om ikke idrettskretsene burde regionaliseres i tråd med Statens planer om å dele dagens fylkeskommuner inn i regioner. Hva er dine tanker om disse regionaliseringsplanene? Kommer det til å påvirke organiseringen av toppidretten i Norge?

8.4.2 Olympiatoppen sentralt

Intervju med ...

Innledning

- Presentasjon av meg selv og min undersøkelse. (Fra brevet)
- Intervjuet vil vare i ca. 1 time og det vil være samtalepreget.
- Forespørsel om bruk av opptakerutstyr.
- Jeg garanterer at intervjuet vil være fullt anonymt. Ingen sitater vil bli navngitt.

Bakgrunn

1. Kan du innledningsvis fortelle litt om din *tilknytning* til Olympiatoppen?
2. *Hvor lenge* har du vært tilknyttet? Hva er din *funksjon*?

Olympiatoppens virksomhet

3. Olympiatoppen kan sies å være et resultat av «Prosjekt 88», som den gang ble dannet blant annet for å støtte særforbundene i toppidrettsarbeidet og for å fordele statlige stipend til toppidrettsutøvere. Kan du si litt om hvordan *toppidrettsarbeidet* i Norge har *utviklet seg* siden Olympiatoppen ble etablert? (Hva er det viktigste Olympiatoppen har utrettet i løpet av dens levetid?)
4. Hva har vært de *viktigste milepælene* i Olympiatoppens arbeid?
5. Kan du si noe om hva som *kjennetegner* Norges toppidrettsarbeid? Hva er *filosofien* bak toppidrettsarbeidet? Hvilke *visjoner/mål* er det Olympiatoppen jobber mot? *Hvem* er det som setter disse målene?
6. Hva slags *funksjoner/oppgaver* er det Olympiatoppen bør ivareta?

7. På hvilke områder vil du si at toppidrettsarbeidet i Norge *skiller seg ut* fra andre nasjoners? Hvilke andre nasjoners toppidrettsarbeid kan Norge *sammenliknes med*? På hvilke områder?
8. Olympiatoppen har nå nylig reorganisert organisasjonen, i likhet med Idrettsforbundet. Hva har det vært viktig å *ta vare på* / eventuelt *endre* i denne reorganiseringen? (Hvem er det som bestemmer *ansettelsesforhold og organisering* av Olympiatoppen?)
9. I 2004 nedsatte Idrettsstyret et eget *toppidrettsutvalg*. Kan du si noe om hva dette utvalget har jobbet med? *Hvorfor* har det vært et behov for å se på organiseringen av toppidretten? *Hvem* er det som har ønsket denne «granskningen»? På hvilken måte har Olympiatoppen og de regionale kompetansesenterne vært delaktige i arbeidet?

Endring i organiseringsform – desentralisering av toppidrettsarbeidet

10. Det har blitt etablert flere regionale kompetansesenter for toppidrett rundt om i Norge, bl.a. i Tromsø, Bodø, Steinkjer, Trondheim, Bergen og Sandefjord. Idrettsstyret har imidlertid vedtatt at det kun skal finnes 3 slike sentere lokalisert til de 3 største universitetsbyene. Hva er *bakgrunnen* for at det har blitt etablert slike RKS rundt om i landet? Behov? /etterspørsel?
11. *Hvem* har vært de største initiativtakerne til denne regionaliseringen? Er det aktører *sentralt*, fra Olympiatoppen eller Idrettsforbundet eller aktører *regionalt*? Har OLT vært en pådriver?
12. Hva mener du er de *viktigste funksjonene/oppgavene* til et regionalt kompetansesenter for toppidrett? Hva kan et regionalt kompetansesenter for toppidrett *bidra med*? Hva kan det *tilføre* det norske toppidrettsmiljøet?
13. Hvem bør være *målgruppen* til de regionale kompetansesenterne for toppidrett? (Etablerte toppidrettsutøvere? Morgendagens? Geografisk område?)
14. Hvilke tanker har du om Idrettsstyrets vedtak som sier at det *kun* skal finnes 3 *regionale kompetansesentere* i Norge, i Trondheim, Bergen og Tromsø? Er det muligheter for at det kan bli etablert *flere* slike *sentere i framtiden*?
15. Hvordan har *responsen* på etableringen av regionale kompetansesentere for toppidrett vært? Har det vært noen *motsetninger* til en slik omorganisering av toppidrettsarbeidet? (Fra hvem og hvorfor?)
16. Hvilke *reaksjoner har særforbundene* i Norge hatt om denne desentraliseringen av toppidrettsarbeidet? Hvem har vært mest positive / negative? Hvorfor?
17. Har regionaliseringen av toppidrettsarbeidet skapt *problemer eller konflikter* av noe slag?
18. Det er kun Idrettsstyret, etter innstilling fra Olympiatoppen, som kan avgjøre hvilke sentere som kvalifiserer til begrepet RKS. Hva innebærer det for et senter å bli *definert / få status* som et regionalt kompetansesenter for toppidrett? (Forpliktelser? Støtte?)
19. Finnes det noen *føringer* på hvordan et regionalt kompetansesenter for toppidrett i Norge skal organiseres, utformes og virke? Hva går de ut på? *Hvilke idretter*? Hvem er det som har lagt disse føringene? Hvorfor/hva er hensikten med disse føringene?

20. Er det en fare for at de regionale kompetansesentere for toppidrett skal *favorisere/styrke* kun enkelte lag/ utøvere?(Eks. OLTT – RBK, OLT- Tromsø – Tromsø, OLTH – Brann)

Krefter som virker desentraliserende og sentraliserende

Finansiering

21. Olympiatoppens arbeid blir i stor grad finansiert av spillemidler. Du har tidligere uttalt at Olympiatoppen trenger økte økonomiske rammebetingelser for å kunne klare og opprettholde det samme nivået når det gjelder resultater i framtiden. Er det Olympiatoppen eller Idrettsstyret som *fronter toppidrettens økonomiske rammebetingelser* ovenfor politikerne? *Hvem er det som kan påvirke toppidrettsmidlene?*
22. Hvor stor er *din* påvirkning over toppidrettsmidlene?
23. Er det mulighet for å *øke de økonomiske rammebetingelsene* til Olympiatoppen, ved å vise til flere gode sportslige prestasjoner/medaljer i internasjonale mesterskap?
24. I hvor stor grad kan man si at *økonomi og internasjonale medaljer* hører sammen?
25. Hvilke av de *regionale kompetansesentrene* for toppidrett er det som mottar *økonomisk støtte* fra Olympiatoppen? Hvorfor er det kun disse sentraene som mottar støtte? Er det mulighet for de andre senterne å motta økonomisk støtte fra Olympiatoppen senere?
Kan disse senterne *øke de økonomiske rammebetingelsene* ved å vise til gode sportslige *prestasjoner/medaljer?*

Rolleavklaring og samarbeid med særforbundene

26. Etter samtaler med aktører i RKS, så har jeg forstått at flere av disse senterne har valgt å samarbeide med særidretter som allerede har en etablert toppidrettskultur, i tillegg til å gå inn i etablerte miljøer for å skape en toppidrettskultur. *Hva mener du må til for å skape en toppidrettskultur?* Hvilken rolle spiller Olympiatoppen i arbeidet med å skape en toppidrettskultur innenfor en særidrett?
27. Ut ifra den kompetansen og de tjenestene Olympiatoppen og de regionale kompetansesentrene tilbyr utøvere og trenere, så skulle man nesten tro at det er de små idrettene som hadde mest behov for et nært samarbeid med Olympiatoppen. Hvilke tanker har du om at det i stor grad er de *store særidrettene* som er involvert i de regionale kompetansesentrene? Hvor viktig er det for dere at de store idrettene er involvert?
28. Hvem *henvender* Olympiatoppen og de regionale kompetansesentrene for toppidrett seg til, dersom de ønsker å inngå et samarbeid med en klubb eller utøver i en særidrett? - På *klubbnivå, krets nivå eller forbundsnivå?* *Hvem har bestemt det?*(OLT eller særforbund?)
29. Hvilken rolle og funksjon har *særidrettene* ovenfor Olympiatoppen og de regionale kompetansesentrene?

30. Kan du si litt om hvordan *rolleavklaringen* mellom Olympiatoppen og de ulike særiddrettene i Norge har vært? Har forholdet mellom Olympiatoppen og særiddrettene *forandret seg* på noen måte etter etableringen av de regionale kompetansesenterne?
31. Hvor viktig er det for Olympiatoppen og spesielt de regionale kompetansesenterne å kunne vise til *gode resultater/ medaljer*? Ovenfor hvem er det eventuelt viktig å få fram at dere har bidratt til gode resultater?
32. Mye av debatten mellom særforbundene og Olympiatoppen har omhandlet ansvar- og rolleavklaring, hvem som «eier» toppidretten og således få *æren for gode resultater*. Hvordan vurderer du denne debatten?
33. Det har blitt påpekt at *Olympiatoppen*, blant annet på grunn av suksess og sterke personligheter i ledelsen, har fått *for mye makt*. Hva er din vurdering av denne påstanden?
34. Hva har etableringen av de regionale kompetansesentere for toppidrett gjort med *identiteten* til Olympiatoppen? Styrket /svakket? På hvilken måte? (Identiteten til særiddrettene?)

Likedanning

35. *Utveksles ideer og kompetanse* fritt innad i det norske toppidrettsmiljøet? Mellom særiddretter, forskningsinstitusjoner, Olympiatoppen?
36. *Utveksles det ideer/kompetanse* mellom nasjoner både når det gjelder det sportslige og det organisatoriske, eller holdes kortene tett mot brystet? Kan du gi noen *eksempler*?
37. Prøver dere å fange opp *metoder som har ført til gode resultater* hos andre toppidrettsnasjoner? (Og prøver dem ut/videreutvikler dem?)
38. Både hopplandslaget og skøytelandslaget har opplevd stor framgang etter at trenere fra henholdsvis Finland og USA, ble ansatt. Også andre eksempler viser at norske toppidrettsutøvere/lag opplever framgang etter at *utenlandske trenere* er trukket inn. Hvordan vurderer du dette?

Regionalisering

39. Nå har Olympiatoppen og enkelte særiddretter valgt å regionalisere organisasjonen, og det diskuteres om ikke idrettskretsene burde regionaliseres i tråd med Statens planer om å slå sammen dagens fylkeskommuner til større regioner. Hvorfor tror du vi ser at så mange *organisasjoner innenfor den frivillige, offentlige, private sektoren* i Norge, men også internasjonalt, *regionaliserer* virksomheten sin?
40. Både Australia og Canada, som begge er fremgangsrike toppidrettsnasjoner, har regionalisert hele eller deler av toppidrettsarbeidet. Har *regionalisering* av toppidrettsarbeidet blitt en slags *suksessoppskrift*?

Dagens og fremtidens organisering av toppidretten

41. Hva er de *største utfordringene* i framtidens toppidrettsarbeid? Hvordan tror du toppidretten kommer til å utvikle seg det kommende tiåret?
42. Det er vedtatt at regionale kompetansesentere for toppidrett skal være et *satsningsområde*. Er det et ønske om *flere RKS i framtiden*?

43. Hvor effektivt er det med en *regionalisert organisering* av toppidretten, i forhold til en *sentralisert organisering* slik det var tidligere?
44. Hvordan tror du *idrettens organisasjonskart* kommer til å se ut om ti år? Hvilke likheter og hvilke endringer kommer vi til å se?

8.4.3 Særforbund

Intervju med ...

Innledning

- Presentasjon av meg selv og min undersøkelse. (Fra brevet)
- Intervjuet vil vare i ca. 1 time og det vil være samtalepreget.
- Forespørsel om bruk av opptakerutstyr.
- Jeg garanterer at intervjuet vil være fullt anonymt. Ingen sitater vil bli navngitt.

Bakgrunn

1. Innledningsvis, kan du selv fortelle litt om din *tilknytning til forbundet*? Hvor lenge har du vært engasjert i forbundet? Hva er din funksjon?

Forbundets virksomhet

2. Det er i overkant av 100 år siden forbundet ble etablert, og det har siden den gang utviklet seg til å bli et av Norges største særiddrettsforbund. Kan du si noe om hva som har *kjennetegnet* forbundets arbeid, og litt om *bakgrunnen* for hvorfor særiddretten har vokst seg så stor i Norge? (Visjoner/mål – ”virkemidler”)
3. Hva har vært de *viktigste milepælene* i forbundets arbeid?
4. I forkant av dette intervjuet så har jeg skaffet meg en oversikt over forbundets organisasjonsstruktur. Kan du si litt om *hvorfor forbundet er organisert* slik det er i dag? Hva er det viktigste for et særforbund i forhold til måten og organiseres på?
5. Hvis man skal sammenlikne det norske forbundet med andre nasjoners forbund innenfor denne særiddretten, *skiller* det norske forbundet *seg ut* på noen måte? Eventuelt på hvilke områder? (Likheter/forskjeller?)

Endring i organiseringsform – desentralisering av toppidrettsarbeidet

6. Det har nå blitt etablert flere regionale kompetansesentere for toppidrett rundt om i Norge, blant annet i Tromsø, Bodø, Steinkjer, Trondheim, Bergen og Sandefjord. Idrettsstyret har imidlertid vedtatt at det kun skal finnes 3 slike sentere lokalisert til de tre største universitetsbyene. Hva tror du er *bakgrunnen* for at det har blitt etablert slike regionale kompetansesentere for toppidrett rundt om i landet? Behov / etterspørsel?

7. *Hvem* har du opplevd har vært de største initiativtakerne til denne regionaliseringen? Er det *aktører sentralt*, fra Idrettsforbundet eller Olympiatoppen, eller *aktører regionalt*?
8. Hva slags *funksjoner /oppgaver* mener du Olympiatoppen og de regionale kompetansesenterne bør ivareta? (Blir de ivaretatt med dagens system?) Hvilke tanker har du om *Olympiatoppens Topptrenerutdanning*?
9. Hvem bør være *målgruppen* til de regionale kompetansesenterne for toppidrett? (Etablerte toppidrettsutøvere? Morgendagens?)
10. Hva kan et regionalt kompetansesenter for toppidrett *bidra* med? Hva kan det *tilføre* det norske toppidrettsmiljøet? Er det en fare for at de regionale kompetansesentere for toppidrett skal *favorisere/styrke* kun enkelte lag?(Eks. OLTT – RBK, OLT- Tromsø – Tromsø, OLTH - Brann)
11. Hvilke *reaksjoner og tanker* har *særforbundene* i Norge hatt om denne desentraliseringen av toppidrettsarbeidet? Hvem har vært mest positive / negative? Hvorfor? Har regionaliseringen av toppidrettsarbeidet skapt *problemer eller konflikter* av noe slag?

Krefter som virker sentraliserende og desentraliserende

Rolleavklaring og Olympiatoppens samarbeid med særforbundene

12. Etter samtaler med aktører i de RKS, så har jeg forstått at flere av de regionale senterne har valgt å samarbeide med særidretter som *allerede* har en etablert *toppidrettskultur*, i tillegg til å gå inn i etablerte miljøer for å *skape* en toppidrettskultur. *Hva mener du må til for å skape en toppidrettskultur*? Hvordan har forbundet klart å skape en så sterk toppidrettskultur, så vel som en sterk breddeidrettskultur? Hvilken *rolle* spiller Olympiatoppen i arbeidet med å skape en toppidrettskultur innenfor en særidrett?
13. Hvilket *samarbeid* har forbundet hatt med Olympiatoppen og de regionale kompetansesenterne for toppidrett? Eksempler? Har forbundet lagt noen *premisser* i forhold til å samarbeide med Olympiatoppen?
14. Var det Olympiatoppen som *oppsøkte* forbundet, eller var det forbundet som oppsøkte Olympiatoppen, for å benytte seg av OLTs kompetanse og tjenester?
15. Hvem *henvender* Olympiatoppen og de regionale kompetansesenterne for toppidrett seg til, dersom de ønsker å inngå et samarbeid med en klubb eller utøver i en særidrett? (Klubb, krets, forbund?) *Hvem har bestemt det*? Har Olympiatoppen noen gang kontaktet *enkeltutøvere*, uten å ha inngått en samarbeidsavtale *med klubben/særkretsen/særforbundet*? (Reaksjoner?)
16. Foregår det et *samarbeid* mellom forbundet og noen av de *andre norske særidrettene*? Med hvem? På hvilke områder?
17. Hva hadde alternativet til særforbundene vært, dersom man *ikke* hadde hatt et eget toppidrettsorgan som *Olympiatoppen* i Norge? Hvilke konsekvenser hadde det for eksempel fått for forbundet?

18. Ut ifra den kompetansen og de tjenestene Olympiatoppen og de regionale kompetansesenterne for toppidrett tilbyr utøvere og trenere, så skulle man nesten tro at det er de små idrettene som har mest behov for et nært samarbeid med Olympiatoppen. Hvilke tanker har du om at det allikevel er *de store idrettene* (som ski, fotball, håndball) som er sterkest involvert i de regionale kompetansesenterne?
19. Hvilke tanker har du om Olympiatoppens sterke involvering og samarbeid med *utvalgte særiddretter*? (Tennis, seiling, sandvolleyball, roing/padling)
20. Hvilken rolle og funksjon er det *særiddrettene* har ovenfor Olympiatoppen?
21. Kan du si litt om hvordan *rolleavklaringen* mellom Olympiatoppen og forbundet har vært? Tror du forholdet mellom Olympiatoppen og særiddrettene har *forandret seg* på noen måte *etter etableringen av de regionale kompetansesenterne*?
22. Hvor viktig tror du det er for Olympiatoppen og de regionale kompetansesenterne å kunne *gi uttrykk for* at de har *bidratt til gode resultater/medaljer*? Hvorfor? Ovenfor hvem?
23. Mye av debatten mellom særiddrettene og Olympiatoppen har omhandlet ansvar - og rolleavklaring, hvem som «eier» toppidretten og således skal ha *æren for gode resultater*. Hvordan vurderer du denne debatten?
24. Det har blitt påpekt at *Olympiatoppen*, blant annet på grunn av suksess og sterke personligheter, har fått *for mye makt*. Hva er din vurdering av denne påstanden?
25. Hva har etableringen av de regionale kompetansesentere for toppidrett gjort med *identiteten* til Olympiatoppen? Styrket /svakket? På hvilken måte? (Identiteten til særiddrettene?)

Finansiering

26. Hva er de *viktigste inntektskildene* til forbundet? Blir forbundet på noen måte styrt eller satt krav til, som følge av denne finansieringen?(Lagt føringer/ premisser?)
27. Er det muligheter for forbundet å *øke de økonomiske rammebetingelsene*, ved å vise til *flere gode sportslige resultater/medaljer* i internasjonale mesterskap?I hvor stor grad kan man si at *økonomi og internasjonale medaljer* henger sammen?
28. Hvis vi tenker oss at dagens toppidrettsmidler skulle bli prioritert annerledes. Store deler av midlene som går til Olympiatoppens arbeid skulle i stedet blitt tildelt hver enkelt særiddrett. Hva ville en slik økonomisk endring som dette ført til tror du? Ville man evt. oppleve flere og større sportslige prestasjoner?

Likedanning

29. Forbundet er i likhet med de andre særforbundene i Norge, sterkt tilknyttet *internasjonale organisasjoner – internasjonale særforbundet*. På hvilken måte blir særiddrettene styrt av denne tilknytningen til internasjonale organisasjoner? Hvilken tilknytning, til enten nasjonale eller internasjonale organisasjoner, har *størst betydning eller påvirkning* på særiddrettens virksomhet?
30. Prøver dere i forbundet (utøvere, trenere, ledere) å *fange opp metoder*, både når det gjelder det organisatoriske og det sportslige, som har ført til *gode resultater* hos andre

toppidrettsnasjoner? (og prøver dem ut / videreutvikler dem?) Kan du gi noen eksempler?

31. *Utveksles ideer/kompetanse* fritt innad i det norske toppidrettsmiljøet? Mellom særiddretter, forskningsinstitusjoner, Olympiatoppen?
32. *Utveksles det ideer/kompetanse* mellom nasjoner når det gjelder det sportslige og det organisatoriske, eller holdes kortene tett mot brystet? Kan du gi noen eksempler?

Regionalisering

33. Enkelte særforbund har valgt å slå sammen flere kretser til større regioner. (For eksempel Håndballforbundet) Har *regionalisering* av landets kretser innenfor ”din” særiddrett vært et tema? Hvorfor / hvorfor ikke?
34. Nå har Olympiatoppen og enkelte særiddretter valgt å regionalisere organisasjonen, og det diskuteres om ikke idrettskretsene burde regionaliseres i tråd med Statens planer om å slå sammen dagens fylkeskommuner til større regioner. Hvorfor tror du vi ser at så mange *organisasjoner innenfor den frivillige, offentlige, private sektoren* i Norge, men også internasjonalt, *regionaliserer* virksomheten sin?
35. Både Australia og Canada, som begge er fremgangsrike toppidrettsnasjoner, har regionalisert hele eller deler av toppidrettsarbeidet. Har *regionalisering* av toppidrettsarbeidet blitt en slags *suksessoppskrift*? Mote?
36. Du har vært engasjert innenfor idrettsmiljøet i mange år, både nasjonalt og internasjonalt. Har du fått noe inntrykk av hvor *regionaliseringskreftene* har virket sterkest? (Internasjonalt / nasjonalt? , Topp / bredde? , eller innenfor de forskjellige organisasjonsleddene: NIF - OLT – Særforbund - Idrettskrets?) *Hvorfor her?*

Fremtidens organisering av toppidrettsarbeidet

37. Hva er forbundets største hovedutfordringer i årene som kommer? Hva er de *største utfordringene* i fremtidens toppidrettsarbeid?
38. Hva syns du om *dagens organisering og finansiering* av toppidretten i Norge? Hva fungerer bra / noe som fungerer dårlig? Hvor effektivt er det med en *regionalisert organisering* av toppidretten, i forhold til en sentralisert organisering som det var tidligere? *Flere regionale kompetansesentere* for toppidrett? Hvorfor/hvorfor ikke?
39. Hvordan tror du idrettens organisasjonskart kommer til å se ut om ti år? Hvilke likheter og hvilke endringer kommer vi til å se?

Avslutning

- Jeg har i løpet av denne samtalen fått gode svar på de temaene jeg ønsker å fokusere på i oppgaven min. Jeg sitter igjen med et inntrykk av at: Oppsummering...
- Er det noe du ønsker å tilføre?
- Da vil jeg takke så mye for at du tok deg tid til dette intervjuet med meg. Lykke til....
- Jeg vil sende deg et eksemplar av oppgaven (mail) når den er ferdigstilt

8.5 TRANSKRIBERINGSMAL

Jeg legger ved transkriberingsmalen til et RKS for toppidrett. Malen tar utgangspunkt i intervjuguiden som er anvendt.

Intervju med

Spør	Tema	Respondentens kommentarer	Sitater	Egne kommentarer
	Tilknytning			
	Etablering - Når? - Hvem? - Hvorfor?			
	Responen på etableringen			
	Status som regionalt kompetansesenter av OLT (føringer) - Følger?			
	Arbeidsmetoder/ Viktigste funksjoner			
	Målgruppen			
	Særtrekk ved det regionale kompetansesenteret.			
	Samarbeid - Med OLT? - Med særkretser?/ klubber? / utøvere? - Andre reg. komp.sentere? - Andre?			
	Rolleavklaring			
	Idretter som er tilknyttet det regionale kompetansesenteret - Hvorfor disse?			
	Store kontra små sær idretter			
	Er det viktig å vise at det regionale kompetansesenteret har vært involvert i gode resultater? (Æren av medaljer)			

	<p>Identitet</p> <ul style="list-style-type: none"> - For OLT?/særidrettene? - Regionen? 			
	Finansiering			
	<p>Hvordan spres kompetanse i toppidrettsmiljøet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nasjonalt? - Internasjonalt? 			
	Hvordan har dere forholdt dere til de store særidrettenes ønske om midler til å utvikle sin egen spesifikke kompetanse?			
	Hva må til for at et regionalt kompetansesenter skal lykkes?			
	Dagens organisering av toppidretten			
	Regionalisering			
	<p>Hovedutfordringer?</p> <p>Hvordan bør senteret utvikles?</p>			
	Utvikling av toppidretten i årene som kommer			