

Fra masseidrett til toppidrett

En studie av omstruktureringen av norsk toppidrett

André Henriksen

Hovedoppgave i statsvitenskap

Universitet i Oslo

Institutt for statsvitenskap

Høsten 2006

Forord

Gjennom mine år med statsvitenskapelige studier har jeg vært fascinert av organisasjoner generelt, og organisasjonsendring spesielt. Jeg har også i lang tid hatt interesse for idrett. Kombinasjonen av disse to har gjort at arbeidet med hovedoppgaven har vært en lærerik og interessant prosess. Denne prosessen har gitt meg god kunnskap og forståelse av organisasjonslivet, samt et godt innblikk i sentrale idrettspolitiske spørsmål.

Da denne oppgaven omsider er ferdig, er det en rekke personer jeg har lyst til å takke. Først og fremst vil jeg rette en stor takk til min tålmodige veileder Morten Øgård for mange gode og konstruktive innspill. Videre vil jeg takke alle mine informanter tilknyttet idrettsbevegelsen. En spesiell takk i så henseende vil jeg rette til Thor Ole Rimejorde, som har vært svært hjelpelig med innhenting av informasjon.

Jeg vil også takke brødrene Jørgensen for nødvendig korrekturlesning, samt Alexander Lange for effektiv og god service når det tekniske har gått i stå.

Til slutt vil jeg takke lille Eirik som har gitt meg inspirasjon til å slutføre denne oppgaven.

André Henriksen

Oslo, 29. oktober 2006

Innhold

INNHOLD	2
1 INNLEDNING	5
1.1 TEMA	5
1.2 PRESENTASJON AV "PROSJEKT 88"	7
1.3 OPPGAVENS VERDI OG RELEVANS	10
2 TEORETISKE TILNÆRMINGER.....	12
2.1 TRE PERSPEKTIVER – FORKLARING PÅ ENDRING	12
2.2 EN HELHETLIG ENDRINGSSTRATEGI	17
2.3 EN TEORETISK ANALYSEMODELL.....	20
2.4 OPERASJONALISERING.....	22
2.5 HYPOTESER.....	25
3 METODISKE TILNÆRMINGER	26
3.1 VALG AV METODE	27
3.2 VALG AV DATAINNSAMLINGSMETODE.....	29
3.3 INNSAMLING AV DATA.....	31
3.4 VALIDITET OG RELIABILITET.....	33
4 NORSK IDRETT: FRA MASSEIDRETT TIL TOPPIDRETT.....	34
4.1 UTVIKLINGEN AV NORSK IDRETT	34
4.2 DEN NORSKE MODELLEN.....	38
4.3 INITIATIVET TIL OMSTRUKTURERINGEN AV NORSK TOPPIDRETT.....	39
4.4 ETABLERINGSFASE	49
4.5 GJENNOMFØRINGSFASE.....	53

4.6	EVALUERINGSFASE.....	54
5	ANALYSE	61
5.1	PROSJEKTSTYRINGSHYPOTEESEN	61
5.2	INVOLVERINGSHYPOTEESEN.....	68
5.3	FORHANDLINGSHYPOTEESEN.....	74
5.4	BRUKEN AV ENDRINGSSTRATEGIENE.....	79
6	AVSLUTTENDE BETRAKNINGER.....	80
6.1	HYPOTEESENE FORKLARINGSKRAFT	80
	LITTERATURLISTE.....	85

1 Innledning

1.1 Tema

”Tidligere bar toppidrettssatsningen preg av ”skippertaksmetoden”. Den tid er forbi. Dette håper vi kan bli et langsiktig prosjekt” (Thor Ole Rimejorde).

Mange reformatorer og endringsvillige ledere er av den oppfatning at gjennomføring av reformer og prosjekter samt realisering av målsetninger best kan oppnås gjennom ledelsens rasjonelle og analytiske valg (Brunsson og Olsen 1990:3). Likevel finnes det mange eksempler på prosjekter med hierarkisk styring, kontroll og målrettede valg som har mislykkes. I motsatt fall finnes det eksempler på prosjekter med totalt fravær av sterk styring, kontroll og rasjonelle valg som har lyktes. Spørsmålene i denne sammenheng er hva som gjør at noen prosjekter lykkes og andre mislykkes?

Selv om ledere gjennom nøye planlegging, sterk styring og kontroll kan redusere usikkerheten i prosjekter og større grad styre utfallet av prosessen, vil det alltid være faktorer i omgivelsene som ikke lar seg like lett håndtere.

Denne oppgaven omhandler reorganiseringen av norsk toppidrett i 80-årene. I et samfunn i hurtig endring de siste tiårene, bør det ikke forundre at også idrettsbevegelsen har gjennomgått en endringsprosess. Et resultat av denne endringen kom til uttrykk gjennom etableringen av ”Prosjekt 88” (P-88) i 1985. P-88 var toppidrettens svar på de nye utfordringene som lå i tiden.

Ideen til prosjektet kom fra ledende skikkelser i idrettsmiljøet. Tanken var å samle all kunnskap og erfaring under samme tak. Ulike idretter satt på ulike kunnskaper og erfaringer som samlet ville tilføre toppidretten nye kunnskaper og nye erfaringer.

Det ble opprettet en initiativgruppe som skulle vurdere prosjektets utvikling ut fra organisering, finansiering, kriterier og planer. Gruppens oppgaver var også å gjennomføre høringsrunder med ledere, aktive, støtteapparat og særforbund. Planen

var å legge dette prosjektet inn under NIFs budsjettår 1985. Det viste seg at tiden var knapp og initiativgruppen utarbeidet en handlingsplan som var preget av tidspress.

Prosjektet ble gjennomført og har etter hvert utviklet en sterk organisasjon med god støtte av samtlige særforbund. I denne oppgaven vil jeg derfor forsøke å avdekke hvilke faktorer som kan ha medvirket til resultatet av denne vellykkede prosessen.

Oppgavens hovedfokus blir ut fra dette, gjennom ulike teoretiske verktøy, å analysere prosessen for så å kunne svare på hva som har vært avgjørende faktorer for utfallet av prosjektet. Dette leder fram til oppgavens problemstilling:

”Hvilke endringsfaktorer kan forklare det vellykkede utfallet av omorganiseringen av norsk toppidrett?”

I denne sammenheng vil jeg anvende begrepet ”vellykket” basert på fire forhold:

1. Oppnåelse av målsetting

I starten var målet kort og godt å etablere nye retningslinjer for å drive toppidrett i Norge, samt å samordne en del tiltak som man kunne gjøre i fellesskap, og ikke minst skape aksept for toppidrett. Med prosjekt 88 ble det etablert en modell som har vist seg å innfri disse målene.

Det ble også nedfelt et hovedmål og flere delmål. Hovedmålet lyder som følger:

Prosjektet 88 skal i samarbeid med særforbundene arbeide for en nivåheving av norsk toppidrett slik at flere norske toppidrettsutøvere kan hevde seg i verdenstoppen.

I årene mellom 1992 til 2004 har Norge tatt 52 olympiske gullmedaljer. Bare Tyskland har vunnet flere gull i de olympiske vinterleker enn Norge. Mye av æren for denne framgangen kan tilskrives Olympiatoppen.

2. Implementering av modellen

Den norske modellen ble stort sett godt mottatt fra de fleste involverte aktører. Det ble imidlertid ytret skepsis til prosjektet fra deler av langrennsmiljøet, noe jeg vil komme tilbake til senere i oppgaven. Ellers virket det som om norsk toppidrett sto samlet bak implementeringen av den nye norske modellen.

3. Etablering av organisasjonen

En uavhengig gruppe fikk i oppgave og evaluere P88s arbeid. De kom frem til at Norge trengte en toppidrettsorganisasjon og at det arbeidet P88 hadde startet burde videreføres. Prosjekt 88 gikk over til en mer permanent organisering gjennom etableringen av Olympiatoppen (OLT) i 1990.

4. Økonomi

Prosjektet holdt seg gjennom hele prosjektperioden innfor de økonomiske rammene (se pkt. 5.2.7)

1.2 Presentasjon av "Prosjekt 88"

Prosjekt 88 var et prosjekt der norske trenere, ledere og utøvere samarbeidet om tilrettelegging, gjennomføring og evaluering av treningsopplegg til toppidrettsutøvere. Prosjektets funksjon var å være en møteplass der ulike idretter kunne samarbeide og lære av hverandre, og et sted hvor utøvere kunne utveksle erfaringer for å stå bedre rustet til trening og konkurranse. Erfaringer fra prosjektet var at trenere og utøvere som samarbeidet på tvers av idretter, ville tilføres ny innsikt, som igjen førte til bedre treningskvalitet. Prosjektet skulle også bidra til at trenere, ledere og utøvere økte bevisstheten og evnen til å formidle den kompetansen om trening og toppidrett på en slik måte at utøvere utenfor prosjektet også kunne dra nytte av det.

Tidligere var det slik at særforbundene sto alene i sitt toppidrettsarbeid. Opprettelsen av P88 førte til økt samarbeid mellom forbundene samtidig som kunnskap og kompetanse ble frigjort. I tillegg ble også det økonomiske grunnlaget styrket, noe som ga spesielt de små forbundene bedre vilkår for å drive toppidrett.

Selv om P88 skulle være et sentralt samlende organ for toppidretten ble allikevel den formelle makten over toppidretten værende i særforbundene. Forbundene har ansvar for all toppidrettsaktivitet og alle resultater på sitt felt, og har således beslutningsmyndigheten i alle spørsmål som vedrører sin idrett. Men det var P88 som satt på de økonomiske ressursene, og som langt på vei styrte og kontrollerte toppidrettsarbeidet. I samarbeid med P88 måtte de enkelte særforbund følge den grunnmodell som P88 satte som krav for kommende OL-satsing. Ved å innfri disse kravene ble særforbundene og deres utøvere tildelt midler til videre satsing. Denne modellen har vist seg å gi norsk toppidrett et løft som har vedvart fram til i dag. Prinsippene i denne grunnmodellen er som følger:

- Resultat først – deretter støtte.
- Før særforbund får økonomisk støtte, skal de være kvalifisert i P88 med minst en utøver- eller lagstipend.
- Store internasjonale idretter og de mest tradisjonsrike idrettene prioriteres ved økonomisk støtte.
- Alle støtteordninger dekkes over P88s budsjett. Det betyr at de må sees på som en helhet, selv om de ikke blir avveid mot hverandre.

Når kriteriene er oppfylt, vil disiplinen være støtteberettiget og P88s støttekonsept anvendes.

- Det inngås en gjensidig forpliktende samarbeidsavtale om en helhetsrådgivning fra P88s side.
- Det startes opp en målprosess som kommer ut med delmål og strategi, handlingsplan, organisering med ansvars- og rolleavklaring, rapportering, oppfølging, evaluering, økonomi.

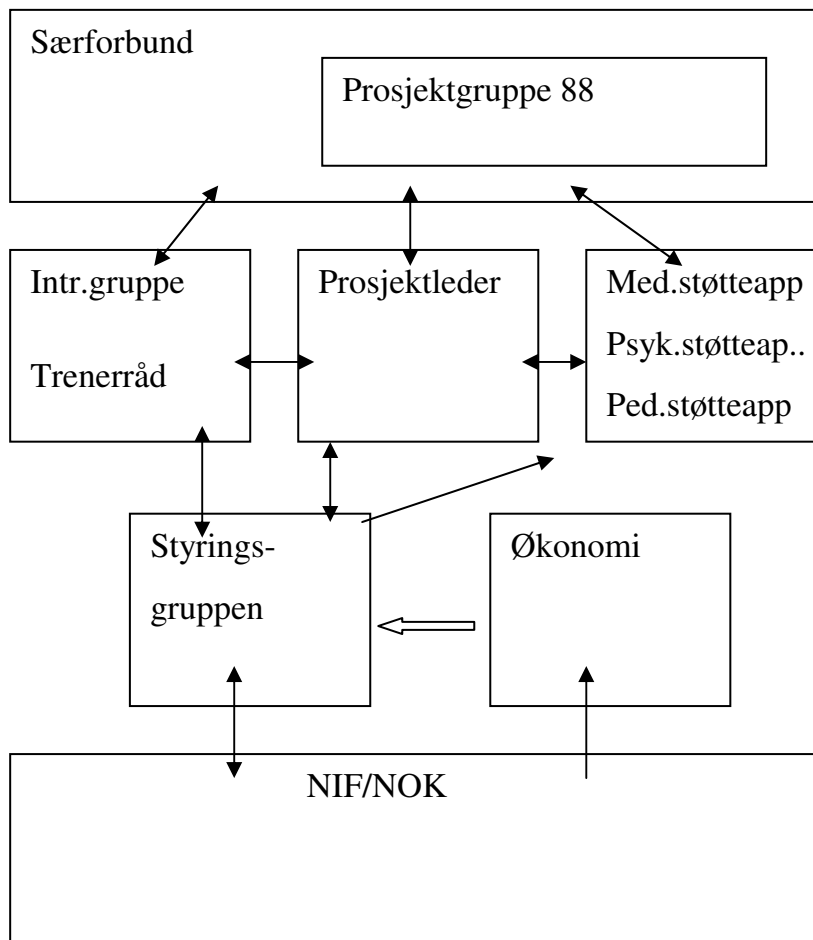
I tillegg til å gi støtte til særforbund som oppfyller de krav nevnt ovenfor jobbet P88 også med å understøtte rekrutteringen til toppidretten, sikre unge utøveres livssituasjon og levekår, utvikling av kompetanse innen toppidretten, forskningsprosjekter tilknyttet toppidretten, tilrettelegging av utdanning og yrkestilpasning for utøvere, tiltak/prosjekter innen norsk toppidrett med spesiell innretning mot idretter og særforbund med begrensede ressurser og eventuelt spesielle målgrupper, OL-deltagelse, stipend til toppidrettsutøvere (Olympiatoppen: Strategiplan for Olympiatoppen 2003 – 2006).

Gjennom det arbeidet som er lagt ned i P88 og videreført av OLT har denne organisasjonen etter hvert fått en sentral posisjon og kan nærmest betegnes som en institusjon innen norsk toppidrett. Gjennom OLT har norsk idrett fått en organisasjon som til en hver tid streber etter fremgang og utvikling.

Driften av Olympiatoppen har vært markedsfinansiert, men nå går imidlertid markedsutviklingen i den retning at sponsorer blir mer og mer fokusert på de store idrettene som fotball, håndball og ski. Dette innebærer at OLT er avhengig av offentlige finansieringsordninger som gir toppidrettsarbeidet den nødvendige basisfinansieringen (Olympia 1996: 7).

Til å begynne med hadde prosjektet en beskjeden organisatorisk og økonomisk ramme. Prosjektet ble organisert med en styringsgruppe og en daglig leder, samt en deltidsansatt sekretær. Det ble dannet en "Prosjektgruppe 88" med de beste utøverne (inntil 150 stk) som ble samlet i en administrativ enhet. Prosjektet hadde et budsjett på 9.396.000 kr i 1985 som økte til 11.480.000 i 1988.

Organisasjonskart: PROSJEKT 88



1.3 Oppgavens verdi og relevans

”Prosjekt 88” er et eksempel på et prosjekt som har vist seg å fungere. Dette prosjektet vil være interessant å studere fordi det representerer lærdom hentet fra en sektor utenom den private. I tillegg kan det uansett være nyttig å trekke ut kunnskap av vellykkede prosjekter, slik P-88 er et eksempel på.

Idrettsorganisasjoner har i tillegg vært lite fokusert innenfor den statsvitenskapelige litteraturen¹. Av den grunn vil det være interessant å anvende statsvitenskapelige teorier i et forsøk på å forklare prosesser i denne typen organisasjoner. Norges Idrettsforbund, som hadde ansvaret for P88, er ikke veldig ulik andre organisasjoner. Det spesielle med organiseringen av en ny toppidrettsorganisasjon er den ekstreme resultatfokuseringen, der også internasjonal suksess er et krav. Her er det ikke nok å være best i Norge, men man må også hevde seg internasjonalt. Det vil derfor være interessant å studere dette prosjektet med tanke på om det vil kunne tilføre noe nytt på den organisatoriske og prosessuelle siden i etableringen av denne typen organisasjoner. Samtidig anser jeg organisasjonsendring som nødvendige elementer i en organisasjons liv. P88 er et godt eksempel på et prosjekt der man trosset etablerte barrierer og satset på noe helt nytt. De hadde heller ingen garanti for at de ville lykkes, men de hadde tro på ideen og forstod nødvendigheten av endring

¹ Noen unntak i så måte er følgende studier: Gammelsæter og Ohr 2003: *Kampen uten ball*. Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball. Grøtrud, Anders G. *Suksessen i toppidrett og næringsliv – finnes det overføringsverdier?*

2 Teoretiske tilnærminger

Hensikten med dette kapitlet er å presentere det teoretiske rammeverket jeg vil ta i bruk som analyseredskap i studiet av reorganiseringen av norsk toppidrett. Valg av teori vil alltid kunne kritiseres ettersom valg av teoretiske innfallsvinkler ofte påvirker hvordan man tolker funn i analysen.

En teori jeg benytter meg av er Richard W. Scotts (1987) tre generelle perspektiver som hver tar for seg ulike forklaringer på organisasjonsendring. Jeg har valgt å legge Scotts tre generelle perspektiver som teoretisk grunnlag for ulike forklaringer på organisasjonsendring. Disse tre perspektivene vil jeg knytte sammen med Buchanan og Boddys (1992) tre modeller for en endringsagents reformmuligheter, som sammen danner en fullstendig endringsstrategi. Grunnen til at jeg gjør denne koblingen er for å vise hvor Buchanan og Boddys endringsstrategi har sin forankring. I boken *The Expertise of the Change Agent* (1987) har Buchanan og Boddy utviklet en helhetlig endringsstrategi som ivaretar de viktigste aspektene og forholdene de tre forskjellige perspektivene fokuserer på ved endringsprosessen i en formell offentlig organisasjon. Til sist i dette kapitlet vil jeg knytte sammen disse teoriene i en teoretisk modell som danner grunnlaget for operasjonalisering, samt en påfølgende konstruksjon av tre hypoteser for utfallet av endringsprosessen i norsk toppidrett.

2.1 Tre perspektiver – forklaring på endring

Ved hjelp av tradisjonell organisasjonsteori er det tre generelle teorier jeg her vil bruke og som på ulike måter forklarer adferd i organisasjonsendringsprosesser.

Richard W. Scott (1987) opererer med tre forskjellige organisasjonsperspektiver – det rasjonelle, det naturlige og det åpne perspektiv.

2.1.1 **Det rasjonelle system.** *Organizations are instruments disigned to attain specified goals* (Scott 1987:31).

Organisasjoner er med andre ord kollektiver, som streber mot oppnåelse av relativt spesifikke mål og de samme organisasjoner vil avspeile relativt sterkt formaliserende sosiale strukturer.

Det rasjonelle perspektivet fokuserer på den normative strukturen i organisasjoner, hvor måloppnåelse og formalisering av regler og roller står sentralt.

Avgjørelser om hvordan en organisasjons struktur skal utformes har sammenheng med og avhenger av organisasjonens mål. Den organisasjonstenkningen som ligger bak dette systemet har en typisk mål-middel karakter. Spesifikke mål er med på å påvirke hvilke oppgaver som skal utføres, hvilke type personell og kompetanse som kreves samt hvordan ressurser skal fordeles.

Strukturen i en organisasjon er formalisert på en slik måte at reglene som styrer medlemmers adferd er presist formulert, og rollers forbindelse er definert uavhengig av egenskaper og relasjoner til den personen som besitter en bestemt posisjon i organisasjonen (Scott 2003:26-27).

Sett gjennom det rasjonelle system vil reorganiseringsprosesser være planlagt og kontrollerte. Politiske og administrative ledere har, gjennom sine hierarkiske posisjoner, både ansvar for administrative reformer og midlene til å kontrollere disse prosessene. Beslutningsfetting i slike prosesser er kjennetegnet av eksklusiv deltakelse og klare prosedyrer (Christensen 1989:187).

Scotts rasjonelle system har sitt utspring i Taylors “scientific management”, Webers “theory of bureaucracy” og Simons “theory and administrative behavior”.

2.1.2 **Det naturlige system.** *Organizations are more than instruments for attaining defined goals; they are, fundamentally, social groups attempting to adapt and survive in their particular circumstances. Thus formal organizations, like all other social groups, are governed by one overriding goal; survival (Scott 1987:52).*

Organisasjoner som naturlige systemer retter fokus bort fra det regelstyrte adferdsmønster som rasjonelle systemer legger vekt på. Forskjellen mellom det rasjonelle og det naturlige system er at for det naturlige systemet er organisasjonen ifølge Scott (1987) mer enn redskaper til oppnåelse av fastlagte mål. Organisasjoner er sosiale grupper som forsøker å tilpasse seg og overleve i de vilkår de til en hver tid er underkastet. Målet er med andre ord overlevelse. Organisasjonens nedfelte og vedtatte målsetninger er ikke det eneste som styrer organisasjonens policy, og organisasjonen kan ikke bare oppfattes instrumentelt for å oppnå visse mål.

I følge Scott (2003:27-28) blir streben etter fastsatte mål mer kompleks, diffus, og gjenstand for endring i det naturlige systemet. Deltaker er i det naturlige systemet mer motivert av egne interesser. Aktørene i slike kollegiale strukturer har ulike mål og interesser, og ulikt syn på administrativ restrukturering. I dette systemet ser man på organisasjonen som en gjenstand og et aktivum for å hevde sine interesser, i motsetning til det rasjonelle systemet, der deltakerne er et instrument for å nå organisasjonen og ledelsens mål. I det naturlige system blir uformelle og mellommenneskelige strukturer sett på som viktigst. Scott (2003:28) hevder videre at organisasjoner er kollektiver der deltakere forfølger sammensatte mål, men som samtidig ser verdien av å forevige organisasjoner som en viktig ressurs.

Organisasjonens forventninger og krav til seg selv skaper endringer. Organisasjonen lever sitt eget liv og kjenner selv nødvendigheten av å løse sine gitte oppgaver. ”Institusjoner er bærere av mening, normer og forestillinger” (Brunsson og Olsen, 1993: 25). Misher (I Roness 1997:26) ser på organisasjoner som systemer, og det er systembehov for å overleve og press på det nåværende systemet som gjør det

nødvendig med reorganisering. Slike endringer er vanlige i offentlige organisasjoner og de fleste endringer skjer rutinemessig (Brunsson og Olsen 1993).

Andre retninger innenfor det naturlige system er, ”human relation school” og ”Selznick’s institutional approach”.

2.1.3 Det åpne system. *Organizations are coalitions of shifting interest groups that develops goals by negotiation; the structure of the coalition, its activities, and its outcome are strongly influenced by environmental factors* (Scott 1987:23)

De to foregående systemene ser på organisasjoner som lukkede systemer som er isolert fra sin omverden og som omfatter et sett av stabile og lett identifiserbare deltakere. I følge det åpne systemperspektivet er ikke organisasjoner lukkede systemer, isolert fra deres omgivelser, men åpne for og avhengig av personell, ressurser og informasjon fra utsiden. Skal organisasjonen overleve må den få deltakere til å bidra med ressurser, energi og tid. Deltakerne har ulike interesser og verdier. De slutter seg til eller forlater organisasjonen avhengig av hvilke fordeler de kan oppnå gjennom forhandlinger. Mer nøyaktig kan man se på organisasjoner som en samling av motstridende interessegrupper som midlertidig er bundet sammen fordi det er fordelaktig i øyeblikket (Scott 1987:23).

Fra et åpent systemperspektiv er det andre enn kun organisasjonens egne aktører som bestemmer organisasjonens utseende og virksomhet. Tanken her er at organisasjonen både blir formet, støttet og infiltrert av omgivelsene. Kontakten mellom eksterne elementer kan være av større betydning enn hva som er tilfellet med interne komponenter. Omgivelsene angir overfor organisasjonen hvilke verdier og normer som er akseptert og hvilke alternative strukturer som er å anbefale.

Hvordan en organisasjon møter utfordringer fra omgivelsene bestemmes av strategien den velger. Ulike deler av organisasjonen kan ha ulike strategier i så måte, og disse delene innenfor en organisasjon kan ha ulik grad av åpenhet overfor omgivelsene.

Begrepet åpenhet forstås her som i hvor stor grad organisasjonen (eller deler av organisasjonen) er åpen for påvirkning fra omgivelsene.

Open system models – "Natural models, Type IV"

Under det Scott kaller den åpne systemmodellen, rettes fokuset blant annet mot et politisk syn på hvordan organisasjoner endrer seg. Denne tilnæringsmåten benevner Scott "natural models, Type IV". Herunder hevder Scott (1987:106) at sosiale og organisatoriske strukturer utvikles gjennom samhandling mellom deltakere, samt Weber (i Scott 1987:106) hevder at handling og atferd kun kan forstås når vi tar de involvertes hensikt med i betraktningen. Med disse forutsetninger tatt i betraktning, så oppløses strukturelle forhold som roller og regler til et mer skjørt sett av overensstemmelser, misforståelser, forhandlinger, og strategier hvor individuelle deltakere kjemper for kontroll og mening (Scott 1987:106). Christensen (1989:188) hevder at i det politiske perspektivet

fastlegges reorganisering i offentlig forvaltning gjennom dragkamp, konflikter og forhandlinger mellom aktører inne i og utenfor det administrative apparat. Aktører i slike kollegiale strukturer har ulike mål og interesser, og ulikt syn på administrativ restrukturering...I dette perspektivet treffes beslutninger om administrative reformer gjennom kompromisser eller vinnende koalisjoner.

Pfeffer (i Scott 1987:109) hevder at organisatorisk struktur er et resultat av politisk drakamp innenfor organisasjonene. Videre hevder Pfeffer at organisatorisk struktur ikke bare er et resultat av politisk drakamp, men den er også forutbestemt av tidligere drakamper mellom ulike koalisjoner. Det medfører at den parten som har tilegnet seg mest makt også i det videre vil styrke sin strukturelle posisjon, og dermed ha bedre forutsetninger for å utøve makt gjennom organisasjonens beslutningsprosesser (Scott 1987:109).

Kontroll med beslutningsprosessene vil i en endringsprosess være et viktig maktgrunnlag, samt avgjørende for om man får det utfallet man ønsker seg. I denne oppgaven tar jeg for meg omstruktureringen av norsk toppidrett. I denne sammenheng

vil det være en rekke personer, grupper av personer eller andre koalisjoner som vil få innvirkning på utfallet av prosessen. Dette vil gjelde trenere, ledere, utøvere, særforbund eller koalisjoner med reell makt.

Ovenfor har jeg tatt for meg ulike perspektiver som hver for seg eller samlet gir en forklaring på organisasjonsendring. Videre vil jeg gjøre rede for tre modeller som fokuserer på hvilke reformmuligheter en endringsagent har ved en reorganisering. Vi skal se at de tre modellene innehar mange av de samme trekkene som vi finner i Scotts perspektiver.

2.2 En helhetlig endringsstrategi

I Buchanan og Boddys bok *The Expertise of the Change Agent* (1992), legges det fram tre modeller som forklarer reformatorers muligheter til å lykkes med reformforsøk og som kan kalles for prosesstrategier. Disse tre modellene utgjør sammen en helhetlig endringsstrategi hvor det er nok med fravær av én av modellene før endringsforsøket misslykkes.

Dette er en helhetlig endringsstrategi som fordrer fem kompetanseområder, fordelt på tre modeller, som en endringsagent eller prosjektleder må gjennomføre og mestre for at han skal lykkes med reorganiseringen (Buchanan og Boddy 1992):

1. Målene man setter seg med endringen.
2. Roller – det å dele ut roller til berørte parter.
3. Kommunikasjonsferdigheter.
4. Forhandlingsferdigheter.
5. Styringsferdigheter (Buchanan og Boddy 1992:29 og 92-93).

Buchanan og Boddys teser er 1) at denne systematikken gir en dekkende og uttømmende beskrivelse av endringsmetodikken, og 2) at det er en forutsetning for vellykkede endringstiltak at hele spekteret av endringsmetodikker tas i bruk. Med andre ord at endringslederen behersker såvel prosjektmodellen som involverings- og forhandlingsmodellen (Baldersheim og Øgård 1997:346). Utfallet av et prosjekt henger ofte sammen med ledelsens kunnskaper om ulike virkemidler og hvordan disse kan brukes for å styre prosjektet i ønsket retning.

Disse tre modellene er:

2.2.1 Prosjektstyringsmodellen. *Innenfor denne modellen knytter man endringene som ønskes gjennomført til de oppgaver eller utfordringer som må mestres innen organisasjon.*

Prosjektmodellen fokus er rettet mot god planlegging og kontroll. I det ligger betydningen av klarhet i strategisk analyse, mål, ansvarsdeling og budsjetter, samt overholdelse av tidsfrister, fremdriftsplaner og budsjetttrammer. Realiseringen av planlagte endringer vil stå og falle med klarhet i og spesifikasjonene av disse forholdene (Buchanan og Boddy 1992: 8). I tillegg kommer prosjektledelsens evne til å overvåke og kontrollere prosjektet, herunder muligheten til å gripe inn og korrigere arbeidet i delprosjektene om de avviker fra målsettingen. Modellen fordrer en aktiv styring fra en sterk ledelse, en endringskoalisjon, som enhetlig trekker sammen mot et klart definert mål (Baldersheim og Øgård 1997:350). Endringsprosessen blir dermed i utpreget grad styrt ovenfra. Det blir lagt vekt på prosjektledelsens kunnskap om og kontroll over hvordan deres på forhånd fastlagte mål kan nås.

Denne modellen fordrer kunnskap om spesielt to kompetanseområder:

- *Målene man setter seg med endring*
- *styringsferdigheter*

I målene man setter seg for endring er det viktig at endringsagentene er tydelige i spesifisering av målene, og at målene defineres slik at de er oppnåelige. Gjennom styringsferdigheter legges det vekt på at prosjektledelsen har evne til å styre i forhold til målene, evnen til å ha oversikt over prosessen og organisasjonen. I tillegg kommer evnen til politisk oppmerksomhet, der endringsagentene klarer å identifisere potensielle koalisjoner og balansere mellom konfliktfylte mål og oppfattelser (Buchanan og Boddy 1992: 92-93).

2.2.2 Involveringsmodellen. *Denne modellen forutsetter at for å lykkes må reformatorene få forståelse og støtte fra alle dem en endring har direkte konsekvens for.*

Involveringsmodellens kjernepunkt er nettopp å involvere de berørte parter ved en omorganisering. Tanken bak denne prosessen er å få de involverte til å føle et vist eierskap til selve endringen. De vil da bli mer villig til å leve og ånde for det, nesten uansett hva det skulle være (Buchanan og Bodd 1992: 14). Involveringsmodellen kan knyttes til et individperspektiv, med røtter i sosialpsykologisk forskning, som understreker den enkeltes behov for tilhørighet, mening og selvrespekt som grunnlag for innsats, innordning og motivasjon (Baldersheim og Øgård 1997:345).

Involveringsmodellen bygger på ideer om at bred deltakelse vil åpne for engasjement og en mobilisering av krefter som i neste omgang vil frigjøre kreativitet. De ledelsesmessige utfordringene ligger i å kunne håndtere den kreativiteten som kan springe ut av det engasjementet og mobiliseringen som en bredt anlagt prosess gjerne medfører. Den overflod av ideer og forslag som kan komme frem i slike prosesser, kan gi opphav til mer usikkerhet enn organisasjonen kan mestre om ikke ideene kan kanaliseres, selekteres og fordøyes (Baldersheim og Øgård 1997:362-363).

Denne modellen fordrer kunnskap om følgende to kompetanseområder:

- å dele ut roller til alle berørte aktører

- *kommunikasjonsferdigheter.*

Om kommunikasjonsferdigheter skriver Buchanan og Boddy (1992:92-93) at endringsagentene må vise personlig entusiasme, gjennom tydelig å uttrykke planer og ideer for den planlagte endringen, samt uttrykke interpersonelle ferdigheter.

2.2.3 Forhandlingsmodellen. *Mulighetene for å lykkes avhenger av hvordan man tillater alle interessenter å være delaktige i endringsprosessen. Gi maktaktører reell aksess til forum hvor beslutninger tas.*

I følge Baldersheim og Øgård (1997:357) viser "Forhandlingsmodellen" til et politisk organisasjonsperspektiv som ser organisasjoner som konstituert av kontinuerlige forhandlingsprosesser og koalisjonsdannelser. I tillegg viser den til en mer praktisk orientert endringsmodell, innrettet mot å håndtere de motkrefter som ofte vil opptre i en organisasjon i forbindelse med omorganiseringstiltak (Baldersheim og Øgård 1997:357). Perspektivet har som et sentralt poeng at det eksisterer ulike og til dels konflikterende mål og interesser. Forhandlingstrekk er et viktig element i offentlige beslutningsprosesser generelt og i reorganiseringsprosesser spesielt (Egeberg: 1984). Denne modellen fordrer kompetanse innen det som kalles *forhandlingsferdigheter*. Denne kompetansen går ut på at endringsagenten må klare å selge planer og ideer til andre aktører gjennom å skape en ønskelig og utfordrende visjon om fremtiden. Dessuten er forhandlingsferdigheter viktig for å kunne forhandle med nøkkelpersoner om ressurser eller om endring av prosedyrer, samt for å løse eventuelle konflikter.

2.3 En teoretisk analysemodell

For å kunne se sammenhengen mellom de generelle perspektivene for organisasjonsendring og Buchanan og Boddys tre modeller (som alle må ivaretas for å lykkes med en reorganisering) vil jeg vise til en modell utarbeidet av Njål S. Føsker (1993: 35).

Problemstilling	Endringsprosesser	Prosess strategier	Mulighet for gjennomføring avhenger av:
Hvilke endringsfaktorer kan forklare det vellykede utfallet av reorganiseringen av norsk toppidrett?	<p>1. Rasjonelt system Prosesser lederstyrt, målrettet, planlagt og etter rasjonelle valg.</p> <p>2. Naturlig system Organisasjon som kollektiver. Endring skjer i kontinuerlig tilpasning av indre og ytre behov.</p> <p>3. Natural models, type IV. Makt viktig ressurs. Kontroll over beslutningsprosessene</p>	<p>1. Prosjektmodellen Endring knyttes til oppgaver som må mestres.</p> <p>2. Involveringsmodellen: Alle en endring har betydning for må tas med i prosessen.</p> <p>3. Forhandlingmodellen Berørte parter må gis formelle medvirkningsrettigheter i prosessen</p>	<p>1. Endringsagentene må kjenne til hvilke problemer reorganiseringen kan løse og hvordan de oppsatte mål kan nås.</p> <p>2. Endringsagentene må få med alle indre og ytre aktører og skape eierforhold og identifisering med endringen.</p> <p>3. Endringsagentene må la berørte parter formelt få tilgang til prosessen.</p>

Videre i dette kapitlet vil jeg konsentrere meg om noen få indikatorer som kan være med på å vurdere forholdsvis objektivt (i forhold til data) hvordan prosjektledelsen i reorganiseringen av norsk toppidrett samsvarer med den teoretiske modellen som det vises til ovenfor. På denne måten kan det bidra til å forklare eller forstå utfallet av prosessen. Det er med andre ord trekk ved prosjektledelsens arbeid som er viktig. Dette skal jeg prøve å vurdere ved hjelp av indikatorer så langt det er mulig. For å få valide data om de tre hypotesene, må man finne indikatorer som fanger opp poengene i hypotesene og som inkluderer de kompetanseområdene som prosjektledelsen må mestre. Hvilke indikatorer skal brukes?

2.4 Operasjonalisering

For å finne fram til passende indikatorer har jeg tatt for meg fem kompetanseområder en prosjektledelse bør inneha for å lykkes med å få gjennomført en omorganisering (Buchanan og Boddy 1992:89-124).

Disse kompetanseområdene er:

1. Målene man setter seg med endringen.
2. Roller – det å dele ut roller til berørte parter.
3. Kommunikasjonsferdigheter.
4. Forhandlingsferdigheter.
5. Styringsferdigheter

Det må understrekes at det ikke er vanntette skott mellom modellene og kompetanseområdene. Kompetanseområdene griper inn i flere enn bare en enkelt modell. For eksempel kan kommunikasjonsferdigheter og forhandlingsferdigheter være viktig i både involveringsmodellen og forhandlingsmodellen.

2.4.1 Indikatorer

2.4.1.1 Prosjektstyringsmodellen

Denne modellen fordrer kunnskap om følgende kompetanseområder:

1. Målene man setter seg for endring, det vil si klarhet i spesifisering av målene samt, det å definere det oppnåelige.

4. Styringsferdigheter. Her er evne til å styre i forhold til mål, problemdiagnose viktig. Evnen til å ha oversikt over prosessen og organisasjonen. Politisk oppmerksomhet, i identifiseringen av potensielle

koalisjoner og balansering av konfliktfylte mål og oppfattelser (Buchanan og Boddy 1992: 92-93).

- A. *Identifisere problemer.* Hvilke problemer fokuserte man på? Var dette problemer knyttet til målene og bakgrunnen for reorganiseringen? Hvilke føringer eller begrensninger måtte man som en følge av problemdiagnosen og målene ta hensyn til for eventuelle løsninger?
- B. *Klarhet i mål.* Hvilke mål lå til grunn for reorganiseringen av norsk toppidrett? Var de mål som ble skissert konkrete og presise, eller for vage og generelle til å nåes gjennom en omorganisering?
- C. *Styringsferdigheter.* Ble det formulert en tydelig ansvar- og arbeidsdeling. Hadde prosjektledelsen oversikt over prosessen? Ble det utviklet en fremdriftsplan? Hvordan ble ressursene fordelt? Ble det etablert tilbakemeldingsrutiner? Fulgte løsningsforslagene som en følge av målsetningene og problemdiagnosen?

2.4.1.2 Involveringsmodellen

Denne modellen fordrer kunnskap om følgende kompetanseområder:

2. Det å dele ut roller til alle berørte aktører

3. Kommunikasjonsferdigheter

Innen kommunikasjonsferdigheter er det viktig med personlig entusiasme, endringsagenter må uttrykke planer og ideer for den planlagte endringen og uttrykke interpersonelle ferdigheter (Buchanan og Boddy 1992:92-93).

Indikatorer:

- A. *Roller – dele ut roller til alle berørte aktører.* Etablerte prosjektledelsen kanaler for involvering for de involverte aktørene? Hvor brede var disse kanalene? Ble de involverte aktørene invitert til deltakelse i alle faser av prosessen?
- B. *Kartlegge motivasjonsfaktorer.* Hvordan var den personlige entusiasmen blant prosjektledelsen? I hvor stor grad klarte prosjektledelsen å formidle og ”smitte” de involverte aktørene? Hvilken innflytelse og konsekvenser fikk de opprettede kanalene for hendelser i prosessen?
- C. *Kommunikasjonsferdigheter.* Ble det bygget deltakelseskanaler? Inviterte de involverte til deltakelse i alle faser av beslutningsprosessen? Hva ble gitt av informasjon til de berørte aktørene i prosessen, og hvordan ble denne gitt?

2.4.1.3 Forhandlingsmodellen

Denne modellen fordrer kunnskap om kompetanseområdet:

1. Forhandlingsferdigheter

Kompetanse som går på at endringsagenten må klare å selge planer og ideer til andre aktører gjennom å skape en ønskelig og utfordrende visjon om fremtiden. Ferdigheter til å forhandle med nøkkelpersoner om ressurser eller om endring av prosedyrer. Og forhandlingsferdighet for å løse eventuelle konflikter.

Indikatorer:

- 1. *Forhandlingsarenaer.* Ble det bygget arenaer for kontakt og forhandlinger hvor ulike interessenter kunne diskutere? Fikk alle viktige aktører tilgang på arenaer hvor faktiske beslutninger om prosjektet ble tatt? Var deltakelsen basert på formelle rettigheter eller kraftig interessestyring?

Forhandlingsferdigheter. Var det konflikter eller motstand under prosessens gang? Hvordan ble disse eventuelt løst? I hvor stor grad ble løsninger basert på kompromiss? Klarte prosjektledelsen ”selge” sine planer og ideer til de involverte?

Ut fra den teoretiske analysemodellen og operasjonaliseringen vil jeg formulere tre hypoteser for endringsutfallet av Prosjekt 88. Disse hypotesene kan alene eller sammen være med på å forklare om prosjektledelsen i P88 lyktes med gjennomføringen av omstruktureringen av norsk toppidrett.

2.5 Hypoteser

Prosjektstyringshypotesen – *prosjektledelsen vil lykkes med reorganiseringen dersom de foretar en utfyllende problemanalyse hvor daværende og framtidige oppgaver blir lagt til grunn for valg av organisering.*

Involveringshypotesen – *prosjektledelsen vil lykkes med reorganiseringen dersom de skaper identifikasjon med, og eierforhold til endringene hos alle berørte parter.*

Forhandlingshypotesen – *prosjektledelsen vil lykkes med reorganiseringen dersom de berørte parter og reelle maktaktører tas med på råd eller gis formelle forhandlingsmuligheter.*

3 Metodiske tilnærminger

3.1 Oppgavens formål

Formålet med dette kapittelet er å gå gjennom og begrunne de metodiske valg jeg skal benytte meg av i oppgaven. Jeg har til hensikt å belyse hvilke teknikker jeg skal ta i bruk, hva slags data som skal vektlegges, samt hvordan empirien blir samlet inn.

Den administrative reorganiseringen i norsk toppidrett innebærer en del problemområder. Som man kan se i teorikapittelet kan prosessens betydning for utfallet forklares og forstås på flere og ofte alternative måter. På bakgrunn av den teoretiske modellen utformet jeg tre hypoteser som må ivaretas dersom en prosjektledelse skal lykkes med en reorganisering. Disse hypotesene utgjør oppgavens analytiske verktøy. Hypotesene danner en mal for hva som kreves for å kunne lykkes med en reorganisering. Denne analytiske modellen (hypotesene) ivaretar forklaringsfaktorene fra Scotts tre organisasjonsperspektiv når de kobles til Buchanan og Boddys helhetlige endringsstrategi. Den analytiske modellen bidrar til at perspektivene supplerer hverandre istedenfor å konkurrere med hverandre.

Hvilke vitenskapelige slutninger kan man så trekke ut fra denne oppgaven som har som utgangspunkt å finne forklaringsfaktorer på en vellykket omstrukturering?

I følge Ib Andersen (1990:26) er det to prinsipper man kan følge for å trekke vitenskapelige slutninger. Det ene er deduksjon, bevisførselens vei, det andre er induksjon, oppdagelsens vei. Deduktive slutninger foretas når man med utgangspunkt i generelle prinsipper, trekker slutninger om enkelte hendelser. Induktive slutninger foretas når man med utgangspunkt i en enkelt hendelse slutter seg til prinsipper eller en generell lovmessighet. Her tar man altså utgangspunkt i empirien for å slutte seg til generell viten om teorien. Denne oppgaven har et deduktivt utgangspunkt. Jeg benytter meg av generell teori om organisasjonsendring, og bruker denne til å analysere etableringen av en organisasjon.

Det er alltid problematisk innen casestudier å avgrense til historiske fenomener. Når slutter noe å være samtid og går over til å være historie (Jacobsen 2003:24)? Ib Andersen (1990:123) skriver ”at casestudier godt kan have et historisk tilsnitt”. Caset denne oppgaven omhandler strekker seg 20 år bakover i tid og er av den grunn en historisk case. Allikevel vil jeg si at caset langt fra er utdatert og har fortsatt gyldighet. Den historiske konteksten og sammenhengen er helt nødvendig for å kunne forstå den posisjonen og rollen Olympiatoppen har i dag, og for hvilken betydning den vil få i fremtiden.

3.2 Valg av metode

Jeg vil i denne oppgaven bruke en utbredt form for forskningsdesign, casestudie. Dette er den mest vanlige formen for design innenfor studie av organisasjoner. Betegnelsen case stammer fra det latinske ordet for *casus* og understreker betydningen av det enkelte tilfellet. Casestudie innebærer som oftest at det omhandler studier av et eller noen få tilfeller. Jeg skal studere ett enkelt tilfelle eller hendelse, omstruktureringen av norsk toppidrett, slik at oppgaven blir en single casestudie. Fordelen med å gjennomføre en casestudie er at man får et godt helhetsbilde av det fenomenet man ønsker belyst. En enhet og mange variabler (intensive opplegg i Hellevik 1991:81) gir en enorm detaljkunnskap. Man får anledning til å komme nærmere inn på undersøkelsesobjektet, og man får et spesielt godt bilde av utviklingsforløp (Hellevik 1991:81). Kritikken mot casestudier er blant annet at det er vanskelig å generalisere fra forskerens funn. Men siden studiet av P88-prosessen er langt på vei er et *sui generis-fenomen*, er det vanskelig å generalisere (Mæland 2002:9). Yin mener imidlertid at det er mulig å generalisere både fra single casestudier og multiple casestudier.

Det dreier sig først og fremmest om at beskrive sit casestudium så godt som mulig og induktivt slutte sig til generel viden. Det dreier sig om at finde fram til de forhold ved de fundne resultater, der er specifikt for netop det studerede case, og vad der er generelt (Yin i Andersen 1990:125).

Dette caset er nok ikke fenomenavslørende, man har da trolig forklart reorganiseringsprosessen deduktivt i forhold til den analytiske modellen. Dette er også oppgavens siktemål.

Robert K. Yin (1994:3-6) definerer en casestudie som

[...] an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident [...]

I følge Yin er det tre typiske forhold som begrunner en single casestudie.

1) *Caset er kritisk i forhold til gjeldende teori, modeller, antakelser eller praksis.*

Formålet blir å se om gjeldende kunnskaper er anvendelige for det gjeldende caset.

2) *Caset er unikt/ekstremt.* Caset representerer en ny kombinasjon av mer eller mindre kjente forhold som ikke har vært til gjenstand for undersøkelse før.

3) Caset er fenomenavslørende. Valg av fenomenet frambringer ny kunnskap innenfor området, enten det ikke har vært mulig å undersøke et lignende fenomen før, eller fordi man ikke har vært klar over fenomenet før (Andersen 1990:121-122).

Begrunnelse av caset ut fra disse forhold:

1. Jeg benytter meg av gjeldende teori og modeller for å si noe om organisatorisk reorganisering innen idrettsbevegelsen.
2. Reorganiseringsprosessen av norsk toppidrett har ikke tidligere vært undersøkt.
3. Analysen av prosessen rundt "Prosjekt 88" kan gi nye kunnskaper om måter å gjennomføre reorganiseringer på.

Yin (1994:3-6) skiller mellom beskrivende, eksplorerende og forklarende måter å tilnærme seg casestudie på. I denne oppgaven vil jeg forsøke å *forklare* hvilke

endringsfaktorer som bidro til det vellykkede utfallet av omorganiseringen av norsk toppidrett. Var det forhold ved måten prosjektledelsen organiserte prosessen på som kan forklare eller gi forståelse for utfallet av omstruktureringen?

3.3 Valg av datainnsamlingsmetode

Når det gjelder datainnsamlingsmetoder så kan de inndeles etter flere kriterier. Ib Andresen (1990:140) anvender tre kriterier som han mener er vesentlig å skille mellom. Det dreier seg om hvorvidt data er:

- kvantitative eller kvalitative
- primære eller sekundære
- stimulidata eller ikke-stimulidata

Kvantitativ versus kvalitativ metode

Det er vanlig innenfor samfunnsvitenskapen å skille mellom to hovedformer for metodiske fremgangsmåter.

*I en **kvantitativ undersøkelse** skaffer forskeren seg sammenliknbare opplysninger om et større antall enheter, uttrykker disse opplysningene i form av tall, og foretar en statistisk analyse av mønsteret i tallene i datamatriksen [...] I en **kvalitativ undersøkelse** vil datamatriksen en forsøker å fylle som regel være færre enheter. Verdiene registreres ikke som tallkoder, men tekster (Hellevik 1999:110).*

Den kvalitative metoden har primært et forstående siktemål. Det sentrale er at man gjennom forskjellige former for datainnsamling er i stand til å skape en dypere forståelse for det problemet som studeres. I denne oppgaven skal jeg benytte meg av kvalitativ metode.

Primær- og sekundærkilde

Yin (1994:79-80) påpeker at

[...] no single source has a complete advantage over all the others. In fact, the various sources are highly complementary, and a good case study will therefore want to use as many sources as possible [...]

Oppgaven bygger i stor grad både på primærkilder (se nedenfor) og sekundærkilder. Primærkilden antas å bringe forskeren den objektive versjonen av det som skjedde. Primærkilde er ubehandlet materiale som stammer fra deltaker eller tilskuere til begivenheter og tidsperioder. Data som allerede er innsamlet, strukturert eller fremstilt av andre personer, forskere, institusjoner eller lignende er sekundærdata. Disse sekundærdataene kan være dokumenter, notater, saksutredninger, bøker og annet nedskrevet materiale.

Selv om hoveddelen av analysen baserer seg på innsamlet materiale, primærdata, har alle dokumentene, referater og notater gitt meg en oversikt over prosessens gang, hvilke aktører som var sentrale, tidsperspektivet i prosessen og problemer underveis.

Det er imidlertid begrensinger ved bruk av primærkilder i forbindelse ved min analyse av P88 – prosessen. Det er nå over tjue år siden prosjekt 88 startet sitt arbeid. Det er en fare for at respondentene har glemt eller husker feil om spørsmålets emne. I følge Ib Andersen (1990:268) er effekten større jo lengre vekk i tid hendelsen er, og jo mindre respondenten har vært personlig engasjert i den. Slik feilinformasjon har jeg forsøkt å redusere ved å kontrollere intervjuene opp mot sekundærdata samt sammenlikne dem med svarene til andre respondenter. Jeg har derfor lagt vekt på å intervju personer med ulike roller og oppgaver knyttet til prosjektet, samt innhentet en del sekundærdata for å korrigere svakhetene ved primærkildene.

Jeg har forhåpentligvis lyktes med å tilegne meg tilstrekkelig oversikt til å tegne et nyansert bilde av P88 prosessen.

Her er en oversikt over de dokumentene som jeg har lagt vekt på i min analyse av Prosjekt 88:

-
- Rapport fra evalueringsgruppen for Prosjekt 88. Oppnevnt av NIF og NOK i juni 1987
 - Referat fra NOKs plenumsmøte 5. desember 1984
 - Prosjekt 88 – møte med samtlige særforbund 1. november 1984
 - Idrettsstyret møte 2. – 3. november 1984. Sammenfatning av høringsrundene med særforbundene.
 - Notat fra møte med diverse særforbund, utøver og støtteapparat fra 3. til 18. oktober 1984.
 - Referat fra styremøte i NOK 10. september 1984.

Stimulidata

En tredje datainnsamlingsmetode refererer til hvorvidt den undersøkelsesenheter man innsamler opplysninger om har vært utsatt for en tilsiktet stimulipåvirkning fra undersøkerens side. Har dette vært tilfellet, er det her snakk om stimulidata. Alle andre data betegnes med negasjonen ikke-stimulidata. Man taler som regel kun om stimulidata i forbindelse med innsamling av data om personer (Andersen 1990:140). I oppgaven vil det ikke bli benyttet bevisste forsøk på stimulusteknikker når jeg samler inn primærdata. Innsamlingen av primærdata vil bli gjort ved intervju (type intervju skal jeg gå inn på nedenfor) knyttet til hypotesene og til de operasjonaliserte indikatorene nevnt nedenfor.

3.4 Innsamling av data

Innsamlingen av primærdata skjer gjennom intervjuer med ulike aktører reorganiseringen har hatt betydning for og som deltok i prosessen. Intervju kan være hensiktsmessig fordi det gir god innsikt og fokus på casestudiens tema (Yin 1994:80).

I denne oppgaven har dette gitt meg god kunnskap og informasjon omkring etableringen av Prosjekt 88.

Jeg skal i denne oppgaven benytte meg av en blanding mellom det som betegnes som informantintervju og delvis strukturert intervju. Informantintervjuet er relevant å bruke når forskeren er interessert i fenomener som allerede har funnet sted, og eller som forskeren ikke selv har mulighet til å observere. Man har da bruk for en ”erstatningsobservatør”, en informant, som har førstehåndskunnskap til det fenomenet man er interessert i å studere. Informantintervjuet er også nyttig i begynnelsen av et prosjekt, når forskeren ikke vet hva han skal stille spørsmål om (Andersen 1990:142).

Det delvis strukturerte intervju anvendes på omtrent samme måte som informantintervjuet, men dette benyttes i situasjoner hvor man har bedre kjennskap til fenomenet. Man har en viss teoretisk og empirisk kunnskap om det studerte fenomenet, men man er likevel åpen for nye synsvinkler og informasjon som den intervjuede kan bidra med. Som regel vil det være en rekke forhold man skal ha belyst og som intervjueren sjekker underveis mot en utarbeidet spørre- eller intervjuguide (Andersen 1990: 142).

I denne oppgaven velger jeg respondenter ut fra en skjønnsmessig vurdering. Respondentene er valgt ut på bakgrunn av deres sentrale rolle som de antas å ha hatt i reorganiseringen av norsk toppidrett. Dette er med andre ord en form for ikke-sannsynlighetsutvalg.

3.4.1 Gjennomføringen av intervjuene

Selve intervjuene varte i 60-90 minutter og ble gjennomført på informantenes arbeidssted. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd. Intervjuene ble transkribert samme eller neste dag. I transkriberingen forsøkte jeg å tilstrebe et høyt nøyaktighetsnivå, da det er fare for at det er mye som kan bli borte eller endre seg når man oversetter et materiale fra muntlig til skriftlig form (Kvale, 2001). Samtidig som jeg var nøyaktig,

forsøkte jeg også å gjøre intervjuene mer lesbare ved å kutte ut unødvendige uttrykk som ”på en måte” og ”nei, men altså”, da disse gjør det vanskeligere å lese intervjuene og heller ikke har noen betydning for vår analyse av intervjumaterialet.

3.5 Validitet og reliabilitet

Validitet innebærer datas relevans for å belyse problemstillingen, mens reliabilitet betegner nøyaktigheten i forskerens innsamlingsprosess (Hellevik 1999: 52-53). Begge er uttrykk for kildens troverdighet og vitenskapelig verdi. Rubin og Rubin (1995) opererer med tre kriterier for validitet og reliabilitet i forbindelse med tolkning av kilder:

- 1) *Gjennomsiktighet*. Leserne skal se hva som ligger til grunn for argumentene og hvilke valg forskeren har tatt. Derfor må alle kildene være tilgjengelige.
- 2) *Konsistens*. Materialet fra kildene må være i samsvar med konklusjonen i oppgaven, og forskningen må inneholde en indre logikk.
- 3) *Kommuniserbarhet*. Det innebærer at oppgaven skal være forståelig for leseren.

Jeg har skrevet om hvilke kilder jeg har brukt i oppgaven, og jeg vil hevde disse er relevante for problemstillingen. Samtidig beskrev jeg også problemer knyttet til feilkilder ved primærdata, og hvordan jeg har gått fram for å redusere dette problemet. Av den grunn vil jeg påstå at oppgaven innehar høy grad av reliabilitet. Rubin og Rubins tre kriterier er også forsøkt overholdt.

4 Norsk idrett: Fra masseidrett til toppidrett

Dagens samfunn har en helt annen mobilitet enn tidligere. Samfunnslivet har vært og er fortsatt i hurtig endring. Derfor bør det ikke forundre at også idretten har vært gjennom forandringer. Folks idrettsvaner har endret seg dramatisk såvel kvantitativt som kvalitativt. Det forelå klar dokumentasjon på endring av ungdommens idrettsvaner. "Nye" idretter toppet popularitetslistene, samtidig som aktivitetsnivået var økende. Dette omslaget i breddeidretten ville med all sannsynlig også få betydning for toppidretten. Idretten ble i økende grad ansett som en vare i den forstand at den ble betraktet som et produkt som skulle selges, såvel til sponsorer som til publikum.

4.1 Utviklingen av norsk idrett

I St.melding Nr. 14. (1999-2000:17) hevdes det at "det er mange likhetstrekk ved den organiserte idrettens framvekst og utvikling i de nordiske land. Idrett og fysisk fostring ble til et vel ansett virkemiddel i formingen av gode levekår og livskraftig samfunn. Tilsvarende nasjonalt forankrede løsninger finnes ikke i andre europeiske land, med et visst unntak for Tyskland, Østerrike, Sveits og Nederland".

Videre hevdes det at "Norge var tidlig ute også med å knytte seg til det som i dag omtales som "den olympiske bevegelse". Denne "bevegelsen" kom imidlertid ikke til å spille noen idrettspolitisk rolle i Norge før de avsluttende to tiår av forrige århundre. Gjennom 1980- og 90-årene har internasjonaliseringen og toppidrettsfokuseringen, markert ved IOCs maktposisjon og hegemoni, brakt ubalanse i den norske idrettsstrukturen. Den nasjonalt rettede virksomheten har falt i interesse, betydning og omfang. I tillegg har orienteringen mot det internasjonale, kommersielle og medieinteressante inntatt forgrunnen" (St.melding. Nr 14. s17).

I det bildet som er skissert ovenfor, inngår også de nasjonale og internasjonale forbund som viktige aktører, særlig de 35 olympiske særforbund, det vil si forbund

som har idretter innenfor det olympiske program. Med økt internasjonalisering har nasjonale forbund i stadig sterkere grad forflyttet sin oppmerksomhet og innretning fra det nasjonale til det internasjonale nivå. Dette har ført til en tyngdeoverføring i lojalitetsforholdet til henholdsvis det nasjonale idrettsforbund og den nasjonale olympiske komité.

Disse markante trekk ved utviklingen av de interne maktforhold innenfor idrettsorganisasjonene i Norge er et resultat av gjennomgripende endringer i samfunnsforholdene og idretten. Nasjonal oppmerksomhet og innflytelse forutsetter i mange tilfeller forutgående internasjonal suksess. Referansen er flyttet utenfor Norges grenser når det gjelder idrettslig vellykkethet (St.melding. Nr 14. s18).

Disse utviklingstrekkene medførte på 1980-tallet i Norge en debatt om satsing, og da med perspektivet bredde kontra elite som sentralt tema. Imidlertid kan linjene føres enda lengre tilbake. I 1975 var det nedsatt en konsulentgruppe for toppidrett som besto av rotreneren Thor Nilsen, skøytetrener Tormod Moum, skiskyttertrener Anders Besseberg, universaltrener Stein Johnson, og fotball- og håndballtrenerne Jostein Wigum og Thor Ole Rimejorde. Disse foreslo et toppidrettssenter og en trenerlinje ved Norges Idrettshøyskole (NIH). Begge ønskene skulle senere vise seg å bli innfridd. Trenerstudiet på Idrettshøyskolen kom som mellomfag i 1987.

I 1979 ble det i tillegg etablert en ny toppidrettskomité under ledelse av den senere NOK(Norges olympiske komite)-formannen Jan Gulbrandsen. Også her deltok Rimejorde sammen med Arne Myhrvold fra Skiforbundet, håndballtreneren Karen Fladset og skøyteløperen Per Bjørang. Før Idrettstinget i Bodø i 1980 la de frem en innstilling med tittelen ”*Vilkårene for toppidrett i Norge*”, og et forslag om at det skulle opprettes et råd for toppidrett med egen administrasjon og en administrativ leder. Den gang oppnådde ikke forslaget tilstrekkelig støtte. Blant dem som argumenterte mot forslaget og nedstemte det, var en av initiativtakerne fire år senere, Hans B. Skaset. Han hadde da vervet som formann i Norges Friidrettsforbund og fryktet en pulverisering av ansvaret når både særforbund, NOK og et nytt råd under Norges idrettsforbund (NIF) skulle styre toppidretten. I tillegg var nærmest alle

forbundene opptatt av selvstendighet. Det er noe av det samme vi ser i dag, der lederne i Fotballforbundet og Skiforbundet har tatt opp kampen mot Olympiatoppen (Hanstad 2002: 28-29).

Motstanden kom fra særforbundene, idrettskretser og krefter ved Norges Idrettshøyskole. Særforbundenes motstand lå for det meste i redselen for å miste styring over sin egen toppidrett, litt på samme måte som vi opplever i dag hvor særforbundene vil ha det fulle ansvaret for toppidretten. Særforbundene var også redd for å miste den økonomiske støtten en sammenslåing av toppidretten kunne føre til (Rimejorde 2004[intervju]).

Debatten om norsk toppidrett pågikk i flere år samtidig som utredningen ble sendt frem og tilbake i idrettens styrende organer. I den sammenheng uttrykker Fiskestrand at:

Idrettskretsene var heller ikke begeistret, og var redd for økt fokus på toppidretten på bekostning av breddeidretten. I NIF- systemet var det en kontinuerlig konflikt om topp vs. breddeidrett. Før etableringen av P88 kan vi nok si at bredde- og idrettskretsrepresentantene var mye mer på offensiven, mens toppidretten var mindre akseptert. Hans B. Skaset spilte en avgjørende rolle for å gjøre toppidretten mer akseptert, og dermed muligheter med å prioritere arbeidet med dette prosjektet og senere Olympiatoppen (Fiskestrand 2004[intervju]).

Våren 1984 ble Skaset valgt til ny formann i Norges Idrettsforbund. På dette tinget ble det også fattet vedtak som senere resulterte i en nasjonal toppidrettsoverbygning. Med stemmetallene 63 mot 61 gikk delegatene inn for å bygge toppidrettsenteret. Tinget var på klassisk vis delt på midten, der distriktene og breddeidrettsforkjemperne, representert ved kretsene, gikk imot et slikt senter i hovedstaden. Toppidrettsenteret ble innviet av kulturminister Lars Roar Langslet i april 1986. Med vedtak om et eget toppidrettssenter var det lettere å få forgang i planene om et toppidrettorgan, da lederne av både NOK (Gulbrandsen) og NIF (Skaset) gikk inn for det høsten 1984 (Hanstad 2002: 28-29).

I følge Rimejorde var en utløsende årsak til denne omorganiseringen de svake resultatene de norske toppidrettsutøverne hadde oppnådd under de olympiske leker i 1984.

Ledelsen i NIF og NOK hadde fått nok. Særforbundene hadde i mange år prøvd å snu utviklingen uten å lykkes. NIF og NOK var etter OL i 1984 villig til å iverksette nye tiltak, det vil si, å endre på organiseringen av norsk toppidrett for å snu denne trenden (Rimejorde 2004[intervju]).

Thor Ole Rimejorde som da var utdanningssjef i NIF og som i lengre tid hadde villet endre den norske toppidrettsorganiseringen, ble bedt om å lede dette prosjektet.

Ved etableringen av et felles toppidrettsorgan betydde dette konkret at Norge skulle forsøke å hevde seg i store internasjonale konkurranser gjennom en nivåheving av norsk toppidrett, slik at flere toppidrettsutøvere kunne hevde seg i verdenstoppen (Sluttrapport P88 1988: 15). Tanken bak prosjektet er at Norge er et lite land med begrensede ressurser som er i ferd med å tape kampen om de Olympiske medaljene. I et forsøk på å snu denne trenden ble det enighet om å forsøke å samle alle ressurser og krefter inn under et organ. Ved å sentralisere toppidrettsarbeidet vil man få utvekslet kunnskap og erfaringer, samt friggi ressurser og effektivisere toppidrettsarbeidet. P88 skulle i første omgang operere i en periode på 4 år, fra 1984 til 1988. Vinter-OL i Calgary og sommer-OL i Seoul var målet.

Etter OL-året 1988 ble det oppnevnt en gruppe som skulle evaluere Prosjekt 88. Rapporten evalueringsgruppen la fram konkluderte med at prosjektet inneholdt mange spennende og interessant arbeidsmetoder selv om resultatene i OL var svake. De anbefalte å fortsette med det arbeidet som var påbegynt. Prosjektet ble videreført gjennom etableringen av OLT i 1989. På denne måten ble de tanker og ideer som P88 hadde utviklet brakt videre. I lys av at OLT senere oppnådde resultater kan dette i stor grad tilegnes det arbeidet som P88 la til grunn.

4.2 Den norske modellen

Tor-Ole Rimejorde har lang erfaring med arbeid innen norsk idrett og da spesielt toppidrett. Han har vært trener for Norges herrelandslag i håndball, utdanningssjef i NIF, og han hadde også ansvaret for den delen av idrettsforbundet som drev med toppidrett i tiden før P-88 kom i gang. Gjennom årenes løp hadde han utviklet ideer og tanker om hvordan norsk toppidrett burde drives.

Under forberedelsene til P88 ble det gjennomført samtaler og intervjuer med en rekke toppidrettsutøvere og trenere om deres treningsopplegg. Svarene de ulike utøverne og trenerne ga, viste seg å ha mange fellestrekk. Etter hvert som man studerte disse svarene kom ideen om å skape et felles organ som kunne arbeide med å tilrettelegge for de ting som er felles for alle. Man innså etter hvert at selv om teknikken i håndball og fotball var forskjellig, så var teknikkinnlæringen den samme. Teknikklæringen innehar akkurat den samme prosedyren og metodikken i fotball som i håndball. Likheter fant man også innen kravene til fysikk, samt holdningen til å prestere (Rimejorde 2004[intervju]).

Ved å samle norsk toppidrett ville man få et organ som kunne tilrettelegge for de tingene som er felles for utøverne. På denne måten vil arbeidet bli effektivisert, nye krefter vil bli frigjort, som i neste omgang kan brukes til utvikling og nytenkning. Denne organiseringen vil skape et tettere samarbeid særforbundene imellom. Et samarbeid hvor man kunne utveksle erfaringer og kunnskap. I dette samarbeidet ligger også mulighetene for å skape et norsk toppidrettsmiljø. I følge Rimejorde (2004[intervju]) ble miljøet en viktig faktor. ”Miljø er smeltedigelen, det er der det skjer”. Derfor var det viktig å definere hva et godt miljø er: ”et godt miljø gir gode vekstvilkår, vekstvilkår innen den fysiologiske, sosiale og intellektuelle verden. Dette er det helhetlige utviklingsmiljø”.

Den grunnleggende filosofi for prosjektet kan følgende kort skisseres:

- Kvalitet kjenner ingen grenser

-
- Med filosofi som ledestjerne – evnene til å modnes
 - Kunnskapsutvikling frem til innsikt
 - Å være tilstede der du er
 - Innsikt i seg selv – lære deg selv å kjenne og det er ingen grenser for hvor langt du kan nå
 - Kunsten å omgås andre
 - Det er tanker, kunnskap, verdier, holdninger og innsikt som styrer dine handlinger. *Kunnskap ----- tankens kraft*

(Rimejorde 2003: fagstoff om toppidretten)

Så langt har jeg i dette kapitlet gjort rede for noen faktorer som la grunnlaget for omstruktureringen av norsk toppidrett. Videre vil jeg gi en presentasjon av hvordan denne endringsprosessen forløp. Herunder først en beskrivelse av initiativfasen for å avdekke hvor initiativet kom fra, hvilke forslag som ble presentert, samt videre planer for prosjektet. Deretter redegjørelsen for etableringsfasen som beskriver valg av prosjektaktører, prosjektmål, finansiering, organisering og lederskap. I siste del presenteres evaluering av prosjektet og dens konklusjon.

4.3 Initiativet til omstruktureringen av norsk toppidrett

På et styremøte i Norges Olympiske Komité den 10. september 1984 omhandlet sak 44: ”Erfaringer i november i år”. Under denne saken presenterte Jan Gulbrandsen (styremedlem i NOK) sitt notat som omhandlet nye tanker om ”NOKs rolle i utviklingen av norsk toppidrett” og ”et nytt arbeidsgrunnlag for norsk toppidrett” (Styremøte NOK:1984). Ideene fra dette notatet er hentet fra utredningen i 1979 ”vilkår for norsk toppidrett”. Ikke minst med tanke på Norges relativt svake innsats i

OL i Los Angeles, mente Gulbrandsen at tiden var moden for en ”samling i bunn” og foreslo et møte med særforbundene med drøfting av dette notatet. I notatet om ”NOKs rolle i utviklingen av norske toppidrett”, stiller Gulbrandsen seg en rekke spørsmål om ressursbruken og arbeidsmetodene i norsk toppidrett. ”Dersom vi fortsatt ønsker å henge med i utviklingen i internasjonal idrett, må vi med de begrensede miljøene vi har, samle kreftene på annen og bedre måte”, hevder Gulbrandsen (Gulbrandsen 1984: Notat til NOK’s styre). I notatet om ”Nytt arbeidsgrunnlag for toppidretten”, kommer Gulbrandsen med forslag til organisering, finansiering, kriterier og planer for norsk toppidrett (Gulbrandsen 1984: Notat til NOKs styre). Forslagene til Gulbrandsen gikk i korte trekk ut på:

- Å etablere en toppidrettsorganisasjon ledet av en toppidrettsgruppe på sju personer.
- Til profesjonalisering av arbeidet engasjeres en person på heltid for oppfølging av gruppens arbeid.
- Samtlige særforbund oppnevner en person for utvikling av egen toppidrett. Vedkommende blir kontaktperson til den sentrale arbeidsgruppen.
- Alle budsjettmidler til toppidretten samles i en pott som vi gi et samlet toppidrettsbudsjett på anslagsvis 12 millioner kroner per år.
- Midlene skal i hovedsak tildeles særforbundene øremerket enkeltutøvere og lag med dokumentert standard i internasjonal idrett (Gulbrandsen 1984: Notat til NOKs styre).

Det fremkom bare positive uttalelser fra styremedlemmene om de fremlagte tankene fra Gulbrandsen. Det hersket imidlertid en viss skepsis med tanke på gjennomslagsmulighetene i NIF på grunn av innstillingen til en del av særforbundene.

Som følge av en bred enighet om de fremlagte planene om å etablere et toppidrettsorgan, måtte konkrete tiltak settes i verk. Det ble opprettet en ad hoc gruppe som skulle ta stilling til den videre fremdriften av denne viktige saken. Denne gruppen besto av Arne B. Mollén, Jan Gulbrandsen, Hroar Elvenes, Thor Ole Rimejorde og Hans B. Skaset (formann i NIF). Ad hoc-gruppen utarbeidet følgende fremdriftsplan for P-88:

Framdriftsplan-P88

Dato	Sted	De som inviteres til høring	Ansvar
3.okt	Idrettens hus	Bokse,bryte,fekte,judo,karate,vekløft	Hans B. Skaset
4.okt	NIH	Badmington,bordtennis,dans,squash tennis,bowling,curling,golf,casting	Arne B. Mollen
8.okt	Ullevål stadion	Lagidretter: Bany,fotball,håndball, ishockey,basket,volleyball	Jan Gulbrandsen
9.okt	Idrettens Hus	Dykke,ake,skytter,rytter,vannski motersykkell,bueskytting,handicapidr.	Jan Gulbrandsen
11.okt	Idrettens Hus	Ski,skiskyting,skøyter,hundekjøring svømming,orientering	Arne B. Mollen
15.okt	Idrettens Hus	Sykle,friidrett,gang-og turmarsj,ro gym og turn,kajakk,seiling	Hans B. Skaset
16.okt	Soria Moria	OL og VM-medaljører 1984	Hans B. Skaset
18.okt	NIH	Representanter fra støtteapparat: Trenere,ledere,leger,fysioterapeuter	Jan Gulbrandsen Hans B. Skaset
19.-24. okt		Resultatene fra de 8 høringsrundene vil bli bearbeidet med tanke på å utarbeide utkast til diskusjon på plenumsmøte 1. nov.	
1.nov	Idrettens Hus	Alle sørforbund inviteres til møtet som er en oppfølging av de 8 innledende høringsrundene.	
3.nov		Første behandling i NIFs styre Behandling i NIFs og NOKs organer	
14.-15.des		Sluttbehandling i NIFs styre med tanke på budsjettet 1985	

4.3.1 Etablering av initiativgruppe

På samme styremøte ble en initiativgruppe opprettet bestående av Thormod Moum, T.O. Rimejorde, Jostein Wigum, Armand Carlsen og Dag Kaas. Fra NIF og NOK tiltrådte J.P. Skaset (President i NIF) og J. Gulbrandsen (styremedlem i NOK) som kontaktpersoner. Gruppen skulle vurdere prosjektets utvikling ut fra organisering, finansiering, kriterier og planer. Gruppens oppgaver var også å gjennomføre høringsrunder med ledere, aktive, støtteapparat og særforbund. Styringsgruppen ble gitt spesielle oppgaver med forberedelse, gjennomføring og etterarbeid ved disse høringsrundene (Referat nr. 7 styremøte NOK 10.09.84).

Planene var å legge dette prosjektet inn under NIFs budsjettår 1985. Tiden var knapp og initiativgruppen utarbeidet en handlingsplan som var preget av tidspress. Dette var nødvendig for å få prosjektet på beina innen den fastsatte tidsrammen. Det ble i alt holdt åtte høringsrunder i perioden mellom 3. til 18. oktober. Særforbundene ble først kalt inn fordelt på seks runder, deretter alle OL- og VM-medaljørere fra 1984 og til slutt støtteapparat, trenere, ledere.

4.3.2 Høringsrundene

Under høringene ble følgende tatt opp til vurdering:

- Toppidrett - P88 (hva, hvorfor og hensikt)
- Målsetting av toppidrettsarbeidet
- Organisering av toppidrettsarbeidet innen særforbundene, NIF og NOK
- Tid til trening, utdanning, arbeidssituasjon, militærtjeneste
- Støtteapparatet, forskning og utviklingsmodeller
- Miljøutvikling innen trenergruppen og innenfor P88

-
- Økonomisk grunnlag. Tilgang, bruk av midler (notat 1984: plan for høring og bearbeiding av tema)

Følgende grupperinger ble kalt inn til høring: særforbund, trenere, utøvere og sponsorer.

Uttalelser etter høringsrundene

Særforbundene:

Nær samtlige forbund var til stede under høringene (høringsreferat 1984).

Det var betydelig interesse for prosjektet fra de fleste forbund. Ingen avviser ideen. Selv om det framkom mange positive uttalelser om P88 kom det fram en del ting som forbundene ville hatt annerledes.

Noen små forbund var uenig i uttakskriteriene for utøvere. De fryktet at de ikke ville få med utøvere i prosjektet og dermed ikke få tildelt midler. Derfor hadde de ønske om at hvert forbund fikk med minst en utøver i prosjektgruppen. Videre var det stor enighet om at støtteapparatet burde utbedres og satses på. Herunder lå det at det burde legges vekt på utdanning av trenere, ansettelse av lege og fysioterapeut, og at det burde opprettes fagmøter der forbund kunne samles for å utveksle erfaringer og diskutere treningsopplegg.

Blant noen av forbundene oppsto det uenighet om hvordan statsstipendet burde fordeles. Ski- og Skiskytterforbundet mente stipendet som var på 1.790.000 kroner burde gå til forbundene og ikke direkte til utøvere. Disse forbundene ville selv ha kontroll med fordelingen av disse midlene og var derfor skeptisk til at et overordnet organ skulle ta over kontrollen.

Et annet punkt som ble nevnt var toppidrettens stilling i samfunnet. Her lå det et ønske om at prosjektet måtte sette inn ressurser for å skape aksept for toppidrett. I dette lå det at prosjektet måtte arbeide for å inngå samarbeidsavtaler med næringsliv

og offentlige institusjoner slik at toppidrett kunne la seg kombinere med arbeid, utdanning og forsvar.

Støtteapparat: trenere, ledere, leger, fysioterapeuter.

Generelt sett var denne gruppen positivt innstilt til P-88, og hevdet at entusiasme var viktig for å få gjennomslagskraft for ideen. Det kom frem ønske om at utvelgelsesprosessen måtte vies mye oppmerksomhet og at disse uttakene ble gjort på en ryddig måte. Et annet viktig punkt var å opprette et fast medisinsk støtteapparat for prosjektet, som kunne være tilgjengelig for alle forbundene. Støtteapparatet så også faren med å la de store forbundene få for stor innflytelse. Det ble vektlagt at samarbeid mellom forbundene var viktig og at prosjektledelsen må ta hensyn til alle forbund, ikke bare de store.

Utøverne:

Uttalelsene fra utøverne var positive. For utøverne var det viktig at det ble bedre tilrettelagt for å kunne drive toppidrett kombinert med arbeid, utdanning eller militærtjeneste. Dette behovet var spesielt stort i forberedelsesperioden til mesterskap.

Oppsummering av høringsrundene:

Gjennom alle høringsrundene ble det rapportert om god oppslutning fra samtlige særforbund og gode tilbakemeldinger fra utøvere. Praktisk talt alle ga uttrykk for tilfredshet med initiativet til en debatt om de tankene som ble lansert. Debatten ble åpen, kreativ og målrettet (notat 1984: sammenfatning av høringsrundene).

I perioden 19. til 24. oktober ble resultatene fra de åtte høringsrundene bearbeidet. Initiativgruppen utarbeidet et utkast som skulle legges til grunn for diskusjon på et plenumsmøte med alle særforbund den 1. november. I hovedsak ble det gitt tilslutning til de tankene som ble lagt frem. Disse tankene, samt andre syn og ideer som ble fremsatt, dannet grunnlaget for en etterfølgende hovedkonklusjon (notat 1984: sammenfatning av høringsrundene).

4.3.3 Sammenfatning av hovedkonklusjonen

Det var i hovedsak stor enighet om at ”Prosjekt 88”, slik det nedenfor er beskrevet, vil være nyttig og nødvendig med tanke på utviklingen av toppidretten i Norge. Gjennom planmessig koordinering og konsentrert innsats mener en å kunne oppnå en større ressursutnyttelse, og i større grad enn tidligere skape grobunn for utviklingen av toppidrettsmiljøet.

Prosjektet gjelder i prinsippet for alle idretter.

Målsettingen for toppidretten i Norge er at utøverne skal gis så gode forberedelsesmuligheter at de kan være med å kjempe om topp-plasseringer i internasjonale mesterskap (medalje og poengplass i VM, OL og EM).

Utøveren må kunne tilbys følgende:

- tid til daglig trening
- toppkvalitet i alt treningsarbeid
- sparring og nødvendig konkurranse
- et stabilt og engasjerende utviklingsmiljø
- tiden etter utøvningsperioden sikres ved at utdanning - og arbeidssituasjon planlegges og følges opp i utøverperioden
- det må skapes sosial aksept for den livsstil utøverne må følge
- økonomisk stressløs situasjon
- et konfliktfritt miljø

”Prosjektgruppe 88” er de beste utøverne (inntil 150 stk) som samles i en administrativ enhet. En sentral styringsgruppe tar ut gruppen på kvalitetskriterier.

Særforbundene skal fortsatt ha ansvaret for utøvernes trening og faglig utvikling uansett om de tilhører P88 eller ikke.

Et sentralt støtteapparat etableres. En styringsgruppe settes sammen av personer fra særforbundene, NOK og NIF og bør dekke spekteret ledere, trenere og aktive.

En valgt prosjektleder vil ha det daglige ansvaret for prosjektets drift. Idrettens overlege har ansvaret for det medisinske støtteapparatet.

Prosjektets økonomi bygges opp på følgende måte ved at følgende midler går direkte inn i prosjektet:

- statsstipend
- OL og VM midlene
- Spesielle midler fra NOK
- Spesielt prioriterte midler fra NIF (notat 1984: sammenfatning av høringsrundene)

4.3.4 Prosjektmandat og målsetting

Etter at høringsresultatene hadde blitt bearbeidet og konklusjonen trukket, ble en sammenfatning sendt ut til særforbundene 25. oktober. 1. november ble alle særforbundene kalt inn til plenumsmøte i Idrettens hus i Bærum, hvor målsetting for P88 skulle diskuteres. På plenumsmøte ble følgende målsetting nedfelt for P88:

Hovedmål:

Prosjektet 88 skal i samarbeid med særforbundene arbeide for en nivåheving av norsk toppidrett slik at flere norske toppidrettsutøvere kan hevde seg i verdenstoppen

Det overordnede mål skulle bli nådd gjennom følgende delmålsettinger;

-
- Norsk toppidrett skal legges opp på en sosial og samfunnmessig forsvarlig måte ved at en ovenfor samfunnet og utøvernes miljø får aksept for ambisiøs elitesatsing og den livsstil dette medfører.
 - Arbeid for forståelse for og nødvendigheten av planmessig, metodisk og systematisk arbeid over rullerende 4-års perioder.
 - Utbygge og utvikle det faglige nivå og utøvernes støtteapparat.
 - Gjennom forskning, utvikling og fremtidsrettet tenkning kartlegge krav til toppidretten, hva angår prestasjoner og således nødvendig trening, materiell og støtteapparat.
 - Sammen med myndighetene og arbeidslivsorganisasjonene utvikle ordninger som muliggjør de konkurranseforberedelser som i dag er nødvendig for å kunne konkurrere med de beste. Ordningen må blant annet omfatte:
 - tilrettelegging av eventuell forlengelse av studier eller skolegang
 - bibehold av arbeid selv om utøvere i perioder må ta fri til trening og konkurranse
 - gode treningsforhold under avtjening av verneplikten
 - Bidra med økonomiske og faglige støtteordninger for de av eliteutøverne som fortsetter minimum 2 år.
 - Bidra med økonomiske og faglige støtteordninger for de av utøverne som gjennom dokumenterte resultater og fremtidig planer vurderes å kunne nå opp i elitesjiktet i løpet av de nærmeste år.
 - Bidra med økonomiske og faglige støtteordninger samt spesielle utviklingsopplegg for talenter som kan dokumentere resultater og

utvikling, og som dessuten har vilje og ambisjoner til metodisk og langsiktig treningsopplegg.

- Arbeide for å gjøre idrettsanleggene i større grad tilgjengelige for toppidrettsutøverne ut fra dagens krav til kontinuerlig helårstrening med 2 økter daglig trening i lengre perioder.
- Utvikle samarbeidsavtaler med organisasjoner og institusjoner som vil og kan bidra med tilrettelegging av toppidrettsarbeide (referat 1984: plenumsmøte).

I begynnelsen kan det virke som de involverte var forsiktig i uttalelsen om konkrete målsettinger. ”Målet var kort og godt og etablere nye retningslinjer for å drive toppidrett i Norge, samt å samordne en del tiltak som man kunne gjøre i fellesskap, og ikke minst skape aksept for toppidrett” (Rimejorde 2004[intervju]). Kravene om resultater så ut til å komme i andre rekke i denne perioden.

”Det første delmål, og kanskje det viktigste, var å skape aksept for toppidrett. Dette var en stor bøyg i seg selv”, hevder Rimejorde (2004[intervju]). ”Først måtte man rydde alle slike hindre av veien, deretter legge forholdene til rette for toppidrett, for så å snakke om resultater og konkrete målsettinger”. Dette var en av betingelsene Rimejorde satt da han tok denne jobben. Han ville ikke høre snakk om resultater før det hadde gått mellom 3 til 5 år. ”Og vet man litt om toppidrett så vet man at det tar mange år å utvikle en utøver” (Rimejorde 2004[intervju]).

I følge Rimejorde ”var det noen rammer som var viktig for måloppnåelse, og det ene var de økonomiske rammebetingelsene. Det andre og kanskje det viktigste var kunnskap og kompetanse i og med at dette var et nytt prosjekt” (2004[intervju]). Rimejorde bruker uttrykket ”veien blir til mens du går” om prosjektet. ”Dette kan forklares med at vi ikke hadde mye erfaring å bygge på. Kunnskap og kompetanse var derfor kanskje den største mangelfaktoren for å få dette til (Rimejorde 2004[intervju]).

4.4 Etableringsfase

4.4.1 Etablering av styringsgruppe og prosjektleder

Etter plenumsmøte 1. november kom det sterke ønsker om at styringsgruppen burde settes sammen av personer fra særforbundene, NOK og NIF og at den burde dekke spekteret ledere, trenere og aktive. I tillegg ville man ha en representant fra NOKs styre til å ta lederskap i styringsgruppen, ettersom NOKs styre i mange år har utviklet et bra samarbeid med de olympiske særforbund. Styringsgruppen ble dannet ved at særforbund, samt representanter fra NIF- og NOK- styrene kom med forslag til kandidater. Styringsgruppen ble besatt av et bestemt antall representanter uten at et valg var nødvendig. På et konstituerende møte for P-88 26. november 1984 ble følgende styringsgruppe valgt:

Styringsgruppe

Formann	Jan Gulbrandsen, formann	styremedl. i NOK
Nestformann	Thormod Moum	varamann Idrettsstyre
Medlem	Britt Mellegaard	Nestformann i NIF
”	Marit Wiig	styremedl. i NIF
”	Thor Røste Fossen	trener (fotball)
”	Åke Fiskerstrand	trener (ro)
”	Dag Kaas	trener (ski)
”	Harald Thon	orientering (aktiv utøver)

Karen Fladset (trener håndball) og Schirin Zorriassateiny (aktiv utøver, gymnastikk) ble valgt inn i styringsgruppen etter et nytt plenumsmøte 5. desember 1984

På et styremøte i P88 6. juni 1985 ble Arne Myrvoll oppnevnt som ny formann i styringsgruppen. Jan Gulbrandsen måtte trappe ned engasjementet i prosjektet grunnet ny jobb.

Formann i NIF og NOK deltok normalt i gruppens møter.

En representant fra sponsoren, Vesta Hygea, deltok i møtene som observatør.

Daglig ledelse

Thor Ole Rimejorde, daglig leder

Stein Widar Rønning, deltidsengasjert til å arbeide med oppgaven toppidrett/yrkestilpasning.

Karin S. Myhrvold, deltidsansatt sekretær.

Valget av Rimejorde til daglig leder har mye å gjøre med hans bakgrunn som aktiv utøver og trener på ulike nivåer, samt en rekke verv innen idrettsforeninger og NIF. Rimejorde kan sies å kjenne idrettsbevegelsen fra bunn av. Han kan også knyttes til arbeidet med etableringen av studieplasser til toppidrettsutøvere ved NIH, diplomtrenerutdanning og statsstipend til toppidrettsutøvere. Rimejordes brede erfaring og kontaktnett ga ham en god ballast i det arbeidet han skulle utføre. Gjennom hans livslange arbeid innen idrett hadde han utviklet en idé og en filosofi om hvordan den norske toppidrettsmodellen skulle formes.

Etter at prosjektet tok en fastere form etter det konstituerende møtet 26. november hadde prosjektforberedelsene vart siden 10. september. I denne perioden ble det i alt innkalt til sju møter fra NIF og NOK om P88, samt seks høringsrunder med særforbundene, og i tillegg en rekke seminarer med trenere, utøvere og ledere. Gjennom hele prosjektperioden var det også meningen å holde månedlige møter mellom styringsgruppe og særforbund (notat: framdriftsplanen for P88). Det viste seg imidlertid at disse møtene ble av en mer sporadisk karakter.

4.4.2 Aktørenes bakgrunn og omstendighetene rundt prosjektet

Prosjektledelsen

I styringsgruppen var alle berørte grupper representert. Blandingen av ledere, aktive, støtteapparat og særforbund gjorde prosjektet mer åpent og tilgjengelig for alle berørte parter. Det at styringsgruppen var representert med personer i sentrale stillinger i NIF og NOK ga prosjektet tilstrekkelig tyngde som var nødvendig for å få gjennomslagskraft i ulike fora. I tillegg var lederne i NIF (Skaset) og NOK (Gulbrandsen) svært engasjert og knyttet til prosjektet. Dette førte til at rapporteringsrutinene og kommunikasjonen med ledelsen i NIF og NOK var uformelle og personlige (Gulbrandsen 2004[intervju]). Dette ga prosjektledelsen stor handlefrihet.

Med sin brede representasjon hadde gruppen også god innsikt og oversikt over det som skjedde rundt omkring i idrettsbevegelsen, samtidig som de hadde et stort nettverk å spille på. Medlemmene i styringsgruppen kjente til hverandre fra før og det var lite behov for sosial samling (teambuilding).

Særforbund

I styringsgruppen ble særforbundene representert med fire deltakere: Thor Røste Fossen (fotball), Åke Fiskerstrand (roing), Dag Kaas (langrenn) og Karin Fladset (håndball). I tillegg ba P88 om å få oppnevnt en kontaktperson i særforbundene. Kontaktpersonen skulle ha følgende oppgaver og ansvar:

- P88s forlengede arm i særforbundene
- Formidle informasjon til de aktive, trenere og ledere
- Ta initiativ til kontaktmøter
- Resultatoppfølging/-rapportering
- Følge opp de aktive
- Delta på fellesmøter
- Oppfølging i bruk av P88 midler (plenums møte 5. desember: referat)

Utøverne

P88 kan sies å være en ny type samarbeid fordi utøverne var så sterkt tilstede. Utøverne hadde med seg to representanter i styringsgruppen, Åke Fiskestrand (orientering) og Schirin Zorriassateiny (gymnastikk). Isteden for den tradisjonelle involveringen av trenere og ledere, var utøverens erfaringer og kompetanse i P88 en viktig kunnskap. Denne kompetansen går for eksempel på å bruke de beste utøverne som veiledere og forbilder for utøvere som ønsket å bli gode. Det ble avholdt en rekke kveldsseminarer hvor gode utøvere ble invitert for å fortelle om sine treningsopplegg. Disse samlingene ga verdifull læring, ikke bare til utøvere men også til prosjektet. På denne måten fikk utøverne en viktig rolle i utformingen av prosjektet (Rimejorde 2004[intervju]). I tillegg ble det nedsatt planleggingsgrupper før ulike arrangementer og mesterskap der ulike ressurspersoner ble innhentet for å gi råd om trening og administrativt opplegg (Tor Røste Fossen [Intervju]).

4.4.3 Finansiering av prosjektet og ressurstilgang

Prosjektet ble støttet økonomisk fra 1. januar 1985 til prosjektslutt 1988. På plenums møte 1. november 1984 ble man enig om å samle alle midler til toppidretten i en pott som skulle danne budsjetttrammene til P88. De viktigste inntektskildene var støtte fra NIF og NOK samt statsstipend. I tillegg inngikk NIF og NOK en avtale med Vesta Hygea som eksklusiv sponsor for Prosjekt 88.

Vesta Hygea avtalen ga ytelser til P88 på tre måter:

- Nøyaktig fastsatte beløp over en 4 års periode
- Diverse ytelser som ikke er nærmere konkretisert, men som så langt har vært:
 - Støtte til seminarer og møter
 - Støtte til administrative tjenester
 - Opptrykk av diverse trykksaker

- Forsikring – og finansieringstilbud

Budsjett for P88

	1985	1986	1987	1988
NIF	4.606.000	3.962.000	4.500.00	5.000.000
NOK	1.000.000	1.100.000	1.200.000	1.320.000
Statsstipend	1.790.000	1.975.000	2.010.000	2.060.000
Vesta hygea	2.000.000	2.275.000	2.530.000	2.500.000
Andre			620.000	600.000
SUM	9.396.000	9.312.000	10.860.000	11.480.000

Som man ser av oversikten fikk prosjektet midler ut 1988. Hva som ville skje deretter var usikkert. For NOK og NIF sin del var det bred enighet om å ha tålmodighet med prosjektets arbeid. Selv etter tidenes dårligste OL i 1988 som prosjektet arbeidet mot, forholdt NIF og NOK seg rolige og lot en evalueringsgruppe avgjøre prosjektets videre eksistens.

4.5 Gjennomføringsfase

4.5.1 Lokalisering av prosjektet

Toppidrettssenteret (TS) var et naturlig valg for lokalisering av P88. Ved å legge P88 til toppidrettssenteret kunne ledere, trenere og utøvere samles under ett og samme tak. Fordelene med en slik lokalisering var den korte avstanden mellom ledere og aktive. På denne måten ble tilgjengelighet og kommunikasjon blant de involverte aktørene i

prosjektet åpen og effektiv, noe som var nødvendig for et nyskapende prosjekt som dette.

4.5.2 Styring – oppfølging og rapportering

NIF og NOK var hele tiden klar over at dette ikke var et prosjekt som kunne kopiere andre tidligere prosjekter, da dette var nybrottsarbeid. Her skulle det skapes noe og det måtte gjøres sammen. Det ville kreve en prosess, samtidig som det hadde en tidsplan og rammer og forholde seg til. Prosjektet hadde et budsjett som var stort nok samtidig som de hadde forsiktige mål. Det var viktig for styringsgruppen i sine rapporter til NIF og NOK å kunne si at de nærmet seg disse målene. Men det lå aldri noe press fra NIF og NOK om å vise resultater. I følge Rimejorde var ikke styringen stram. NIF og NOK hadde overlatt til styringsgruppa å definere mål og midler for dette. Dette innebar at NIF og NOK i liten grad blandet seg inn i styringsgruppens arbeid. Rimejorde selv uttrykker at:

Ledelsen i NIF og NOK hadde tro på at jeg hadde en viss kunnskap og kompetanse på dette feltet. Det hadde jeg vist tidligere, samt at jeg hadde en ganske høy anerkjennelse i idretten for øvrig gjennom det arbeidet jeg hadde gjort. Blant annet som utdanningssjef i NIF, ansvarlig for antidoping, ansvarlig for forskning og utviklingsarbeid og administrativt ansvarlig for legerådet. Jeg kjente alle disse fagfeltene og hadde i tillegg et stort kontaktnett (Rimejorde 2004[intervju]).

4.6 Evalueringsfase

Etter OL i Calgary 1988 måtte NIF og NOK ta stilling til hvorvidt prosjektet skal legges ned eller om det skulle videreføres i samme eller en annen form. For å skaffe seg et best mulig grunnlag for en slik vurdering, hadde NIF nedsatt en evalueringsgruppe. Ingen av representantene i evalueringsgruppen var tilknyttet P88.

Evalueringsgruppens representanter var følgende:

Ingolf Mork	Idrettsstyres representant
Marit Breivik	Styremedl. Norges Håndballforbund, særforbundenes repr.
Olav Aune	NOKs styrets representant
Egil Olsen	Fungerte som evalueringsgruppas sekretær

Evalueringsgruppen skulle vurdere resultatene av arbeidet opp mot de intensjonene, mål og oppgaver som ble trukket opp for prosjektet høsten 1984. Gruppen skulle også ta standpunkt til hvorvidt prosjektet skulle videreføres. Evalueringsgruppen valgte ut organisasjoner, særforbund, utøvere og enkeltpersoner til høringer på fritt grunnlag. Samtlige særforbund som ikke ble innkalt til høring, ble tilskrevet for å få synspunkter på P-88. I tillegg ble all tilgjengelig dokumentasjon fra P-88 lagt til grunn for vurderingen. I sitt arbeid ble høringene betraktet som gruppens hovedmetode for å evaluere prosjektet.

Uttalelser fra særforbund:

Så godt som alle forbund mente at P-88 burde fortsette i en eller annen form. De fleste forbund er positive i sin vurdering av P-88. De områder som hyppigst nevnes med positivt fortegn er aksept for toppidrett, økonomi og forholdene til skole, arbeid og forsvar. Til tross for en overveldende generell positiv holdning til P88 kom det fram svært mye forbundene gjerne ville hatt annerledes. Men her skal vi være klar over at enighetene er mindre. Ett forhold som ofte kan trekkes fram som spesielt negativt av et forbund og spesielt positivt av et annet er for eksempel samarbeidet og kontakten med P-88s ledelse.

Andre forhold som nevnes:

- Mer til særforbund og støtteapparat
- Mer enn nok til utøverne
- Styringsgruppa for stor og tungrodd

- **Økonomi:** Særforbundene ser ut til å være mest opptatt av at flere midler skal disponeres av dem. Forholdet til sponsor ble berørt bare av skiforbundet som er skeptisk til Vesta/Hygea.
- **Støtteapparat:** Mer penger burde brukes til å bygge opp profesjonelle støtteapparat. Her nevnes medisin, testing, trenere og forskning. Alle uttalelser går i samme retning, nemlig at dette feltet må prioriteres.
- For øvrig spriker synet på spissing (hvor strenge uttakskriteriene til P-88 skal være), selv om det er flere som etterlyser mer spissing, enn det er forbund som vil fordele bredere. Hvorvidt pengene skal komme i forkant eller i etterkant av toppprestasjoner er det også delte meninger om.

Uttalelser fra trenere:

Trenere og støtteapparat bør prioriteres høyere. Det ble nevnt treningsfasiliteter, testing, forskning, ledere og medisinsk støtteapparat. Generelt sett var trenerne positivt innstilt til P88 (med ett unntak). Likevel er nok dette den grupperingen som hadde flest innvendinger og flest forslag til endring.

Andre punkter som ble nevnt:

- støtteapparat i særforbundene må styrkes
- stille krav til de forbund som ikke arbeider seriøst
- totalbeløpet til P88 må økes
- øke den daglige administrasjonen med en person
- knytte P88 nærmere NOK og Toppidrettssenteret (TS), mens andre ville ha sterkere NIF kontroll

Uttalelser fra utøvere:

Utøverne utgjorde en langt mindre homogen gruppe enn trenerne. For det første var det stor forskjell i refleksjonsnivå. For det andre hadde noen utøvere mange og sterke meninger, mens andre mente svært lite. For det tredje sprikte synspunktene en god del.

Det viktigste å registrere er at utøverne gjennomgående var positive, til dels meget positivt innstilt til P88 (ett unntak). Konkret nevnes at utøverne var positive til økonomi, aksept for toppidrett, hjelp i forhold til skole, forsvar og jobb, samarbeid med toppidrettssenteret og fellesmøter i forberedelsesperioder til mesterskap.

Uttalelser fra sponsorer:

Felles for samtlige var en vurdering av situasjonen som lite tilfredsstillende. Vesta-Hygea var mest negativ, og la mye av skylden på P88, mens GN Frank Shorter pekte på manglende oppfølging fra begge sider. Begge nevnte at det burde innhentes flere sponsorer, dog ikke mange. Dessuten ville de ha klarere retningslinjer på utøverne. Andre forhold som nevnes:

- mer spissing
- mer midler til støtteapparatet og konkrete tjenester
- P88 var dårlig markedsført
- Oppfølging og tilbakemeldinger svært viktig i slike sammenhenger

Evalueringsgruppens konklusjon

1. Vi trenger et toppidrettsorgan.
2. Toppidrettsorganet organiseres fortsatt som et prosjekt, men med klar målsetting om permanent organisering i løpet av 1990.

3. Toppidrettsorganet knyttes til NIF og NOK, og ledes av et styre på 5 personer. Det ansettes nødvendig administrasjon.
4. Vi trenger et sterkt toppidrettsorgan med støtte-, styring- og kontrollfunksjon.
5. Følgende endring i arbeidsoppgaver foreslås:
 - større satsing på støtteapparatet
 - større satsing på forskning og utviklingsarbeid
 - styrking av samarbeid med særforbundene
 - strammere kriterier for utvelgelse av utøvere
 - et resultatorientert bonussystem

Økonomien må styrkes, og de olympiske ringer bør bli sentrale i markedsføringen. NOK oppfordres til å ta større ansvar i toppidrettsorganet.

4.6.1 Overgangen fra P-88 til Olympiatoppen

P-88s administrasjon flyttet i mai 1988 fra Idrettens Hus i Bærum til Toppidrettssenteret på Sognsvann. Olympiatoppen ble således etablert der. Tor Ole Rimejorde gikk fra august 1988 over i stillingen som daglig leder av Olympiatoppen. Karin Myrvold fortsatte som deltidsengasjert sekretær. Olympiatoppen ble en realitet da Idrettsstyret på sitt møte 17.-18. juni 1988 oppnevnte et styre bestående av :

Arne Myrvoll

Ingolf Mork

Marit Wiig

Bjørge Stensbøl

Bjørn Eilert Eriksen

Idrettsstyret hadde sitt konstituerende møte 19. juni 1988, hvor det blant annet ble lagt opp til et samarbeid med styringsgruppen i P-88. Fra 24. august 1988 og ut året ivaretok Olympiatoppens styre avviklingen av P-88 og etableringen av Olympiatoppen. Sitt navn fikk Olympiatoppen 20. oktober 1988. Før det ble betegnelsen Toppidrettsprosjektet brukt, for å markere videreføringen av P-88 og toppidrettsprosjektet fra sentralt hold.

I 1990 ble Olympiatoppens administrasjon utvidet. Sissel Adelsøn ble ansatt som sekretær. Erling Rimeslåttan ble engasjert for å arbeide med sektoren toppidrett og utdanning, og Rolf Sæterdal på deltidsbasis arbeidet med høydetrening.

Olympiatoppen hadde i 1990 følgende tilskudd:

- Norges Idrettsforbund	kr. 6.100.000
- Statsstipend	kr. 2.190.000
- Norges Olympiske komité	kr. 6.500.000
- Test og helsetjenester ved Toppidrettssenteret til en verdi av	kr. 1.000.000

Da P-88 ble videreført til en permanent løsning gjennom Olympiatoppen i 1988, fikk Sponsor Service i oppgave å sikre sponsoravtaler til det nye konseptet. Til slutt fikk de med seg 12 bedrifter på laget. Hver sponsor bidro med rundt to millioner kroner til prosjektet, inkludert ulike bonusordninger til utøverne.

Olympiatoppen hadde følgende sponsorer fra 1989 til 1993:

Braathens S.A.F.E. A/S	Norsk Olje A.S	Color Line	Posten
Joh. Johansson	Realkreditt	Moelven Industrier A.S	Stabbur-Gruppen
Noiseless A.S	Uni Forsikring	Nora Industrier	Volvo Norge A.S

I 1990 ble det på Norges Idrettsforbunds ting i Haugesund bestemt at det operative ansvaret for toppidretten skulle overføres fra NIF til NOK. Olympiatoppen ble organisatorisk lagt inn under NOK og underlagt NOKs styre. I 1991 bestemte NOKs styre å opprette en ny stilling med tittelen toppidrettssjef. Styret engasjerte fra august 1991 Bjarne Stensbøl i stillingen. Han fikk det overordnede ansvaret for alle deler av NOKs arbeid med norsk toppidrett.

Etter at P88 ble videreført gjennom Olympiatoppen fra 1989, har man opplevd en økning både organisatorisk og økonomisk. I 1998 var det for eksempel 22 ansatte på Toppidrettssenteret. Olympiatoppen hadde sju ansatte. I tillegg kom 6-7 konsulenter. Totalbudsjettet var på 63 millioner kroner. Bare 6-7 prosent gikk til administrasjon. 16.4 millioner kroner var øremerkede midler til OL-deltakelse, forskning, kvinneprosjekt og statsstipend. Det var 150 utøvere som hver hadde et OL-stipend på 60.000 kroner. I tillegg hadde ca. 20 utøvere et såkalt utviklingsstipend på 20.000 kroner.

5 Analyse

5.1 Prosjektstyringshypotesen

I dette kapitlet vil jeg analysere hvorvidt reorganiseringen av norsk toppidrett er i samsvar med de indikatorene som hypotesene fordrer. Prosjektstyringshypotesen knytter seg til prosjektledelsens organisasjonstenkning, problemanalyse, mål – middel analyse og endringskompetanse. Prosjektstyringshypotesen sier noe om prosjektledelsens kunnskapsgrunnlag og kompetanse for å kunne gjennomføre en reorganisering ut fra et organisasjonsdesignperspektiv eller et instrumentelt perspektiv. Har prosjektledelsen i Prosjekt 88 gjennomført en problemløsningslogikk som samsvarer med Buchanan og Boddys endringsstrategi? Hvilke indikatorer skal brukes for å redegjøre om Prosjekt 88s reorganisering av norsk toppidrett samsvarer med hypotesen?

Prosjektstyringshypotese:

En reorganisering vil lykkes dersom endringsagentene foretar en utfyllende problemanalyse hvor daværende og framtidige oppgaver blir lagt til grunn for valg av organisering

Indikatorer:

Identifisere problemer. Her er tanken at endringsagentene tar i bruk en klar problemløsningslogikk. Det er da viktig at problemområdene legges til grunn for reorganiseringen og tilsvarende målutforming. Ut av problemdiagnosen må det også komme tydelig frem hvilke føringer eller begrensninger man måtte ta hensyn til for eventuell løsning.

Klarhet i mål. Var de mål som ble skissert konkrete og presise, eller for vage og generelle til å nås gjennom en omorganisering?

Styringsferdigheter. Her er det viktig at endringsagentene formulerer en tydelig ansvar – og arbeidsdeling, slik at de kunne ha oversikt og grep om prosessen. Videre må endringsagentene styre prosessen slik at løsningsforslaget blir fulgt opp og at reorganiseringen skjer i henhold til målsettingene og problemdiagnosen. I motsatt fall kan endringsagentene miste grep om reorganiseringen slik at intensjonen med prosjektet ikke blir oppnådd.

5.1.1 Identifisere problemer

Hvilke problemer fokuserte man på? Var dette problemer knyttet til målene og bakgrunnen for reorganiseringen? Hvilke føringer eller begrensninger måtte man som en følge av problemdiagnosen og målene ta hensyn til for eventuelle løsninger?

Som følge av den sportslige situasjonen norsk toppidrett befant seg i etter et skuffende OL i Calgary i 1984 kom planene om en omstrukturering av toppidretten for alvor på sakskartet. Utfordringene var først og fremst å lage et arbeidsgrunnlag for norsk toppidrett. ”Dersom vi ønsker å henge med i utviklingen i internasjonal idrett, må vi med de begrensede miljøene vi har samle krefter på en annen og bedre måte” (Gulbrandsen 1984: Notat til NOKs styre). Tidligere var det slik at hvert enkelt særforbund sto alene om sitt toppidrettsarbeid. Samarbeid og kommunikasjon på tvers av forbundene var langt på vei fraværende. På et styremøte i Norges Olympiske Komité den 10. september ble dette temaet diskutert og Jan Gulbrandsen la fram et notat som omhandlet ”et nytt arbeidsgrunnlag for norsk toppidrett”. Det ble foreslått en møte med særforbundene om drøfting av dette notatet. I notatet om ”Et nytt arbeidsgrunnlag for norsk toppidrett”, kommer Gulbrandsen med forslag til hvordan et nytt toppidrettsorgan skulle organiseres, finansiering, samt kriterier og planer for norsk toppidrett (se punkt 3.1.1).

Et annet problemområde man måtte forholde seg til var aksepten for toppidrett i Norge. I flere år hadde det pågått en debatt omkring elite versus breddeidrett. Inntrykket mange satt inne med var at toppidretten var mindre akseptert og at en satsing på eliten ville skje på bekostning av breddeidretten. I tillegg ble livsførselen

som en toppidrettstilværelse medførte ikke fullt ut anerkjent og akseptert. Dette medførte den gang at skole, utdanning, forsvar og arbeid i liten grad var tilrettelagt for å kunne drive toppidrett. Alt dette førte til at toppidrettsutøvere ble lite verdsatt og at rekrutteringen var lav.

Økonomisk var det også en del forhold som måtte klargjøres før prosjektet kunne settes i gang. Spesielt i forhold til særforbundene kunne dette tema være problematisk. Gulbrandsen [Intervju 2004] hevder

at de store særforbundenes holdning var fra lunken til negativ for P-88 i starten. Først og fremst var det for å sikre egen suverenitet med styringen av egne utøvere. Med pengestøtte samt faglig påvirkning kunne de miste egen kontroll.

Det var derfor et behov for å lage klare retningslinjer for bruk og tildeling av midler, samt sponserrettigheter.

5.1.2 Klarhet i mål

Antagelsen rundt dette spørsmålet er at aktører som står ovenfor klare og presise mål vil ha lettere for å arbeide mot dem. Omvendt vil uklarhet i mål føre til usikkerhet og utrygghet for aktørene. Man vet ikke hvor man skal, noe som gjør det vanskelig å angi veien mot måloppnåelse.

Klarhet i mål. Hvilke mål lå til grunn for reorganiseringen av norsk toppidrett? Var de mål som ble skissert konkrete og presise, eller for vage og generelle til å nå gjennom en omstrukturering?

Prosjektets hovedmålsetting:

Prosjektet 88 skal i samarbeid med særforbundene arbeide for en nivåheving av norsk toppidrett slik at flere norske toppidrettsutøvere kan hevde seg i verdenstoppen

Med bakgrunn i P-88s hovedmålsetting, er det formulert i alt ti delmålsettinger. Disse er presentert i strekpunkter, slik at de ikke er nummerert eller rangert og dermed heller ikke ordnet i overordnet og underordnet mål (se punkt 3.1.5). Det er ikke vanskelig å se at disse delmålsettingene har vært styrende for P-88s arbeid. De fanger opp den totale aktiviteten til P-88.

Et viktig arbeidsområde for P-88 var aksept for toppidretten (delmål en og fem dersom vi nummererer strekpunktene). Av høringsresultatene kommer det fram at det her er lagt ned et betydelig arbeid som viste seg å gi positive resultater. Rimejorde [Intervju 2004] hevder at:

det første delmål og også kanskje det viktigste var å skape aksept for toppidrett. Dette var en stor bøyg i seg selv. Først måtte man rydde alle slike hindre av veien, deretter legge forholdene til rette for toppidrett, for så å snakke om resultater og konkrete målsettinger.

Det er grunn til å berømme P-88 for arbeidet som ble gjort på dette området. Hans B. Skaset la ned mye arbeid og brukte sine kontakter for å skape aksept for toppidrett i det politiske miljø og næringsliv. Det var han som forhandlet fram sponsoravtalen med Vesta/Hygea. I tillegg la Thor Ole Rimejorde ned en betydelig innsats rettet mot tilrettelegging av skolegang, utdanning, forsvar og arbeid.

Når det gjelder innvendinger til disse delmålsettingene, virker det som om de er for dårlig gjennomarbeidet når det gjelder presisjonsnivå. I følge Rimejorde (intervju 2004)

kan det i begynnelsen virke som de involverte var forsiktig i uttalelsen om konkrete målsettinger. Målet var kort og godt å etablere nye retningslinjer for å drive toppidrett i Norge, samt å samordne en del tiltak som man kunne gjøre i fellesskap, og ikke minst skape aksept for toppidrett.

Ut fra høringsresultatene kan det virke som om de ulike delmålene har vært prioritert forskjellig. For mye vektlegging på aksept for toppidrett, samt støtteordninger og

uttakskriterier for utøvere kan ha ført til at forskning og fremtidsrettet tenkning ble prioritert for lavt. Med sine relativt små ressurser kan det virke som om P-88 ikke hadde kapasitet til å vektlegge andre oppgaver enn det som var nødvendig for å få prosjektet på bena.

Når det gjelder den faglige delen som blant annet kommer til uttrykk i strekpunktene 2 og 3 (se punkt 3.1.5), forutsetter det et godt samarbeid med særforbundene. Trener- og ledersamlinger på tvers av idrettene ble godt mottatt og kan i etterkant sies å ha en positiv effekt på det faglige plan, i tillegg hadde det også en verdi i forhold til kontakt og relasjonsbyggingen forbundene seg i mellom og med P-88.

5.1.3 Styringsferdigheter

Dersom en prosjektledelse skal lykkes med en reorganisering må man kunne se en problemløsningslogikk hvor målene, problemene/begrensningene og løsningene henger sammen (Baldersheim m. fl. 1994). Ble det formulert en tydelig ansvar – og arbeidsdeling. Hadde prosjektledelsen oversikt over prosessen? Hvem hadde grep om prosessen? Fulgte løsningsforslagene som en følge av målsetningene og problemdiagnosen? Hvordan var tilbakemeldingsrutinene?

Hvem hadde grep om prosessen?

Mye av initiativet til omstruktureringen av norsk toppidrett kan tilskrives Jan Gulbrandsen (styremedlem i NOK), godt støttet av Hans B. Skaset (president i NIF) og Thor Ole Rimejorde. Disse hadde også godt grep om prosessen i den første fasen hvor prosjektet skulle vurderes ut fra organisering, finansiering og kriterier og planer. Det var Gulbrandsen som kom med forslaget til den nye organiseringen. Med seg fikk han Skaset som med personlig entusiasme fulgte opp disse planene. Begge var i tillegg kontaktpersoner for initiativgruppen og fikk på denne måten oversikt og kontroll over første fase av prosessen.

Ellers foregikk mye uformelt i den første fasen av prosjektet, der jeg og Hans B. Skaset hadde en enkel direktekontakt (Gulbrandsen var leder av styringsgruppen og formann i NOK, Skaset var president i NIF). Vi sørget for effektiv oppfølging av planer som ble utformet for prosjektet (Gulbrandsen [intervju 2004]).

I andre fase, gjennomføringsfasen ble mye av ansvaret lagt til Rimejorde som ble ansatt som daglig leder for P-88. Rimejorde hadde fra et tidlig stadium fått i oppgave å utvikle en norsk toppidrettsmodell. Som daglig leder fikk han stor handlefrihet og mulighet til å gjennomføre sine ideer. Rimejorde var handlekraftig og stilte krav til sine omgivelser. I sitt daglige arbeid med prosjektet hadde han oversikt over prosessen og fikk mulighet å utvikle en norsk toppidrettsmodell. Styringsgruppen som hadde det øverste ansvaret for prosjektet brukte Rimejorde som et instrument for å gjennomføre sine planer. Styringsgruppen fungerte som en god samtalepartner hvor man kunne diskutere rapporter, kriterier og videre planer for prosjektet. Etersom representanter i styringsgruppen ikke hadde den daglige kontakten med prosjektet, ble det naturlig at Rimejorde med sin kunnskap og oversikt hadde grep om prosessen i andre fase.

Jeg hadde med en styringsgruppe som var veldig positiv og initiativrik. Det var ingen som satt igjen som brems, det var svært få saker vi ikke var enige om. Og jeg brukte dem en god del og fikk dem til å jobbe med ting frem til neste gang vi møttes. De var hele tiden involvert (Rimejorde 2004[intervju]).

Sammenheng mellom mål, problemdiagnose og løsningsforslag.

Har prosjektledelsen fulgt en problemløsningslogikk hvor man tok utgangspunkt i formålet med omstruktureringen og fremla løsninger i forhold til denne?

Løsningsforslag

Forslaget om en omstrukturering av norsk toppidrett ble godt mottatt fra samtlige representanter i NOK da det ble fremlagt. Det var ingen innvendinger og det kom heller ingen alternative forslag til omorganisering. Forslaget fra Gulbrandsen

inneholdt organisering, finansiering og kriterier og planer for prosjektet. I forlengelsen av dette fikk Rimejorde i oppgave å utvikle en modell som kunne passe inn i den nye organiseringen.

Gjennom planleggingsfasen som fulgte hersket det noe usikkerhet om hvordan dette forslaget ville bli mottatt av særforbundene. Gjennom høringsrundene og plenumsmøter fikk alle involverte aktører komme med innvendinger og forslag til alternative løsninger. Mot slutten av planleggingsfasen ble disse tilbakemeldingene behandlet og resulterte i en endelig konklusjon av prosjektet (se punkt 3.1.4).

Etter at hovedkonklusjonen hadde blitt trukket ble alle særforbund innkalt til et plenumsmøte, hvor målsetting for P-88 skulle diskuteres. Med bakgrunn i hovedkonklusjonen, ble det formulert i alt ti delmålsettinger. Det er ikke vanskelig å se at disse delmålsettingene var styrende for P-88s arbeid og at de fanget opp den totale aktiviteten til P-88.

P-88 var en enkel prosjektorganisasjon som ble ledet av en styringsgruppe med en liten administrasjon. Styringsgruppen ble dannet ved at særforbund og representanter fra NIF og NOK kom med forslag til kandidater. Styringsgruppen ble besatt av et bestemt antall representanter uten at et valg var nødvendig. Gjennom denne utvelgelsesprosessen ble styringsgruppen besatt av personer med et forholdsvis homogent syn på hvordan norsk toppidrett burde organiseres. Det ble heller ikke oppfanget betydelige uenigheter innad i ledelsen.

Selv om styringsgruppens medlemmer kom fra et vidt spekter, hadde vi den samme grunnleggende filosofien. Man hadde jo plukket ut folk med hensikt. Men små konflikter var det alltid. I mange av konfliktene lå det at vi ikke var sikre på ting. Men disse konfliktene løste vi med kunnskap og klokskap (Rimejorde 2004[intervju]).

”Representantene i styringsgruppen kjente også til hverandre fra tidligere og det var derfor ikke nødvendig med former for ”teambuilding” (Fiskestrand 2004: [intervju]).

Etter at Jan Gulbrandsen hadde lagt frem sine tanker om et toppidrettsorgan på styremøte i NOK den 10. september 1984, var planen å legge dette prosjektet inn under NIFs budsjett for 1985. Dette betydde at tiden var knapp og at en del grep måtte tas. Det ble utarbeidet en framdriftsplan for den videre gangen i prosessen. Deretter ble det opprettet en initiativgruppe som fikk i oppgave å formidle de framsatte tanker og ideer videre til involverte aktører, samt bearbeide de tilbakemeldingene som kom, for så å legge premissene for videre arbeid. Da initiativ- og planleggingsfasen nærmet seg slutten ble det etablert en styringsgruppe den 26. november 1984 som tok over ansvaret for å gjennomføre prosjektet.

Thor Ole Rimejorde gikk inn i stillingen som daglig leder for P-88. Som daglig leder fikk han mye av ansvaret for å utvikle en toppidrettsmodell. Han var også på mange måter den personen som styrtet prosessen. Som daglig leder rapporterte Rimejorde til idrettsstyret og lederen for styringsgruppen (Gulbrandsen/Myrvold) som igjen rapporterte videre til styret i NOK.

5.2 Involveringshypotesen

En reorganisering vil lykkes hvis endringsagentene skaper identifikasjon med, og eierforhold til endringene hos alle berørte parter

Denne modellen fordrer kunnskap om kompetanseområde nummer to: det å dele ut roller til alle berørte aktører, og kompetanseområde nummer tre: kommunikasjonsferdigheter, herunder personlig entusiasme, endringsagenter må uttrykke planer og ideer for den planlagte endringen og uttrykke interpersonelle ferdigheter (Buchanan og Boddy 1992:92-93).

Gjennom involveringshypotesen vil jeg forsøke å kartlegge om de faktiske hendelsene i P-88 – prosessen er i samsvar med de indikatorene som involveringshypotesen fordrer. Spesielt viktig er det at endringsagentene lykkes med å involvere alle berørte aktører i reorganiseringen, og samtidig gi de berørte aktørene nok innflytelse slik at de får en følelse av eierforhold til prosjektet. På denne måten vil de involverte

aktørene se på reorganiseringen som noe de selv har vært med på å skape, og som de dermed i større grad kan identifisere seg med. Dette vil medføre en større velvilje hos de berørte aktørene, noe som gjør at intensjonen for reorganiseringen lettere kan nås.

Indikatorer:

Utdeling av roller til alle berørte aktører. Hvor mange kanaler for involvering opprettet prosjektledelsen for de berørte aktører? Hvor brede var disse kanalene? Ble de involverte aktørene invitert til deltakelse i alle faser av prosessen? Hvilken innflytelse og konsekvenser fikk de opprettede kanalene for hendelser i prosessen?

Kommunikasjonsferdigheter. Ble det bygget deltakelseskanaler – inviterte de involverte til deltakelse i alle faser av beslutningsprosessen? Hva ble gitt av informasjon til de berørte aktørene i prosessen, og hvordan ble denne gitt? Hvordan klarte prosjektledelsen å få gjennomslag for ideen hos de involverte aktørene?

5.2.1 Utdeling av roller

Det å dele ut roller til alle berørte aktører, er et av to kompetanseområder som prosjektledelsen må mestre dersom reorganiseringen skal lykkes. Med utdeling av roller til grupper av aktører menes opprettelse av kanaler for deltakelse og involvering.

5.2.1.1 Kanaler for involvering

- Samtaler og intervjuer
- Erfaringsseminarer
- Høringsrunder (fra planleggingsfasen og evalueringsfasen)

- Månedlige møter mellom styringsgruppe og særforbund gjennom hele prosjekttiden.

Samtaler og intervjuer

Som en del av forberedelsene til P88 ble det gjennomført samtaler og intervjuer med en rekke toppidrettsutøvere og trenere om deres treningsopplegg. Svarene som kom fram av disse samtalene, viste seg å ha mange fellestrekk. Etter hvert som man studerte disse svarene kom ideen om å skape et felles organ som kunne arbeide med å tilrettelegge for de ting som er felles for alle. Gjennom disse kanalene fikk utøvere og trenere i en tidlig fase av prosjektet en sentral rolle i utformingen av P88.

Erfaringsseminar

Det ble avholdt erfaringsseminar med deltakere fra NOK, særforbundsledere og aktive, i perioden før P88 ble igangsatt. På dette erfaringsseminaret ble det diskutert nye retningslinjer for å drive toppidrett i Norge, samt å samordne en del tiltak som man kunne gjøre i fellesskap. På seminaret fikk de inviterte lagt fram sine synspunkter og ideer.

Det var også full enighet om å få i stand et erfaringsseminar med deltakere fra NOK, særforbundsledere og aktive, innen rimelig tid (Referat nr. 7 styremøte NOK 10.0.84). Dette var et rent informasjonsmøte hvor prosjektet ble introdusert. Det ble gitt informasjon om prosjektets formål. Det ble informert om de ulike aktørenes rolle i prosjektet. Det ble også gitt en presentasjon av den metodologiske framgangsmåten og fremdriften i reorganiseringsprosessen. Det ble videre gitt informasjon om framdriftsplanene mot en ny toppidrettsstruktur.

Høringsrunder

Det ble i alt avholdt åtte høringsrunder i perioden mellom 3. til 18. oktober. Særforbundene ble først kalt inn fordelt på seks runder, deretter alle OL og VM-

medaljørere fra 1984 og til slutt støtteapparat, trenere, ledere. Under høringene med særforbundene ble følgende tatt opp til vurdering:

- Toppidrett - P88 (hva, hvorfor (og hensikt))
- Målsetting av toppidrettsarbeidet
- Organisering av toppidrettsarbeidet innen særforbundene, NIF og NOK
- Tid til trening, utdanning, arbeidssituasjon, militærtjeneste
- Støtteapparatet, forskning og utviklingsmodeller
- Miljøutvikling innen trenergruppen og innenfor P88
- Økonomisk grunnlag. Tilgang, bruk av midler

(notat 1984: plan for høring og bearbeiding av tema)

Gjennom disse høringene fikk særforbundene, utøvere, trenere og støtteapparat mulighet til å komme med innspill til prosjektledelsen.

Møter mellom styringsgruppe og særforbund

Gjennom hele prosjektperioden ble det også holdt månedlige møter mellom styringsgruppe og særforbund (notat: framdriftsplanen for P88). P88 ba i tillegg om å få oppnevnt en kontaktperson i særforbundene. Kontaktpersonenes oppgaver og ansvar var å være et bindeledd mellom P-88 og særforbund. Han skulle formidle informasjon til de aktive, trenere og ledere. Videre skulle han ta initiativ til kontaktmøte, resultatoppfølging og rapportering, følge opp de aktive, delta på fellesmøter og følge opp bruken av P-88 midlene.

Styringsgruppe

Ved etableringen av styringsgruppen ble den sammensatt av personer fra særforbundene, NOK og NIF og skulle dekke spekteret ledere, trenere og aktive.

Evalueringsgruppens høringsrunder

Evalueringsgruppen valgte ut organisasjoner, særforbund, utøvere og enkeltpersoner til høringer på fritt grunnlag. Samtlige særforbund som ikke ble innkalt til høring, ble tilskrevet for å få synspunkter på P-88.

5.2.1.2 Grad av involvering

Vi har sett at det på et tidlig tidspunkt ble opprettet kanaler for involvering av berørte aktører. Gjennom hele prosjektperioden hadde involverte aktører mulighet til å påvirke prosessen gjennom ulike kanaler. I initiativfasen ble kanaler som samtaler og intervjuer, erfaringsseminar og høringsrunder benyttet. I gjennomføringsfasen ble det opprettet en kontaktperson som skulle formidle kontakten mellom prosjektledelse og forbund. I tillegg var styringsgruppen en kanal for involvering gjennom sine representanter. I evalueringsfasen ble det igjen tatt i bruk intervjuer og høringsuttalelser.

Utøvere og trenere ble tildelt en sentral rolle tidlig i prosessen. Gjennom samtaler og intervjuer med trenere og utøvere ble mange av tankene og ideene til prosjektet formet. Denne gruppen hadde også gjennom erfaringsseminar og høringsrundene mulighet til å komme med innspill til prosjektet. Etter at initiativ- og planleggingsfasen var over og prosjektet tok form av en fast struktur, ble prosessen med formål å finne eventuelle løsninger overlatt til noen få sentrale aktører. Prosjektets ledelse og daglig leder fikk en sentral rolle. Etter hvert som prosjektet fikk en strammere struktur ble naturlig nok kanalene for innflytelse redusert. For utøverne sin del gikk deres innflytelse gjennom erfaringsseminarer som ble avholdt to til tre ganger i året prosjektperioden gjennom. Ellers hadde de to representanter i

styringsgruppen. Selv om utøverne ble involvert i styringsgruppen med to representanter hadde de allikevel begrenset innflytelse. Harald Thon (intervju: 2004), som var utøverrepresentant formulerte det slik:

det var representantene fra NOK og særforbundene som kanskje hadde mest å si. De som hadde minst forutinntatte meninger var jo oss to som var utøverrepresentanter. Sånn sett var det var det nok andre i styringsgruppen som hadde sterkere og klarere meninger om hvordan dette burde være.

Særforbundene var godt involvert gjennom store deler av prosessen. I planleggingsfasen ble forbundene kalt inn til plenumsmøter og høringsrunder for å kunne gi innspill og vurderinger av prosjektet. I styringsgruppen var forbundene representert med fire representanter. I tillegg fikk hvert forbund oppnevnt en kontaktpersonen som skulle opptre som bindeledd mellom styringsgruppen og særforbund hele prosjeksperioden. Også i evalueringsfasen fikk forbundene mulighet til å uttale seg gjennom høringer og skriftlige tilsendinger.

5.2.2 Kommunikasjon

Kommunikasjonsferdigheter er det andre sentrale kompetanseområdet en prosjektledelse må mestre dersom omstruktureringen skal lykkes. Hvordan fungerte kommunikasjonen i omstruktureringen av norsk toppidrett?

Prosjektledelsen innkalte alle involverte aktører til høring, samt at det ble holdt et plenumsmøte hvor alle særforbund ble invitert som en oppfølging av de innledende høringsrundene. I tillegg ble det utnevnte en kontaktperson i hvert særforbund som skulle videreformidle informasjonen fra prosjektledelsen ut til særforbundene, samt være talsperson for særforbundene i møte med prosjektledelsen. Hvordan fungerte disse kanalene som informasjonskanaler?

Gjennom høringsrundene med alle de involverte aktørene ble prosjektet først introdusert. Det ble gitt informasjon om prosjektets formål. Det ble informert om de ulike aktørenes rolle i prosjektet. Det ble også gitt en presentasjon av den

metodologiske framgangsmåten og fremdriften i reorganiseringsprosessen. Det ble videre gitt informasjon om framdriftsplanene mot en ny toppidrettsstruktur. Deretter fikk de involverte aktørene mulighet til å komme med innvendinger og forslag til endring. Etter at høringsresultatene hadde blitt bearbeidet, ble en sammenfatning sendt ut til særforbundene 25. oktober.

På plenumsmøtet 1. november hvor alle særforbund ble innkalt, ble den nevnte sammenfatningen lagt til grunn for videre drøftelse av P-88s arbeid og målsetting.

Både i høringsrunden og på plenumsmøtet var det meget god oppslutning. Praktisk talt alle ga uttrykk for tilfredshet med initiativet til en debatt og til de nye tankene som ble lansert. Gjennom høringene og på plenumsmøtet var debatten åpen, kreativ og målrettet. I hovedsak ble det gitt tilslutning til de tanker som ble lagt frem. Dette sammen med andre syn og tanker som ble fremsatt dannet grunnlaget for etterfølgende hovedkonklusjon og sammenfatning av P-88.

Etter at P-88 ble etablert skulle informasjonen mellom prosjektledelsen og særforbund formidles av en oppnevnt kontaktperson for hvert forbund. Kontaktpersonene skulle være bindeleddet mellom prosjektledelsen og involverte aktører i særforbundene. Kontaktpersonens oppgave var å videreformidle informasjonen fra prosjektledelsen ut til særforbundene, samt være talsperson for særforbundene i møte med prosjektledelsen. Gjennom hele prosjektperioden skulle det ha blitt holdt månedlige møter mellom styringsgruppe og særforbundenes kontaktperson. Det viste seg imidlertid at kommunikasjonen mellom P-88 og kontaktpersonen var ujevn, således også informasjonen fra kontaktperson inn til eget forbund (sluttrapport P-88: 1988).

5.3 Forhandlingshypotesen

En reorganisering vil lykkes hvis berørte parter og reelle maktaktører tas med på råd eller gis formelle forhandlingsmuligheter.

Formålet med dette avsnittet er å avdekke om P-88s omstrukturering av norsk toppidrett er i samsvar med de indikatorene som forhandlingsmodellen fordrer. I følge denne modellen er medvirkning fra, og inkludering av de involverte aktørene helt nødvendig for å lykkes med en reorganisering. Viktig i denne sammenheng er i hvilken grad representantene for utøvere, trenere, ledere og særforbund ble gitt mulighet for medvirkning til beslutninger som ville få betydning for den ferdige reorganiseringen. Hvilke indikatorer skal brukes?

Indikatorer:

Forhandlingsarenaer. Her er det viktig at endringsagentene oppretter arenaer hvor involverte aktører kan møtes for å diskutere og forhandle utfallet av reorganiseringsprosessen. Endringsagentene må også gi alle berørte aktører mulighet til å delta i beslutningsprosessen.

Forhandlingsferdigheter. Spørsmålet her er hvor flinke endringsagentene var til å løse eventuelle konflikter eller motstand underveis i prosessen. Hvordan ble eventuelt disse løst, og i hvor stor grad ble løsningene et resultat av kompromiss?

5.3.1 Forhandlingsarenaer

Ble det bygget arenaer for kontakt og forhandlinger hvor ulike interessenter kunne diskutere? Fikk alle viktige aktører tilgang på arenaer hvor faktiske beslutninger om prosjektet ble tatt?

Det ble etablert flere kanaler hvor involverte aktører som utøvere, trenere og ledere kunne samles for å diskutere premissene for P88.

Utøverne

For utøverne ble det opprettet tre kanaler hvor de fikk mulighet til å diskutere premissene for P-88. Alle medaljørere fra de olympiske leker og verdensmesterskap i

1984 ble invitert til å uttale seg om prosjektet gjennom høringsrundene den 16. oktober. Utøverne fikk også utnevnt to representanter i styringsgruppen. I tillegg ble utøverne også invitert til å utale seg om prosjektet gjennom nye høringsrunder da prosjektet skulle evalueres. Ellers ble utøverne brukt av prosjektledelsen som instrument til å utvikle toppidrettsmodellen i starten av prosessen. De ble da invitert til samtaler og intervjuer om deres treningsopplegg som ga prosjektledelsen ideer til hvordan norsk toppidrett burde drives.

Særforbund, trenere og støtteapparat

Forhandlingsarenaer for særforbund, trenere og støtteapparat ble opprettet gjennom flere kanaler. Samtlige særforbund ble invitert til høringsrunder med prosjektledelsen. Videre ble alle forbund, representert ved ledere eller trenere, innkalt til et plenums møte hvor en sammenfatning av høringsresultatene ble diskutert, og hvor plan og målsetting for prosjektet ble lagt. Særforbundene ble også sterkt representert i styringsgruppen med sine fire representanter. I tillegg fikk hvert forbund oppnevnt en kontaktperson som skulle fungere som bindeledd mellom prosjektledelsen og forbundene. Her var planen at det skulle holdes jevnlige møter hvor særforbundene kunne komme med innspill til prosjektets arbeid. Det viste seg imidlertid at disse tankene ikke ble godt nok fulgt opp, noe som resulterte i at disse møtene ble gjennomført mer sporadisk (Sluttrapport P88: 1988).

Styringsgruppe

Ved etableringen av styringsgruppen kom det tidlig til uttrykk at den burde settes sammen av personer fra særforbundene, NOK og NIF, og at den burde dekke spekteret ledere, trenere og aktive. Som vi ser av mandatfordelingen i styringsgruppen, har aktive to representanter, trenere/forbund fire representanter, mens de resterende setene er fylt opp av ledere fra NIF og NOK. Denne oversikten av representasjonen i styringsgruppen visere at alle involverte aktører fikk tilgang på arenaer hvor faktiske beslutninger om prosjektet ble tatt. Hvor reell forhandlingsmakt de ulike aktørene hadde har vært vanskelig å få kartlagt. Gjennom de intervjuene jeg

har foretatt kommer det frem at styringsgruppen var løsningsorientert i sitt arbeid og at det stort sett var bred enighet når beslutninger skulle tas.

5.3.2 Forhandlingsferdigheter

Var det konflikter eller motstand under prosessens gang? Hvordan ble disse eventuelt løst? I hvor stor grad var løsninger et resultat av kompromiss?

Prosjektledelsen var klar over at en omstrukturering av norsk toppidrett ville få konsekvenser for treneres og utøveres hverdag, og derfor også skape motstand og forsvarsreaksjoner. Dette kommer også fram av høringsrundene og i de intervjuene jeg har foretatt. Det var spesielt kriteriene for uttak av utøvere til prosjektet samt kriterier for tildeling av ressurser som vekket størst motstand. De små særforbundene (karate, badminton, bordtennis, dans, tennis osv...) var redde for ikke å få med sine utøvere i prosjektet og dermed miste økonomiske midler. Det oppstod derfor en konflikt rundt kriteriene for uttak til prosjektet. På den ene siden ville små forbund ha relativt lave uttakskriterier, mens på den andre siden sto prosjektledelsen som ville ha langt strengere krav for uttaket.

Om begrepet toppidrettsutøver hadde vi en fight, hvor vi sto beinhardt og sa at toppidrettsutøvere er de som presterer noe i en internasjonal sammenheng. Du er ikke toppidrettsutøver selv om du er norsk mester. Hvis en norsk mester ikke klarer å kvalifisere seg til noe som helst, så er du ikke noen toppidrettsutøver (Rimejorde 2004[intervju]).

På dette punktet var prosjektledelsen kompromissløs og avfeide kravene som kom fra enkelte særforbund.

Særforbundene kunne sende inn her 150 utøvere som de mente var toppidrettsutøvere, hvor i alt to av dem var toppidrettsutøvere. Dette er holdningsendring, dette er noe med det å forstå hva det var vi ville med dette. Hvilke krav det stiltes for å bli gode.

Og det var en virkelig baug å komme gjennom. Der jobbet vi hardt og der ble det en del harde slag, men vi fikk jo bare flere og flere med oss og som var enig med oss (Rimejorde 2004[intervju]).

Det ble også ytret motstand fra store selvdrevne særforbund og da spesielt Norges Skiforbund. Her gikk motstanden ut på at forbundet var redd for å miste styringen av egne utøvere samt at dette ville medføre at forbundene ville miste sponsorrettighetene.

I Skiforbundet var herresiden mer negativ og mer skeptisk. De ville stå på egne ben. Blant annet gikk diskusjonen ut på om bevilgningene fra NIF skulle gå til P88 eller mer direkte til de enkelte særforbund? Dette var i forhold til særforbundene en potensiell konflikt, spesielt i forhold til de særforbund som hadde gode toppresultater som langrenn (Fiskestrand 2004 [intervju]).

Etter forhandlinger mellom prosjektledelse og særforbundene ble det inngått et kompromiss, der særforbundene skulle ha fortsatt kontroll over sine toppidrettsutøvere. I forhold til sponsorer ble dette løst ved at utøverne ble solgt to ganger, først gjennom forbundene og deretter gjennom P88/OLT.

Når det gjelder samarbeidsklimaet innad i prosjektledelsen så bar dette arbeidet preg av enighet. Prosjektledelsen var stort sett enig om målsettingen for prosjektet, om å samordne toppidretten og løfte det toppidrettsfaglige nivået. ”Vi hadde jo jevnlig møter og de som var med hadde kunnskap om hva idrett var for noe, og hadde et klokt syn på hva som skulle til. Man hadde jo plukket ut folk med hensyn” (Fiskestrand 2004 [intervju]). Det samme synet på prosjektledelsens arbeid ble også delt av representanten for utøverne i styringsgruppen.

Det var ingen store konflikter som gikk på det faglige, ikke som jeg kan huske. Det var i så fall om små detaljer. Det preget i hvert fall ikke arbeidet på noen måte. Det var i det store og hele ganske stor enighet (Harald Thon 2004[intervju])

5.4 Bruken av endringsstrategiene

Så langt i analysen er det kommet frem at alle tre endringsstrategiene har vært til stede i denne reorganiseringen. På den annen side har vektleggingen og kombinasjonen av de ulike strategiene variert i de ulike fasene av gjennomføringsprosessen. Variasjonene er oppsummert i tabellen nedenfor.

Tabell 2. Prosjektledelsens anvendelse av de ulike endringsmodellene

	Prosjektmodellen	Involveringsmodellen	Forhandlingsmodellen
Initiativ- og planleggingsfasen	XXX	XX	XX
Etablerings- og gjennomføringsfasen	XXX	X	X
Evalueringsfase		XXX	

Tabellen viser at prosjektstyringsmodellen har vært sterkt til stede nesten hele prosjektperioden igjennom, med unntak av evalueringsfasen. Dette kan tyde på at prosjektmodellen har spilt en avgjørende rolle for utfallet av reorganiseringen. Når det gjelder de to andre modellene, ser vi at de også har blitt benyttet, og da spesielt i start- og slutfasen av prosessen. Dette kan ha sammenheng med at det i disse kritiske fasene av reorganiseringen er blitt åpnet opp for involvering og medvirkning for å kunne legitimere det arbeidet som er blitt gjort hos et bredt lag av de involverte gruppene og deltakerne. Hvor reell denne involveringen og medvirkningen er kan diskuteres. Derfor vil jeg til slutt i denne oppgaven gi noen avsluttende betraktninger om de tre hypotesenes forklaringskraft.

6 Avsluttende betrakninger

Formålet med denne oppgaven har vært å studere reorganiseringen av norsk toppidrett. Utgangspunktet er at P-88 var et vellykket prosjekt og at prosjektledelsen lyktes med reorganiseringen av norsk toppidrett. Jeg vil i dette kapitlet konkludere i forhold til oppgavens hypoteser og problemstilling. Jeg vil også avslutningsvis komme med noen kommentarer ut over de funn hypotesene og problemstillingen gir. Kommentarene vil knyttes til hvilke lærdom som kan trekkes ut av dette prosjektet, samt noen bemerkninger rundt debatten om en eventuell ny organisering av norsk toppidrett.

6.1 Hypotesenes forklaringskraft

Som vi ser av tabell 2, så var prosjektmodellen sterkt til stede i denne reorganiseringen. Forslaget om en endring av norsk toppidrett kom fra ledere i NIF og NOK, som således indikerer en forklaring i tråd med prosjektstyringsmodellen. Prosjektledelsen fremsto gjennom hele prosjektperioden som samlende og sterk. De problemene som oppsto ble løst gjennom en pragmatisk tilnærming. Det at styringsgruppen var representert med personer i sentrale stillinger i NIF og NOK ga prosjektet tilstrekkelig tyngde, noe som ga prosjektet nødvendig gjennomslagskraft på ulike arenaer. Med sin brede representasjon hadde gruppen også god innsikt og oversikt over det som skjedde i idrettsbevegelsen generelt og i P-88 spesielt. Den tette koblingen mellom prosjektledelsen og ledelsen i NIF og NOK førte til at prosjektledelsen ble gitt stor handlekraft. Dette ga ledelsen mulighet til å rette fokus mot de oppgavene som skulle løses i henhold til deres mandat. Av evalueringsrapporten kom det fram at noen berørte grupper (Særforbund og trenere) mente at prosjektledelsens arbeid viste at enkelte mål ble prioritert framfor andre i P-88s arbeid. Allikevel vil jeg si at man gjennom hele prosessen kan se en problemløsningslogikk hvor problemutforming, målsetting og løsninger hang sammen.

Prosjektstyringshypotesen styrkes som følge av analysen.

Av tabell 2. ser vi at involveringsmodellen er godt representert i både første og siste fase av prosjektperioden. Dette kan ha en sammenheng med at prosjektledelsen besto av representanter som hadde lang erfaring innen idrettsbevegelsen og som i tillegg hadde kunnskap om betydningen av involvering. Det ble opprettet flere kanaler hvor ulike grupper og aktører fikk delta. Spesielt i initiativ- og planleggingsfasen fanget disse kanalene opp en bred deltakelse, hvor man fikk i gang en god dialog og engasjement hos de involverte aktørene. Etter at initiativ- og planleggingsfasen var over og prosjektet tok form av en fast struktur, ble styring og kontroll av prosessen overlatt til noen få sentrale aktører. Kanalene for involvering og deltakelse ble naturlig nok redusert, samtidig som prosjektets daglig leder inntok en mer synlig rolle. Dette medførte at involveringen ble svekket i gjennomføringsfasen, mye på grunn av at de kanalene som var opprettet ikke ble godt nok fulgt opp og utnyttet av både prosjektledelsen og de involverte grupper og aktører. Av evalueringsrapporten kommer det frem at involveringskanalen, representert med en kontaktperson i hvert forbund, fungerte bra for noen forbund, men dårligere for andre.

Involveringshypotesen styrkes til en viss grad som en følge av analysen.

Av tabell 2. ser vi at forhandlingsmodellen gir oss langt på vei det samme bilde av prosessen som involveringsmodellen. Alle sentrale aktører eller grupper av deltakere fikk tilgang og mulighet til å medvirke i reorganiseringsprosessen, men graden av medvirkning varierte i de ulike fasene. I initiativ- og planleggingsfasen ble det opprettet flere arenaer hvor deltakere fikk mulighet til diskutere og drøfte de foreslåtte endringene. Forslaget til endring møtte liten motstand, noe som førte til at medvirkningsrettighetene i liten grad ble satt på prøve gjennom store uenigheter. Allikevel viser funn i analysen at i saker der det oppsto uenighet mellom

prosjektledelsen og berørte grupper forsøkte man å komme til enighet gjennom konstruktive samtaler og argumentasjon.

I gjennomføringsfasen tok prosjektledelsen med daglig leder i spissen, et fastere grep om prosessen. Mulighetene for medvirkning ble da redusert for mange berørte aktører. Etter at initiativ- og kartleggingsfasen var over, ble kanalene for involvering og medvirkning redusert og erstattet av færre og smalere kanaler. Innflytelseskanaler ble begrenset til sporadiske samlinger, samt gjennom en kontaktperson som skulle være et bindeledd mellom forbund og prosjektledelse. Dette gjorde sitt til at dialogen og samarbeidet mellom ledelsen og berørte deltakere ble svekket. Prosjektledelsen skal ikke alene ha skylden for denne endringen, også kontaktpersonene i særforbundene synes å mangle initiativ i rollen som bindeledd mellom ledelsen og forbund. Samtidig var det også noen involverte grupper og personer som fikk opprettholdt en viss reell forhandlingsrett i denne perioden. I styringsgruppen satt det representanter fra utøvere, trenere og ledere som gjennom jevnlig møter fikk mulighet til å påvirke styringen av prosessen.

Forhandlingshypotesen styrkes til en viss grad som en følge av analysen.

Analysen viste flere interessante funn i omstruktureringen av norsk toppidrett. Det mest interessante er at alle hypotesene har blitt styrket eller til en viss grad blitt styrket. Dette forteller oss at prosjektledelsen lyktes med omstruktureringen, noe som er i samsvar med hypotesene, samt Buchanan og Boddys endringsstrategi, hvor alle tre strategiene må være tilstede for å lykkes med en endring.

Det er også interessant å merke seg betydningen av tilstedeværelsen av prosjektmodellen i denne prosessen. Omstendigheter rundt dette prosjektet som tidspress, begrensede økonomiske midler og krav om organisatoriske og sportslige resultater, viser et behov for en sterk ledelse. Funn i analysen viser at dette behovet innfris. På den annen side skal man ikke se bort fra betydningen til de to andre modellene. Et fravær av en av disse modellene ville nok vanskeliggjort denne omstruktureringen. Hadde fraværet av en av disse modellene vært tilfelle, og

endringen allikevel hadde blitt vellykket, ville Buchanan og Boddys ”helhet av endringsstrategier” ikke kunne benyttes til å forklare utfallet.

Hvilken lærdom kan trekkes ut av prosjektet?

I denne oppgaven har jeg studert omstruktureringen av norsk toppidrett. Dette prosjektet er unikt i den forstand at det aldri har vært gjort noe lignende i for eller etterkant. Av den grunn kan det være vanskelig å trekke ut lærdom som kan generaliseres ut over de funnene jeg har nevnt ovenfor. Når det allikevel i den siste tiden har vært en debatt angående organiseringen av norsk toppidrett, vil jeg avslutningsvis komme med noen kommentarer.

Viktig i denne sammenheng er å være klar over den ekstreme resultatorienteringen som ligger til grunn for norske toppidrett. Har man ikke klare nok mål eller ikke vet hvordan målene skal nåes, kan dette gi store utslag for de sportslige resultatene. Ved en eventuelt ny organisering av norsk toppidrett vil det derfor være viktig med en sterk og kompetent ledelse. Dette studiet har vist at nettopp tilstedeværelsen av en sterk og kompetent ledelse, har klart å styre prosjektet inn mot klare og fastsatte mål. Samtidig klarte prosjektledelsen å involvere og gi forhandlingsrett til de berørte aktørene. Dette førte til at samtlige særforbund ga sin tilslutning til prosjektet. På den annen side skal man være forsiktig med å gi for mye innflytelse til berørte aktører. En ledelses oppgave er styre, og gir man for mange aktører medvirkningsrett, vil styringsmekanismene forsvinne og kontrollen med organisasjonen forvitre. I P-88 åpnet man for deltakelse og medvirkning i initiativfasen, hvor det ble trukket opp linjer for prosjektets mandat og målsetning. Denne strategien ga ideen om en toppidrettsorgan stor oppslutning. Da prosjektet tok en fastere form, ble medvirkning og deltakelse strammet inn, og en sterk og samlet ledelse tok en fastere grep om prosessen. Dette ga prosjektledelsen mulighet til å konsentrere seg om å innfri de oppsatte målene uten for stor innblanding av andre berørte aktører.

Ved en eventuelt ny organisering av norsk toppidrett er det derfor viktig å huske på at en kompetent og handlekraftig ledelse bør være til stede, samtidig som hensynet til

deltakelse og innflytelse fra berørte aktørene er en forutsetning for at en ny organisering skal lykkes.

Litteraturliste

Andersen, Ib (1990): *Valg af organisations-sociologiske metoder. Et kombinasjonsperspektiv*. København. Samfundslitteratur.

Baldersheim, Hovik, Tufte og Øgård (1994): ” Kommunal reorganisering – sluttrapport fra forskerne”, Oslo: Kommuneforlaget

Baldersheim, H. og M. Øgård (1997): *Fra Styring til Ledelse: ”Omstillingsledelse i kommunene – arena for den politiske fornuft”*. Bergen – Sandvika: Bokforlaget, 1997.

Brunsson, A /Olsen, J (1990): *Makten att reformera*. Carlsson bokforlaget

Buchanan, D. and D. Boddy (1992): *The Expertise of the Change Agent*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Christensen, Tom (1989): ”Forutsetninger og effekter: Restrukturering av den sentrale helseadministrasjonen i Norge”. I Egeberg, M. (red): ”Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling”. Oslo: Tano.

Egeberg, Morten (1984): *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet*. Aschehoug/Tanum-Norli, Oslo.

Gammelsæter, Hallgeir og Ohr, Frode 2002: *Kampen uten ball. Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt forlag

Handstad, Dag Vidar (2002): *Seier`n er vår: men hvem har æren?; en bok om det norske idrettseventyret*. SchAsted forlag

Hellevik, Ottar (1999): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 6. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Kvale, S. (2001) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Olsen J. P. (1998): Statsstyre og institusjonsutforming. Universitetsforlaget.

Rommetveit, Kåre (1971): Framveksten av det medisinske fakultet ved Universitetet i Tromsø. En undersøkelse av beslutningsprosesser, Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen, Bergen.

Roness, P.G. (1997): Organisasjonsendringar. Bergen – Sandviken: Bokforlaget, 1997

Rubin, Herbert og Irene Rubin (1995): *Qualitative Interviewing*. London: Sage

Scott, W. Richard (2003): *Organizations; Rational, Natural, and Open System*.

Pearson Education International, Upper Saddle River, New Jersey, 2003

Stortingsmeding Nr.14. (1999-2000): Idrettsliv i endring. Om statens forhold til idrett og fysisk aktivitet. Det kongelig Kulturdepartement.

Sætren, Harald (1983): Iverksetting av offentlig politikk. En studie av utflytting av statsinstitusjoner fra Oslo 1960 - 1981. Universitetsforlaget, Bergen.

Yin, Robert K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods. Second Edition*.

London: Sage Publications.

Dokumenter og annet tilleggsmateriale

- Rapport fra evalueringsgruppen for Prosjekt 88. Oppnevnt av NIF og NOK i juni 1987
- Referat fra NOKs plenumsmøte 5. desember 1984
- Prosjekt 88 – møte med samtlige særforbund 1. november 1984
- Idrettsstyret møte 2. – 3. november 1984. Sammenfatning av høringsrundene med særforbundene.
- Notat fra møte med diverse særforbund, utøver og støtteapparat fra 3. til 18. oktober 1984.
- Referat fra styremøte i NOK 10. september 1984.
- Sluttrapport Prosjekt 88: 1988
- Olympia 1996: Et aktuelt magasin fra Olympiatoppen.

Intervjuliste

Navn	Tilknytning	Intervjuet
Åke Fiskestrand	Landslagstrener i Ro-forbundet	Vår 2004
Tor R. Fossen	Landslagstrener (fotball)	Vår 2004
Jan Gulbrandsen	Forman P88 og styremedlem i NOK	Vår 2004
Thor Ole Rimejorde	Daglig leder P88	Vår 2004
Harald Thon	Utøver (orientering)	Vår 2004