

Espen Lie

Organiseringen av norsk toppidrett

En kvalitativ case studie om hvordan relasjonen mellom nasjonale forbund og sine viktigste interesser påvirker organiseringen av norsk toppidrett

Masteroppgave i idrettsvitenskap
Institutt for idrett og samfunnsvitenskap
Norges idrettshøgskole, 2023

Sammendrag

Nasjonale forbund er en del av et komplekst nettverk av organisasjoner og interessenter som i et dynamisk samspill påvirker hverandre. Denne masteroppgaven har som mål å undersøke hvordan disse relasjonene påvirker og former norsk toppidrettsorganisering.

Studien er en case-studie som fokuserer på Norges Skiforbund, Norges Gymnastikk – og Turnforbund, Norges Cykleforbund og Norges Friidrettsforbund. Gjennom bruk av fire semi-strukturerte intervjuer, har studien som hensikt å analysere og utforske disse særforbundenes komplekse samspill med relevante interessenter. Den teoretiske rammen for studien bygger på ny institusjonell teori, som er kjent for å fokusere på hvordan organisasjoner påvirkes av institusjonelle kontekster. Spesielt ved hjelp av isomorfismer, som referer til prosessen der organisasjoner former seg i påvirkning fra omgivelsene. I tillegg brukes maktteori til å analysere og belyse dynamikken i relasjoner og maktforhold mellom nasjonale forbund og deres viktigste interessenter.

Funnene belyser at interessenter som internasjonale forbund, kommersielle arrangører og andre kommersielle aktører gjennom tvungen og normativ isomorfisme på ulike måter er med på å forme den nasjonale utformingen av toppidrett. Det ble identifisert at interessentene påvirker toppidrettsorganiseringen gjennom makt og innflytelse på konkurranser, uttak til konkurransene, markedsrettigheter og økonomi. Ved å analysere relasjonene og virkemidlene de ulike aktørene bruker til å skaffe seg innflytelse på toppidretten viser funn at Norges skiforbund og Norges Gymnastikk – og Turnforbund har betydelig større handlingsrom til å utforme organiseringen av den nasjonale toppidretten, sammenlignet med Cykleforbundet og Friidrettsforbundet.

Skiforbundet og Gymnastikk – og Turnforbundet har i større grad autonomi til å forme toppidrettsorganiseringen etter eget ønske. Det kommer frem da forbundene kontrollerer sportslig utvikling, administrative oppgaver og kommersielle rettigheter. I tilfellet med Cykleforbundet og Friidrettsforbundet er roller og ansvar mer fragmentert og fordelt på flere aktører. Sportslig utvikling overlates i stor grad til profflag og trenere, mens kommersielle arrangører i samarbeid med internasjonale forbund

Innhold

Sammendrag	3
Innhold	4
Forord	7
1. Innledning	8
1.1 Formålet med oppgaven.....	9
1.2 Problemstilling	9
1.3 Oppbygning av studien.....	10
2. Kontekst	11
2.1.1 Organisering av Norsk toppidrett	11
2.1.2 Den norske toppidrettsmodellen	12
2.1.3 Idrettens markeds – og rettighetsbestemmelser	12
2.2 Organisasjoner som har deltatt i studien	13
2.2.1 Norges Cykleforbund.....	13
2.2.2 Norges Skiforbund avdeling langrenn	14
2.2.3 Norges Gymnastikk - og Turnforbund.....	15
2.2.4 Norges Friidrettsforbund	16
2.2.5 Idrettens konkurransestruktur	16
2.3 Tidligere forskning	17
2.3.1 Modeller for toppidrettsorganisering	17
2.3.2 Organisatoriske faktorer som påvirker toppidrettsorganisering	19
3. Teoretisk rammeverk	23
3.1 Institusjoner	23
3.2 Ny institusjonell teori	24
3.3 Isomorfisme	26
3.3.1 Mimetisk isomorfisme	26
3.3.2 Tvungen isomorfisme	27
3.3.3 Normativ isomorfisme	27
3.4 Institusjonell endring	28
3.5 Makt	29
4. Metode	31
4.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt	31
4.2 Studiens design og valg av metode	33

4.2.1	Intervjuguide.....	34
4.2.2	Rekrutering av utvalg	35
4.2.3	Gjennomføring av intervju	37
4.3	Tematisk analyse.....	39
4.4	Metodisk refleksjon	42
4.5	Etiske overveielser	43
5.	Resultat	46
5.1	Organisering av toppidrett.....	46
5.1.1	Norges skiforbund avdeling langrenn.....	46
5.1.2	Norges Cykleforbund.....	47
5.1.3	Norges gymnastikk og turnforbund	48
5.1.4	Norges friidrettsforbund	49
5.1.5	Rollefordeling i toppidretten.....	50
5.1.6	Utfordringer med nåværende modell.....	50
5.2	Interessenter som påvirker toppidrettsorganisering	52
5.2.1	Internasjonale forbund	52
5.2.2	Profflag og klubber	53
5.2.3	Kommersielle arrangører	55
5.3	Faktorer som påvirker toppidrettsorganisering	56
5.3.1	Forbundets viktigste konkurranser.....	56
5.3.2	Uttakskriterer til konkurranser	58
5.3.3	Økonomi	59
5.3.4	Nasjonale forbunds markedsrettigheter	61
5.3.5	Landslagsavtale	65
6.	Diskusjon	67
6.1	Relasjonen mellom nasjonale forbund og internasjonale forbund	68
6.1.1	Sentralisering i internasjonal idrett	69
6.1.2	Desentralisering i internasjonal idrett	74
6.2	Relasjonen mellom nasjonale forbund og kommersielle arrangører	75
6.3	Relasjonen mellom nasjonale forbund og andre kommersielle aktører	77
6.4	Interessenters relasjoner og påvirkning på norske særforbund	81
6.5	Institusjonelt press til endring	82
6.6	Implikasjoner	84
7.	Konklusjon.....	87
7.1	Oppsummering og hovedfunn	87
7.2	Begrensninger og veien videre	90
	Referanser.....	92

Figur og tabelloversikt	96
Forkortelser	97
Vedlegg	98
Vedlegg 1. NSD - Godkjenning	98
Vedlegg 2. Informasjonsskriv og samtykkeskjema	102
Vedlegg 3: Intervjuguide	105

Forord

Det er med glede og stolthet jeg nå presenterer masteroppgaven! Dette har vært et lærerikt og begivenhetsrikt år med personlig utvikling og faglig utforskning. Skriveprosessen har vært en reise som har utfordret meg på flere måter, og det er med stor takknemmelighet jeg nå ser tilbake på alt jeg har lært og oppnådd.

Jeg ønsker å rette en spesiell takk til mine veiledere, Chris Horbel og Josef Fahlèn, for deres støtte, veiledning, tilgjengelighet og engasjement gjennom hele prosessen. Dere har vært til uvurderlig hjelp med deres faglige innsikt, konstruktive tilbakemeldinger og tålmodighet. Jeg er dypt takknemlig for den verdifulle veiledningen dere har gitt meg, som har bidratt til å løfte denne oppgaven til et nytt nivå.

En stor takk går også til min familie, som har vært en konstant kilde til oppmuntring og forståelse gjennom denne reisen. Dere har alltid vært der for meg, inspirert meg og gitt med den nødvendige motivasjonen til å fortsette. Videre fortjener min samboer en stor takk for støtte og tålmodighet i et år preget av endeløse skriveprosesser.

Avslutningsvis fortjener mine gode studievenner en stor takk, for deres morsomme påfunn og gode samtaler, som gjorde solfylte dager på lesesalen, litt enklere.

Oslo, Juni 2023

Espen Lie

1. Innledning

I dagens moderne sportslandskap spiller organiseringen av toppidrett en avgjørende rolle for utøvernes prestasjoner og internasjonal suksess. Bakteppet er et komplekst nettverk av nasjonale forbund, internasjonale forbund, kommersielle arrangører og andre kommersielle aktører som i et dynamisk samspill trekker idretten i ulike retninger. I dette samspillet finnes et fascinerende maktspill, hvor aktørene kjemper for innflytelse og suksess. I dagens komplekse idrettsverden er nasjonale forbund nødt til å håndtere et bredt spekter av utfordringer og påvirkningsfaktorer. De må navigere mellom kravene fra internasjonale forbund og store internasjonale kommersielle aktører

Tvedt et al, (2015, p. 11) opplyser at den norske toppidrettsmodellen er en verdibasert modell som når sitt fulle potensial da utøvere og støttepersoner i velfungerende landslag opplever idretts glede, og over tid tar medaljer i internasjonale mesterskap. Den norske toppidrettsmodellen bygger på at alle bidrar til fellesskapet, med særforbund i spissen med helhetlig eierskap og ansvar for egen toppidrett. Men hvor mye bidrar egentlig Norges beste friidrettsutøvere til det nasjonale friidrettsforbundet gjennom deres gigantavtaler med skoprodusenter? (Jarlsbø & Delebekk, 2022).

Denne oppgaven springer ut av en dyptliggende nysgjerrighet rundt det paradoksale fenomenet der idretter innenfor norsk toppidrett, til tross for deres felles tilhørighet, utviser betydelige variasjoner i organisatoriske strukturer og kommersielle tilnærminger. Hvorfor er det slik at langrenn og turn engasjerer seg i konkurranser på landslagsnivå i World Cup, mens syklistene blir med i profesjonelle lag drevet av kommersielle aktører i World Tours, og friidrettsutøvere later til å konkurrere uavhengig av enhver organisatorisk tilknytning i Diamond League? Hva er årsakene bak disse forskjellene, og hvilken rolle spiller det nasjonale særforbundet i denne dynamikken? Det første steget mot bedre forståelse av den norske toppidrettsorganiseringen valgte jeg å bruke særforbundenes perspektiv, fordi de ofte bruker en profesjonell tilnærming til toppidrettsorganiseringen, og har et bevisst forhold til hvilke mekanismer som påvirker og former den nasjonale toppidrettsorganiseringen.

1.1 Formålet med oppgaven

Denne studien tar sikte på å anvende teorier og analytiske rammer som kan bidra til å forstå kompleksiteten i norsk toppidrettsorganisering. Nasjonale forbund er en del av et komplekst nettverk av organisasjoner og interesser som i et dynamisk samspill påvirker hverandre. Gjennom en grundig analyse av disse relasjonene vil jeg undersøke hvordan relasjonene påvirker og former norsk toppidrettsorganisering. En sentral del av oppgaven vil være å undersøke hvordan nasjonale særforbund forholder seg til, og samhandler med viktige interesser. I denne konteksten er viktige interesser internasjonale forbund, kommersielle arrangører og andre kommersielle aktører, for eksempel sponsorer. På grunn av organiseringens kompleksitet vil jeg også kartlegge hvordan forholdet mellom disse interessentene kan være en bidragsyter til å påvirke nasjonale særforbunds relasjoner med interessentene.

1.2 Problemstilling

Basert på den innledende gjennomgangen er dette et prosjekt med formål om å utvikle en dypere forståelse av hvordan relasjonene mellom nasjonale forbund og viktige interesser som internasjonale forbund, kommersielle arrangører og andre kommersielle aktører er med på å påvirke organiseringen av norsk toppidrett. Følgende problemstilling er utarbeidet for denne studien:

«Hvordan påvirker relasjonen mellom nasjonale forbund og sine viktigste interesser organiseringen av norsk toppidrett?»

Ved å adressere følgende problemstilling vil denne studien gjennom semi-strukturerte intervjuer med representanter fra nasjonale særforbund, undersøke deres erfaringer og opplevelser av å samarbeide med de ulike aktørene i toppidretten. Hensikten er at mine funn, i lys av relevant teori og tidligere forskning, kan bidra til å skape en utvidet forståelse av den komplekse utformingen av norsk toppidrett. Basert på min analyse vil jeg forsøke å identifisere hvilke aktører som innehar roller som administrative oppgaver, sportslig utvikling og kommersielle rettigheter i idretten, og hvilken grad det nasjonale forbundet har autonomi til å være delaktig i toppidrettsarbeidet. Denne studien vil være viktig for idrettsorganisasjoner på ulike nivå både i Norge og internasjonalt, gjennom å bidra til økt kunnskap om norsk toppidrettsorganisering. Studien kan være et hjelpemiddel for fremtidige tiltak og strategier som kan styrke toppidrettsystemet i

Norge. Hensikten med oppgaven er å komme med en solid forklaring på oppgavens problemområde. Ved å belyse og forstå helheter, med ulike virksomme krefter, verdisystemer, syn og tradisjoner, som den norske toppidrettsorganisasjonen er en del av.

1.3 Oppbygning av studien

Oppgaven er strukturert i 7 hovedkapitler. I første omgang vil studiens innledning og problemområde skisseres for leseren. Deretter vil studiens kontekst redegjøres i kapittel 2, med organisering av norsk toppidrett, presentasjon av forbundene i studien, og tidligere forskning som belyser deler av kunnskapsgrunnlaget som finnes på området. Videre følger et teoretisk rammeverk i kapittel 3, før redegjørelse av metodisk tilnærming og refleksjon rundt metodiske valg presenteres i kapittel 4. I kapittel 5 fremvises en presentasjon av resultatene, som senere diskuteres i lys av tidligere relevant forskning og teori i kapittel 6. Avslutningsvis i kapittel 7 fremkommer det konklusjon av hovedfunn, sammen med en vurdering av studiens begrensninger og mine tanker rundt videre forskning.

2. Kontekst

I dette kapitlet vil jeg presentere konteksten for studien. Fortrinnsvis vil konteksten presentere et overblikk over hvordan dagens toppidrett er utformet i Norge. Etterfulgt av en presentasjon av forbundene som er utvalgt til denne studien. Deretter sentreres kapitlet til tidligere forskning og aktuell litteratur tilknyttet ulike toppidrettsmodeller, og organisatoriske faktorer som påvirker toppidrettsmodeller i lignende caser. En slik gjennomgang vil gi meg et teoretisk grunnlag til å forklare senere funn.

2.1.1 Organisering av Norsk toppidrett

Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) er det øverste organ i Norges største folkebevegelse med omkring 1,9 millioner medlemmer fordelt på 9500 idrettslag. NIF har øverste idrettspolitiske ansvar for all idrett i Norge. Den høyeste myndigheten i norsk idrett er idrettstinget, som avholdes hvert andre år. Mellom idrettstingene er idrettstyret idrettens ledende myndighet med ansvar for gjennomføring og oppfølging av vedtak fattet på idrettstinget, det vil også behandles saker som omhandler nasjonale og internasjonale fellesoppgaver (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske).

De nasjonale særforbundene fungerer som organisatoriske enheter med overordnet ansvar for konkurransevirkosomhet og utvikling av særidretten både nasjonalt og internasjonalt. Dermed gir sentraladministrasjonen i NIF en rekke oppgaver på vegne av særforbundene, blant annet kontakt med statlige organer, søknader og viderefordeling av spillemidler. Særforbundene skal ifølge NIFs lov utvikle egen aktivitet, økonomi, organisasjon og ansatte. Slik at de står rustet mot krav som stilles fra medlemmer fra norsk og internasjonal idrett (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske, 2023b). Norsk idrett preges å være styrt av sentralledd, hovedsakelig med vekt på at særforbundene og deres relasjon til internasjonale særforbund. Relasjonen mellom internasjonale forbund og den internasjonale olympiske komité er også sentral med tanke på særforbundenes rolle og ansvar knyttet til deltakelse i internasjonale mesterskap (Nysted & Norges, 2011, s. 12).

2.1.2 Den norske toppidrettsmodellen

Tvedt et al, (2015, p. 11) opplyser at den norske toppidrettsmodellen er en verdibasert modell som når sitt fulle potensial når utøvere og støttepersoner i velfungerende landslag opplever idretts glede, og over tid tar medaljer i internasjonale mesterskap. Toppidrettsmodellen forutsetter at flere aktører i samspill skal jobbe sammen for å gi utøverne best mulige forhold til toppidrettsatsning. Det pekes særlig på at særforbundene og OLT skal ha et velfungerende samarbeid. OLT omtales som idrettens felles utviklingsorgan, og har et overordnet ansvar for resultatutviklingen i norsk toppidrett. På tross av OLT sin rolle som utviklingsorgan, står særforbundene som uavhengige organisasjoner som eier og drifter sin egen toppidrett, det er derfor knyttet mye frihet til hvordan ulike særforbund kan innhente kapital og ressurser.

Tvedt og Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske (2013, s. 16) peker på at toppidrettsmodellen bygger på at alle bidrar til felleskapet, og argumenterer for at landslagsmodellen er den mest hensiktsmessige modellen til å utvikle felleskap. Toppidrettsutøvere som av ulike grunner er utelukket eller takker nei til særforbunds landslag, får ikke tilgang til OLTs tjenester eller ressurser, og vil miste retten til økonomisk støtte fra OLT.

Fredheim (2017) beretter i sin artikkel om resolusjonen fra ledermøtet om landslagsmodell at norsk idrett som en enhet står samlet bak landslagsmodellen. Det begrunnes med at norsk toppidrett skaper internasjonale prestasjoner, og modellen gir gode forbilder. Prestasjonene skal anslagsvis ha sitt opphav i en toppidrettsmodell, som fostrer treningskultur, verdier og kunnskap på tvers av eliteutøvere på de forskjellige landslagene.

2.1.3 Idrettens markeds – og rettighetsbestemmelser

I oppgaven har ulike særforbund uttalt seg om faktorer som påvirker toppidrettsorganisering og marked og rettighetsbestemmelser. I bunn og grunn må nasjonale forbund forholde seg til NIFs lov. Loven er en statutt fastsatt av Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité. Statutten skal fungere som NIFs stiftelseslov, og myndighet til å endre NIF-loven tilligger idrettstinget (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske, 2023c). Nifs lov §14-1 forklarer at formålet med bestemmelsene er å regulere idrettens interne rettighetsforhold hva gjelder

arrangementsmessige og markedsmessige forhold under idrettens oppbygning og organisering (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske, 2023a).

Det er fastslått i NIFs lov §14 – 4 at retten til å inngå markedsavtaler tilhører idrettens organisasjonsledd. Loven gir organisasjonsleddet og dets tilknyttede utøvere rett til å utnytte sin markedsføring eller øvrige virksomhet. Organisasjonsleddet har på sin side mulighet til å tillate at en utøver gis rett til å inngå egne markedsavtaler innenfor de rammene som er fastsatt av særforbundet. Det er dermed særforbundet som innehar mandat til å velge hvordan markedsavtaler og markedsrettigheter utformes i organisasjonen.

På tross av at særforbundet står fritt til å utforme markedsavtaler står det i NIFs lov - §14 – 5 at utøverne har medvirkning og forbeholdsrett. Dermed skal det ligge til grunn vurdering av hva som er rimelig i henhold til medvirkningens omfang, godtgjørelse eller andre fordeler utøveren har hatt eller får gjennom tilknytningen til organisasjonsleddet. Det skal også i hensyntas solidaritet mellom særforbundets tilrettelegging av elite – og breddeidretten. Utøverne har medbestemmelsesrett, og det gjøres en løpende etisk vurdering om det skulle oppstå uenigheter rundt deltakelse og aktivering av en markedsavtale.

2.2 Organisasjoner som har deltatt i studien.

Særforbundene representert i oppgaven er velkjente særforbund med lang fartstid i norsk idrett. For å på best mulig måte besvare problemstillingen er det hensiktsmessig å kartlegge konkurranseidrettens historiske kontekst frem til hvordan idretten utøves på nåværende tidspunkt. Slik at en kan danne en tidslinje på hvordan idretten har utviklet og modernisert seg i tidens løp. Konteksten er med på å danne et bredere perspektiv på hvorfor forbundene er organisert slik dem er per dags dato. Til slutt vil jeg presentere idrettens nasjonale og internasjonale konkurransestruktur, slik at leseren får et enda mer helhetlig bilde av hvordan organisasjonene er representert i de ulike konkurransene.

2.2.1 Norges Cykleforbund

Norges Cykleforbund (NCF) ble stiftet i 1910, og administrerer grenene landeveissykling, terrengsykling, BMX og banesykling (Cykleforbund). Forbundet har omkring 40 000 medlemmer spredt på 400 klubber rundt omkring i landet.

Sykkelsporten har som mange andre idretter utviklet seg i takt med tiden, blant annet gjennom profesjonalisering og kommersialisering. Fra konkurranseidretten spede begynnelse var konkurransene intervallstart i slake partier. På grunn av store seiersmarginer vedtok blant annet arrangørene av Tour De France i 1928 å innføre lagstart, slik at man utjevnet forskjeller og skapte høyere seertall. På grunn av det suverene laget Alcyon ble det etablert lands – og regionslag fra 1930. Dermed meldte utøvere seg på konkurranser som landslag istedenfor kommersielt drevende handelslag. Utøverne syklet med identiske gule sykler, uten produsentens navn. Landslagsmodellen ble praktisert frem og tilbake frem til 1961, landslaget fanget publikums oppmerksomhet, men det ble for mye konflikter på tvers av sponsorer og sykkelprodusenter. Salget av sykler falt, og for å ivareta sykkelprodusentens eksistens ble det opprettet profflag drevet av kommersielle aktører, slik som sykkelporten er drevet i dag (Jakobsen et al., 2014, s. 303). Selve konkurranseidretten i dag blir anført av Union Cycliste Internationale (UCI) i samarbeid med internasjonale organisasjoner som Amaury Sport Organisation (ASO). ASO er arrangør av store internasjonale ritt som Tour De France, Paris – Roubaix og Paris – Nice. Konkurransen som akkumulerer størst seermasse i sykkelporten er Tour de France, som i 2019 hadde i gjennomsnitt 10 millioner unike seere per etappe over 3 uker. Til sammenligning var det 3,3 millioner unike tv – seere på verdensmesterskapet som er regissert av det internasjonale sykkelforbundet (Van Reeth, 2019).

2.2.2 Norges Skiforbund avdeling langrenn

Norges skiforbund (NSF) ble stiftet i 1908 etter initiativ av Skiforeningen. NSF organiserer kombinert, hopp, alpin, freestyle, telemark og langrenn, og har omkring 115 000 medlemmer fordelt på 1150 klubber (Skiforbund). Også langrennssporten har modernisert seg i samsvar med samfunnet. Langrenn sin spede begynnelse var hovedsakelig med hensikt i å trene opp unge spreke utholdende menn til å forsvare fedrelandet (Alnæs et al., 2007, s. 18). I 1910 ble det derimot etablert et regelverk om at sporten skulle ha et amatørprinsipp, med trykksaken «Amatørregler for skiløpere», med hensikt å drive sporten for idrettens egenart uten økonomiske vinninger. Amatørprinsippet ble ivaretatt helt frem til 1978, endringen ble fremprovosert av at norske løpere reiste til utlandet for å delta i den internasjonale betalingsidretten, og med press fra utøvere og næringslivet vedtok idrettstinget at en kunne endre amatørbetingelsene (Goksøy, 2010, s. 168). Fra det punktet gikk utviklingen radig,

jappetiden og børshaier var med på å spytte inn penger i idretten og bidro til ytterlig utvikling av konkurranseidretten, både sportslig og kommersielt. Utviklingen var så radig at Goksøyr (2010, s. 210) hevder at langrenn er den idretten i verden som har gjennomgått den største endringen på relativt kort tidsrom. Fra tradisjonelle enkeltstarter, til fellesstarter, tidsdifferente jaktstarter der man jaktet lederen og videre til intense korte sprintløp, som gir svært høy underholdningsverdi. Fellestrekket for organiseringen er at internasjonal konkurranseidrett alltid har blitt utøvet i forbundsadministrerte landslag. Da Paal Golberg tok gull på 5 mil fellesstart i VM Planica 2023 hadde løpet i gjennomsnitt 530 000 unike tv – seere. Verdensmesterskapet har klart flere seere enn den mest populære konkurransen utenfor mesterskap Tour de ski, som til sammenligning har i snitt 312 000 unike tv – seere.

2.2.3 Norges Gymnastikk - og Turnforbund

Forbundet kan med stolthet kalle seg det aller eldste særforbundet i landet – stiftet den 25 mai 1890. I dag har forbundet omkring 100 000 medlemmer fordelt på omtrent 420 gymnastikk – og turnforeninger (Turnforbund). Formålsparagrafen lød på denne tiden som følger «*De norske Turn- og Gymnastikkforeninger, der vedtager disse love, danner Det norske Turn og Gymnastikkforbund*» (Turnforbund). Med mål om å utvikle folkets fysiske og moralske kraft, og styrke dems patriotiske sans. Turnsporten har sine røtter allerede tilbake i gamle Hellas, der mennene samlet seg for å drive turn, forstå kunst og filosofi.

Konkurranseidretten turn ble etablert tilbake i 1896, men da var konkurranseprogrammet preget av militære øvelser som tautrekking og klubbsvinging. Det var først i 1924 det moderne turn programmet begynte å ta form, med konturene av øvelsesutvalget som vi ser i dagens moderne turn. Programmet ble videreutviklet helt frem til 1952, og siden den gang er utformingen av konkurranseidretten nærmest uendret (NRK, 2008). Konkurransesegrene som organiseres under turn er: turn menn, turn kvinner, troppsgymnastikk, rytmisk gymnastikk, gymnastikkhjul, trampoline, tumbling og parkour. Det er gjerne turn menn og turn kvinner som hovedsakelig assosieres med turn. I turn menn og kvinner konkurreres det i frittstående, hopp, bøylehest, skranke, svingstang og ringer, samtidig som det konkurreres i lag.

2.2.4 Norges Friidrettsforbund

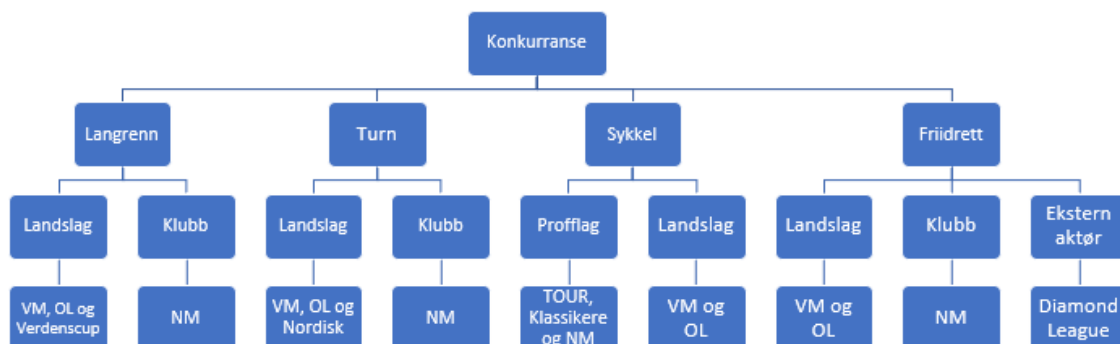
Norges Friidrettsforbund (NFIF) ble stiftet den 1. mai 1896 under navnet Norsk Idrætsforbund, men ble senere sammenslått med turnforbundet til Norges Turn- og Idrætsforbund. Fra 1918 splittet Friidrettsforbundet og Turnforbundet seg fra hverandre, og fikk sitt nåværende navn i 1925 (Sundby, 2022). De første årene av NFIFs historie var preget av organisasjonsutvikling og bygging av infrastruktur. I 1915 ble Bislett stadion åpnet i Oslo, og ble raskt et av de viktigste friidrettsanleggene i Norge. Internasjonalt var friidrett i stor utvikling, på verdensbasis var friidrett først og fremst en olympisk hovedgren, men i 1983 ble det første offisielle verdensmesterskapet arrangert i Helsinki. I 1999 ble friidrett serien Golden League etablert av det internasjonale friidrettsforbundet. Serien ble etablert for å fremme de viktigste friidrettsstevnene, og er forløperen til dagens Diamond League. Serien ble utviklet med mål om å øke den geografiske bredden i idretten. Det ble dermed opprettet konkurranser i USA, Kina og Qatar. Det blir gjort en vurdering i forkant av hver sesong omkring hvilke øvelser som skal inkluderes i Diamond League.

NFIF organiserer i dag friidrett innen landets grenser og er medlem av friidrettens internasjonale organer, World Athletics (WA), og European Athletics. Nasjonalt består forbundet av 939 klubber og har per 2019, 80 845 medlemmer. Forbundet har som mål å skape tilbud og konsepter som treffer den tiden vi lever i (Tømmenes, 2021).

2.2.5 Idrettens konkurransestructur

Til å forstå idrettens konkurransestructur har jeg valgt og dele opp konkurransene i 3 ulike kategorier: Nasjonale konkurranser (NM), internasjonale konkurranser som World Cup, Diamond League og World Tours, og til slutt mesterskap som OL og VM. Figuren skisserer hvilke organisasjoner eller aktører utøverne konkurrer for i de ulike konkurransene. Eksempelvis i hvilke konkurranser langrennsløpere representerer landslaget sitt, og i hvilke konkurranser de representerer idrettsklubben de er en del av. Organisasjonen utøveren representerer i de ulike konkurransegrenene står ansvarlig for både de sportslige og kommersielle rammeverket i og rundt konkurransen.

Figur 1: Idrettens konkurransestructur



2.3 Tidligere forskning

I dette kapittelet vil jeg presentere tidligere forskning som er relevant for min studie. I første omgang vil jeg presentere litteratur som henviser til ulike modeller for toppidrettsorganisering og hva som kjennetegner organisasjonsstrukturen i modellene. I kapittel to vil jeg gjennomgå tidligere forskning knyttet til hvordan internasjonale organer, økonomi, konkurranser, markedsrettigheter og institusjonelt press er faktorer som er med på å forme nasjonal toppidrettsorganisering. Det finnes begrenset med tidligere forskning på norsk toppidrettsorganisering, og derfor brukes det internasjonale studier om andre idretter til å legitimere faktorene som vil brukes i både intervjuguide og diskusjon. En slik gjennomgang vil gi meg et teoretisk grunnlag til å senere forklare funn.

2.3.1 Modeller for toppidrettsorganisering

Hassan og Hamil (2010) diskuterer i sin artikkel ulike modeller for styring og struktur i internasjonale idrettsorganisasjoner. Forfatterne tar utgangspunkt i to hovedmodeller; henholdsvis den europeiske og nordamerikanske modellen. Den europeiske modellen blir eksemplifisert ved at nasjonale fotballforbund er medlem av internasjonale forbund som UEFA og FIFA, mens den nordamerikanske modellen er basert på lukkede ligaer som eies og styres av private selskaper. Artikkelen presenterer en rekke faktorer som påvirker modellene styring, forfatterne begrunner blant annet med organisatoriske faktorer som grad av sentralisering, og referer til grad av kontroll og beslutningsmyndighet som ligger hos sentrale organisasjonsheter versus mer desentraliserte enheter. En organisasjon med stor grad av sentralisering kan ha en mer

effektiv og koordinert beslutningsprosess, samtidig som lokale forhold kan bli oversett. En mer desentralisert organisasjon kan derimot gi større autonomi og tilpasningsdyktighet, men oppleves som ineffektiv. Hassan og Hamil (2010) diskuterer på samme måte grad av demokratisering i organisasjoner. En høyt demokratisert organisasjon kan gi større legitimitet, men føre til langsommere beslutningsprosesser og visa versa at organisasjoner som er mindre demokratisk kan gi mer effektiv og raske beslutninger, men føre til mindre legitimitet.

Andersen og Ronglan (2012, s. 23-24) belyser og sammenligner, toppidrettsorganisering i de nordiske landene. Artikkelen opplyser i sin studie at små land, Norge inkludert må konsentrere de begrensede ressursene som landet innehar. Dermed stilles det spørsmål ved sentraliseringen av autoritet og midler til toppidretten. Forfatterne mener at argumentet for å desentralisere toppidretten og dens marked er delvis relatert til behovet for å diversifisere, og delvis til autonomien i idrettsorganisasjoner og klubber. På den andre siden er argumentet for å sentralisere ledet til effektivitet, ofte diskutert i form av kostbare investeringer og infrastruktur slik at behov for å konsentrere kompetanse og muligheten til å oppnå kritisk masse er ivarettatt. I de empiriske dataene ble Norge, Sverige, Danmark og Finland presentert. Landene ble utvalgt fordi de anses som relativt homogene med tanke på styresett og politiske holdninger. Studien konkluderer med at eliteidrett systemene er forskjellige i de nordiske landene, men at den utviklingen strider mot forventningene basert på det generelle mønsteret for samfunnsmessig organisering i de fire landene. Norge på sin side er preget av desentralisering av autoritet og motvilje mot eliter, men har endt opp med det mest sentraliserte toppidrettssystemet. Finland på sin side, med den sterkeste tradisjon for sentralisering, har endt opp med det mest desentraliserte og fragmenterte idrett systemet. Danmark, hvor staten historisk sett har vært mest tilbakeholden med å gripe inn i sivilsamfunnet, har endt opp med den høyeste grad av statlig involvering i eliteidrett systemene. Funnene reiser også spørsmål som gjelder samspillet mellom dynamikken i internasjonale trender versus rom for nasjonale tilpasninger. Forbundene som intervjues i oppgaven vil kunne gjøre rede for idretters nasjonale tilpasninger i henhold til internasjonale trender og retningslinjer. Forbundene vil kunne legitimere organisering og strukturering av valgene som blir tatt i toppidrettsorganisasjonen. Andersen og Ronglan (2012) etterspør studier om toppidrett i nordisk kontekst, ettersom de fleste studier er internasjonale.

Augestad et al. (2006, s. 306) peker i sin avhandling på at det norske toppidrettsystemet skiller seg fra internasjonale trender. Det norske systemet bygges på særegne nasjonale kjennetegn som kalles lokale variasjoner. Andre land som Australia, Storbritannia er proaktive med å utforske formelle systemer for utvikling av toppidrett. Norge på sin side har etablert motstand av et slikt system. Artikkelen peker på at nasjoner som er mest suksessrike i henhold til internasjonale medaljer fungerer som en inspirasjon for hvordan andre land strukturerer toppidretten. Et eksempel på en særegen lokal variasjon i Norge er forbudet mot høydehus, det er ikke ulovlig etter internasjonale regler, til tross for dette valgte generalforsamlingen i NIF at bruk av storhøydekammer skulle forbys i norsk eliteidrett.

2.3.2 Organisatoriske faktorer som påvirker toppidrettsorganisering

Et sentralt aspekt i henhold til problemstillingen er avhandlingen til Surdal (2006) om krefter som har virket sentraliserende og desentraliserende på organiseringen av norsk toppidrett. Målet med oppgaven var å øke forståelsen av hvorfor toppidretten i Norge er organisert slik den er. Oppgaven tar utgangspunkt i hva som forårsaker strukturelle endringer i organisasjoner med et ny – institusjonelt perspektiv. Forfatteren fant gjennom kvalitative forskningsintervju og dokumentanalyse at internasjonale reglement satt av store institusjonelle organisasjoner som IOC, WADA, FIS og FIFA i stor grad påvirker norsk toppidrett gjennom et felles reglement som finnes i internasjonale omgivelser. For eksempel at IOCs tidsbestemmelser for de olympiske lekene fører til at OLT må tilpasse sin struktur og arbeidsmetode etter disse fastlagte tidene. Gjennom anvendelse av ny – institusjonell teori konkluderer Surdal (2006) at toppidrettsorganisasjoner ved å tilpasse seg kravene fra de institusjonelle omgivelsene handler og struktureres etter felleskapets verdier på en fornuftig måte, og dermed har organisasjonens omgivelser hatt stor betydning. En lignende strukturering basert på institusjonelle omgivelser beretter Fahlén (2006) i sin avhandling om hvordan Sverige etablerte lærdom fra noen av de mest suksessrike hockeynasjonene som Sovjet og Canada. Basert på dette ble den formelle svenske utdanning og treningsfilosofi revidert ved å bero på andre organisasjoner suksess og legitimitet.

En annen viktig faktor for hvordan toppidretten er organisert er presentert i Hansen (2011, s. 259) sin studie om privatisering av langrenn. Studien belyser at

konkurransesstrukturen i idretten gir FIS og NSF anledning til å utøve lisens til å delta i konkurranser. Forfatteren beskriver at særforbundene formelt sett har monopol når det gjelder uttak til internasjonale konkurranser. Det vil si at FIS og NSF har gjennom lisensiering, formelt sett monopol på verdens beste utøvere. Foshaug (2020, s. 12) støtter opp Hansen (2011) sine betraktninger i sin masteravhandling med et juridisk utgangspunkt på at utøvere må være lisensiert gjennom NSF, og i kontrakten benyttes NSF sin standard markedsavtale. Utover avtalen er de ytterlige vilkårene krav om skriftlig aksept for å inngå forhandlinger med næringslivet, og at NSF skal medsignere avtalen og motta en rimelig andel av verdien i avtalen. NSF har også myndighet til å nekte utøverne å inngå egne kommersielle avtaler forutsett at det foreligger saklig grunnlag. Forbundet legitimerer sentraliseringen av markedsrettighetene ved at de største stjerner som akkumulerer størst markedsinntekter skal tuft landslagene, og henviser til at landslaget ikke faller sammen om en utøver velger å stå utenfor, men om flere utøvere velger denne løsningen vil det ha en vesentlig negativ innvirkning på forbundets markedsinntekter. En svekkelse av NSF's inntekter vil videre føre til mindre midler også til rekrutteringstiltak, som igjen vil føre til en svekket rekruttering til skisporten.

Hansen (2011, p 260) beskriver også at det har oppstått press mot den organiserte idrettens monopol ved flere anledninger. Kanskje sterkest gjennom Petter Northugs sponsoravtale med Red Bull og koblingen til et internasjonalt privatlag i regi av COOP. Studien viser at FIS og NSF gjør strategiske valg slik at private kommersielle lag ikke skal få fotfeste i konkurranseidretten, men om de private lagene klarer å fortsette sin utvikling å bli internasjonale team, vil monopollet svekkes. Hassan og Hamil (2010) retter søkelyset på hvordan økonomiske faktorer kan påvirke de ulike modellene for styring, for eksempel gjennom at økonomisk press kan føre til at organisasjonen velger en mer sentralisert og hierarkisk modell for å sikre effektivitet og kostnadsbesparelser. På den andre siden kan høy grad av økonomisk uavhengighet føre til en mer demokratisk og desentralisert modell, som kan føre til at interessenter får innflytelse og muligheten til å balansere økonomiske interesser. Det pekes også på idretter som ikke har like sterk kommersiell oppslutning, og derav mindre inntekter og idretten driftes en betydelig større andel på offentlig finansiering. Pengene kommer fra stat gjennom

offentlige tilskudd. Forfatterne argumenterer til slutt for at konsekvensen av dette er at myndighetene får større innvirkning på idrettsorganisasjonene.

Denne utviklingen støttes opp av Forster (2006) sin kvalitative studie om globale idrettsorganisasjoner som har problemer med selvstyre på grunn av den massive kommersialiseringen av idrett de siste tiårene. Forfatteren undersøkte gjennom kvalitative intervjuer med nøkkelaktører i internasjonale organisasjoner, og data fra ulike publikasjoner som skisserer at økende kommersialisering har ført til økende press til å endre styringsstruktur på idrettsorganisasjoner, både på internasjonalt og nasjonalt nivå. Det kreves altså nye styringsstrukturer til å håndtere de økende kravene fra kommersielle aktører, blant annet gjennom at media, sponsorer og publikum skal være tilfredsstilt. Denne effekten akkumulerer i et økende behov for profesjonalisering av styring og ledelsen i idrettsorganisasjoner (Forster, 2006)

Et konkret eksempel på en endring i organisasjon – og konkurransestruktur kommer frem i Senaux og Gammelsæter (2011, s. 22-23) som beskrivelser fremveksten av internasjonal europeisk konkurransefotball ved hjelp av ny institusjonell teori. I utgangspunktet håndterte klubbene deres egne media og markedsrettigheter internt, men på grunn av kommersialiseringens fremvekst ble rettighetene betydelig høyere verdsatt. Dersom en klubb fra et lite marked, trakk en klubb fra et større marked tjente de betydelig mer penger på kampen, selv om de tapte. Denne fremgangsmåten vakte reaksjoner hos klubbene fordi klubbene som vant hjemlig liga tjente mindre fra de internasjonale kampene, på grunn av at kampene ofte var mot klubber fra mindre markeder. Dermed nedprioriterte de største klubbene internasjonale konkurranser. Dette akkumulerte i at Union of European Football associations (UEFA) sentraliserte media og markedsrettighetene med mål om å øke avkastningen på kringkasting til å utjevne inntekstrømmene på klubbene som deltar i konkurransen. Dette gjorde det også lettere for UEFA å gjennomføre kommersielle konsepter. Resultatet av denne prosessen endte opp med velkjente Champions League, med sentral markedsføring og fullt rettighetsinnhav til UEFA. Sentraliseringsmodellen ble ansett som svært vellykket og ble derfor introdusert og senere benyttet iblant annet europeisk mesterskap for landslag og Europa League.

Til slutt peker Hansen (2011, p. 272) på at etablering av internasjonale aktører er avhengig av økonomi, og stiller spørsmålet; hvor er den kommersielle interessen for internasjonale team? Er interessen kun i Norge eller har det en verdi internasjonalt. Studien viser at konkurransestrukturen i sammenheng med FIS og NSF monopolistiske posisjon er en begrensende faktor for kommersielle aktører i idretten. Hansen (2011, s. 272) konkluderer med at det såkalte monopolet på utøvere ikke står for fall i det korte bildet, på grunn av at FIS er i posisjon til å foreta strategiske grep som beskytter dagens toppidrettsmodell og konkurransestruktur. Ved å forme regelverket slik at utøvere på private lag nektes å konkurrere i verdenscup, VM og OL. På toppen av dette kan NSF nekte private team som driver trenings samarbeid på tvers av klubber, sponsorprofilering på start og resultatlister. Artikkelen skisserer derimot at på lang sikt ved hjelp av ytterligere institusjonelt press kan konkurransestrukturen bli svekket. Blant annet diskuteres muligheten for svekkelse av monopolet til både FIS og NSF, og forslag om etablering av alternative eliteidrettssystemer. Et eksempel på dette er å sentralisere representasjonslag, men la sportslig utvikling være i profflag som er etablert av eksterne kommersielle aktører. En annen modell som foreslås er at profflagene bryter ut og danner sin egen kommersielle liga, der regelverket for hvem som får konkurrere er etablert basert på aktørenes interesser. Slike alternativer kan føre til en svekkelse av den etablerte idrettsstrukturen og muligens bidra til en økt grad av desentralisering og kommersialisering av idretten. Det er imidlertid viktig å nøyaktig vurdere de mulige konsekvensene av slike endringer for både utøvere, idrettsorganisasjoner og samfunnet som helhet. Til å supplementere artikkelen og dens beskrivelser har Norges største skistjerne Johannes Klæbo takket nei til landslaget i langrenn, og per dags dato kan ikke utøvere gå World Cup dersom de har takket nei til landslagsplass.

3. Teoretisk rammeverk

I min oppgave skal jeg undersøke hvordan relasjoner mellom nasjonale særforbund og viktige interessenter påvirker organisering av norsk toppidrett. Til å undersøke dette trenger jeg teorier som kan støtte mine funn og danne et teoretisk rammeverk for oppgaven. Ny institusjonell teori tar for seg hvordan organisasjoner er avhengig av å ha en tilpasningsdyktig tilnærming i press fra omgivelsene, for både å legitimeres av samfunnet, og ha høyest mulig ytelsesgrad. Det vil derfor være nyttig å bruke teorien til å forklare hvordan og hvorfor særforbund organiserer toppidrett slik dem gjør. I denne delen av oppgaven vil jeg i første omgang avklare begrepet institusjon, for så å anvende ny institusjonell teori, og de tre isomorfismene som inngår i teorien. Videre vil rammeverket presentere hvordan institusjonelle endringer skjer, til slutt vil det presenteres maktteori, og den anvendelse i relasjon mellom organisasjonsledd.

3.1 *Institusjoner*

Begrepet institusjon har ifølge Eriksson-Zetterquist et al. (2014, s. 248) ulik betydning i ulike disipliner. Innenfor organisasjonsteoriens verden anses institusjoner som et mønster av kollektiv handling. En institusjon er kollektiv og virker over lang tid, til og med i noen tilfeller gjennom generasjoner. Selv om institusjoner anses som et produkt av menneskers handlinger, medfører det ikke at institusjoners er bevisst utformet, men at det er et resultat av våre behov for å skape mønstre i våre handlinger. Ved hjelp av mønstrene kan vi skape energi, og bruke den til handlinger som refleksjon og nyskaping. Utgangspunktet har sitt utspring i at mennesker og organisasjoner tilpasser sin oppførsel for å unngå kaos og uorden.

Det som skiller en institusjon fra en organisasjon, er at institusjon har en sterkere forankring i verdier (Selznick, 1984). Institusjonens styringsgrunnlag er dermed i større grad påvirket av verdier, gjennom ulike prosesser, myter, praksiser og ideer som fremstår som organisasjonens regler, normer og forestillinger om regelsett. En organisasjons legitimitet skapes dermed gjennom felles aksept av styringsgrunnlaget. Gammelsæter og Olsen (2016, s. 21) skiller den dagligdagse bruken av ordet institusjon på personnivå til organisasjonsnivå og beskriver at å handle innenfor en institusjon betyr å ta valg og handle utfra usynlige spilleregler, og reglene er sammensatt av stabile normer og forestillinger som påvirker valgene vi tar som individer og som

organisasjoner. Reglene er usynlige og vi tar dem for gitt, vi tenker ikke over dem, og de oppleves som naturlige. Resultat av dette handler om at institusjonen ofte handler, uten å ha vurdert alternativer og konsekvenser, fordi valgene allerede er tatt og handlingene blir selvsagte.

Gammelsæter og Olsen (2016, s. 192) konkluderer med at institusjoner kan ses som en sammensetning av tre produkter; konkrete aktiviteter, idéer og forestillinger, samt formelle organisasjoner. Denne sammensetning er gjeldene for hvordan institusjonen styres. Begrepet institusjonalisering er også et hyppig brukt. Spesielt i Meyer og Rowan (1977, s. 341) blir det omtalt som prosesser som gjør at noe får en regellignende status i sosial tenking og handling. Når noe blir institusjonalisert betyr det at nesten blir utenkelig å tenke på andre måter. Institusjonelle handlinger følges av så å si alle, og de blir ikke debattert og er varige. Handlinger som tas for gitt, som det ikke nytter å diskutere fordi det vil true den sosiale ordenen. Eksempelvis kan dette være uttalelsen fra resolusjonen fra ledermøtet om landslagsmodellen der styret i NIF står samlet bak landslagsmodellen for samarbeidet mellom Olympiatoppen (OLT) og særforbundene. At den skal være rammen for særforbundenes toppidrettsarbeid, både på kort og lang sikt. Dette kan bli problematisk dersom utøvere i en idrett der landslagsmodellen står sterkt, velger å trå ut av modellen for privat satsing. Det var tilfellet da Petter Northug startet privat satsing utenfor landslaget med private samarbeidspartnere (Hongshagen et al., 2013). Slike saker er ikke forenelige med idrettens konstruerte meninger, og bør derfor unngås for å ivareta institusjonens legitimitet.

3.2 Ny institusjonell teori

Ny institusjonell teori hadde sin oppblomstring på 1970 – tallet og er et hyppig anvendt perspektiv innenfor organisasjonsteori. Teorien er i utgangspunktet videreutviklet fra tradisjonell teori som har røtter i sosiologien, blant annet utviklet av Weber og Selznick. Greenwood et al. (2008, s. 2) påpeker at institusjonell teori muligens er den mest brukte tilnærmingen til å forstå organisasjoner. Hovedessensen til utviklingen av ny-institusjonell teori bunner spesielt hos DiMaggio og Powell (1983) og Meyer og Rowan (1977).

Ny institusjonell teori har som hensikt å identifisere og forklare regler, normer og krav som organisasjoner må tilfredsstille for å oppnå legitimitet og støtte i samfunnet.

Teorien undersøker om vi aktivt kan forklare organisasjonsstrukturer, endringer i organisasjoner og organisasjoners beslutninger og handlinger basert på sosiale krav og forestillinger som organisasjonene forsøker å møte (Gammelsæter & Olsen, 2016, s. 189). Beslutningstakingen baserer seg ifølge DiMaggio og Powell (1983, s. 148) på at organisasjoner karakteriseres av uklare mål, og dermed i stor grad tilpasser seg omgivelsene for å oppnå legitimitet. Organisasjonene blir dermed relativt homogene, fordi de handler og agerer i takt med omgivelsene.

Begrepet legitimitet er et svært sentralt begrep i ny institusjonell teori. Det vil si at organisasjoner er opptatt av å bli godtatt av omgivelsene sine, ved å bli godkjent, og ansett som populær, øker muligheten for at institusjonen overlever. Dette anses som rasjonelt, sett fra organisasjonens side, men trenger ikke nødvendigvis oppfattes som rasjonelt av samfunnet. Organisasjonene bruker organisatoriske verktøy som systemer, stillinger og rasjonelle relasjoner, til den grad de er rasjonelle. Det vil si i hvilken grad organisasjonen når definerte mål. I idrettssammenheng kan målene være resultater, kommersielle verdier og etiske gode forbilder. Om institusjonen ikke når sine definerte mål, svekkes legitimiteten. Det oppstår ifølge Meyer og Rowan (1977, s. 351) to problemer når en er avhengig av legitimitet. I første omgang kan det oppstå motforestillinger mellom legitimitet og effektivitet. I andre omgang kan ulike kilder til legitimitet være motstridende. Landslagsmodellen skal i utgangspunktet legge til rette for optimalisert ytelsesevne for landets utøvere. Dersom landslagets praksis ikke nødvendigvis samsvarer med omgivelsenes oppfatning av hva som kreves, kan det føre til en svekkelse av legitimiteten. Landslagsmodellen med fellesskapsmodell og sentralisering av markedsrettigheter, er ikke nødvendigvis det mest attraktive for sponsorer, med tanke på at deres spillerom er begrenset. Denne begrensningen kan være en faktor til at midlene til idrettens og dens utøvere blir svakere, og dermed kan svekke prestasjon.

DiMaggio og Powell (1983, s. 147) belyser viktigheten av organisasjonsfelt innenfor institusjonell teori. Synet på organisasjonen og omverden forflyttes til et felt av organisasjoner som organisasjonen tilhører. Et organisasjonsfelt kan være organisasjoner som bytter varer, ressurser, kunnskap eller profesjonelle verdier med hverandre. Organisasjonsfeltene bidrar til stabilitet, og organisasjonene innenfor et felt blir med tiden stadig likere hverandre. Forfatterne konkluderer med at organisasjoner

som handler innenfor samme institusjonelle felt kan ha lik struktur, men ulik praksis. Sykkelforbundet og skiforbundet har samme mål, men det er store ulikheter i organiseringen. Organisasjoner bli ikke direkte påvirket av andre organisasjoner, men helst påvirket i strukturelle forandringer i deres organisatoriske felt.

3.3 Isomorfisme

Til å underbygge teorien om at organisasjoner som operer i samme institusjon er mer homogene vil jeg ta for meg DiMaggio og Powell (1983, s. 148) sine betraktninger om «The iron cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields». Der forfatterne beskriver hvordan man gjennom å formalisere handlinger i et system binder seg til en måte å oppføre og handle på. Det vil si at byråkratiets innarbeidede system binder seg til en viss måte å handle på, og dermed er det vanskelig å bryte ut av handlingsmønsteret i institusjonen. Begrepet omfatter at samfunnet og det gjeldene organisasjonsfeltet skaper normer og kulturer som gjør at organisasjonene i samme felt utvikler seg til å ligne på hverandre. DiMaggio og Powell (1983, s. 148) skriver at en organisasjon tilpasser seg gradvis gjennom tid, og tilpasser seg det organisatoriske landskapet gjennom institusjonaliseringsprosesser. Prosessene legger vekt på ulike mål, normer, logikker og verdier som danner identitet og organisasjonskultur. Som et resultat av dette vises det til hvilken grad institusjonaliseringsprosessen påvirker hvordan organisasjonen setter seg mål, og retter seg mot dem. DiMaggio og Powell (1983) forklarer denne prosessen med tre ulike former for institusjonelt press, også kalt isomorfisme. Mimetisk, tvungen og normativ isomorfisme blir identifisert av sosiologer som en vital faktor i institusjoner. De tre elementene danner et kontinuum som beveger seg fra det bevisste til det ubevisste, både gjennom juridiske elementer og ting som individet tar for gitt (Scott, 2008, s. 50).

3.3.1 Mimetisk isomorfisme

Denne retningen eksisterer i hovedsak i institusjonens uformelle rammer. Retningen tar for seg spørsmål som omhandler mening, inkludert hvordan normer og verdier skapes. Dermed skapes det over tid ubevisste mønster som tas for gitt og det skapes innflytelse til normer og verdier i organisasjonen. (Scott, 2008, s. 57). Mimetisk isomorfisme beskrives hovedsakelig som en metode for å løse en symbolsk usikkerhet eller i tilfeller der organisasjoners mål oppleves som tvetydige. Usikkerheten kan oppstå ved at organisasjonen opplever problemer med å oppnå egne målsettinger eller teknologiske

problemer i organisasjonen. For å løse problemet velger organisasjonen å kopiere organisasjonsstruktur eller løsninger fra andre organisasjoner som ledelsen anser som suksessfulle og legitime, fremfor å stole på egne måter å utføre jobben på. Dermed skapes det en forventning i institusjonen om at organisasjonen skal bli like vellykket som organisasjonen man imiterer.

3.3.2 Tvungen isomorfisme

Tvungen isomorfisme utgjøres av institusjonens formelle rammer, som fremhever hvor betydningsfulle alle de tre institusjonelle retningene er. Retningen kobles til formelle nedskrevne regler, som på en eksplisitt måte tvinger regulerende atferd (Scott, 2008, s. 52). Det tydeligste eksempelet på tvungen isomorfisme er lovpålagte regler som styres av rettssystemet og politi, som eksemplifiserer hvordan formålstjenesten påvirker individer. Iversen og Thøgersen (2014, s. 62) beskriver at den tvungne retningen sin betydning for idrettsorganisasjoner, hovedsakelig beror seg på tilskuddsordninger, fasilitetsvilkår, statlig lovgivning og andre økonomiske og politiske reguleringer. Ved tvungen isomorfisme vil endringen være påført utenfra til organisasjon. Blant annet gjennom systemiske endringer i et organisasjonsfelt som vil kunne føre til at organisasjoner må endre seg for å tilpasse seg systemet. Det kan også vise seg å være absolutte nødvendige endringer på bakgrunn av statlige mandat, som tvinger organisasjonen til å endre seg. Organisasjoner som ikke følger normer eller standarder etablert av det dominerende institusjonen, risikerer sanksjoner. Det kan være i form av straff fra myndigheter eller økonomiske konsekvenser, men også tap i form av omdømme og tillit fra samfunnet. På bakgrunn av at organisasjoner innenfor samme institusjon blir nødt til å endre seg i noe lik retning, vil organisasjonene bli mer homogene (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150). Scott (2008, s. 53) definerer at en tvungen tilnærming påvirker individers handlingsvalg, og dermed låses til å utføre visse bestemte handlinger. Reglene er ikke fleksible, og de kan brukes til å løse konflikter hvor utfallet av konflikten kan forsvares med henvisning til de formelle reglene.

3.3.3 Normativ isomorfisme

Ved å forstå institusjonalisering i denne retningen vektlegges normative regler som introduserer foreskrivende, vurderende og obligatoriske dimensjoner av det sosiale liv. Dermed inkluderer normative systemer både normer og verdier (Scott, 2008, s. 54). Det vil si at konsekvensene av å ikke følge riktig oppførsel er skyld og skam, og ikke en

juridisk konsekvens, som ved den tvungne retningen. Retningen er derfor preget av moral, og ikke bestemt tvangsmessig. Normativ isomorfisme oppstår ofte ifølge DiMaggio og Powell (1983, s. 151) som en konsekvens av økende profesjonalisering i samfunnet. Sentrale personer i organisasjonen har sammenfallende kompetanse i form av utdanning, arbeidserfaring og nettverk. Det er rett og slett vanskeligere å ansette flere personer uten profesjonell utdanning, og det vil skje en filtrering i organisasjonene. Så om en organisasjon velger å ansette mennesker med lik utdanning og like interessefelt vil det innad i organisasjon ha relativt like syn på problemløsning. Disse faktorene vil eksempelvis gjøre at organisasjoner innenfor samme organisasjon blir mer homogene. Idretten knytter samtidig ett tettere bånd med næringslivet, og som kan oppfattes som en ytterligere profesjonalisering. Dermed kan en argumentere for at normativ isoformisme oppstår blant annet ved at idretten blir lik kommersielle aktører fra næringslivet.

3.4 Institusjonell endring

DiMaggio og Powel (1991, sitert i Eriksson – Zetterquist et al. 2014, s. 254) beskriver at alle organisasjoner tilhører et spesielt felt, og dermed er organisasjonene likere hverandre. På tross av at ny - institusjonell teori i hovedsak forklarer homogenitet blant organisasjoner, kan også teorien hjelpe forklare endring. Hinings (1996, sitert i Eriksson – Zetterquist et al. 2014, s. 256) beskriver at den ny institusjonelle teorien er viktig slik at man kan forstå forandringer mellom organisasjoner. Hinings (1996, s. 1028) stiller spørsmålet: Hvis institusjoner utøver en så sterk innflytelse over måtene personer kan formulere sine ønsker, og arbeidet til å oppnå ønskene. Hvordan oppstår da institusjonell endring?

Det er tre strømmer som fører til radikal endring, og disse tre strømmene som fører oss til et ny – institusjonelt perspektiv. I første omgang vises det til en to – trinns formidlingsmodell for endring. Der organisasjonen i den “yngre fase” fokuserer på utvikling av tekniske ytelseskrav til sammenligning mot et mer modent stadium av feltet, der det forekommer et institusjonelt press.

Den andre rekken i utviklingslinjen omtales som implikasjoner til å forstå endring, og vurdering av endring strukturer i en institusjonell kontekst. Da det gjelder tett kobling i organisasjonen er sektorene bevisst på å ha klart legitimerede organisasjons samtaler og høy grad av samarbeid med artikulerte mekanismer som staten eller andre profesjonelle

foreninger. Slik at man kan overføre disse malene til organisasjoner innenfor institusjonen.

3.5 Makt

Makt er et av de mest utbredte, men samtidig mest problematiske begrepene i akademisk litteratur, det finnes en rekke definisjoner av begrepet, men den mest aksepterte konseptualiseringen antyder at makt er evnen til å få noe eller noen til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort, eller sannsynligheten for at en aktør i en sosial relasjon vil kunne få sin vilje. Slack et al. (2021, s. 269) argumenterer for to ulike kilder til makt; Individuelle og organisatoriske kilder til makt. Basert på studiens forskningsspørsmål vil det å fokusere på organisatoriske kilder til makt hjelpe å forstå relasjonen mellom de ulike aktørenes myndighet, med utgangspunkt i aktørenes rollefordeling i toppidrettsorganiseringen. Teorien vil også anvendes til å forstå hvordan maktfordelingen kan være en faktor til å forklare hvordan idretter, organisasjoner og organisasjoner tilknyttet idretten er strukturert. I dette kapitlet tar jeg for meg maktforhold mellom organisasjoner, kontroll over ressurser og sentralitet.

Pfeffer og Pfeffer (1981) forklarer maktforhold mellom organisasjoner, og peker på at organisasjoner kan bruke sin makt til å påvirke andre organisasjoner gjennom en rekke virkemidler, for eksempel ved å true med å ikke samarbeide, eller ved å sanksjonere underorganisasjoner. Det vil også innebære at organisasjoner som har innflytelse og kontroll over beslutningsprosesser, kan bestemme hvilke alternativer som skal vurderes, hvem som skal være med i beslutningsprosessen og hvordan beslutningene skal bli iverksatt. En kan også forklare maktforhold mellom organisasjoner gjennom prosesser med institusjonell påvirkning, der enkelte organisasjoner får mer makt på grunn av deres overenstemmelse med institusjonelle forventinger

I utgangspunktet brukes de ulike kildene til makt jeg nå skal presentere til å forklare maktforhold mellom organisasjonsenheter innad i idrettsorganisasjoner. Slik jeg har anvendt teorien blir det brukt på ulike organisasjonsnivåer innenfor toppidrett. For eksempel ved å bruke internasjonale forbund, nasjonale forbund og klubb/lag nivå som ulike organisasjonsledd. Eksempelvis kan FIS være det øverste organet i organisasjonsleddet i langrenn.

Slack et al. (2021, s. 269) argumenterer for at organisatoriske enheter med tilgang og kontroll over ressurser som penger, utstyr, fasiliteter og legitimitet, har en økt grad av makt og innflytelse innenfor idrettsorganisasjonen. Dette skyldes blant annet at ressurser er en forutsetning for å kunne utføre ulike aktiviteter og oppgaver innenfor organisasjonen. Det er viktig å presisere at penger er spesielt viktig, fordi det kan brukes til å innhente ulike ressurser til organisasjonen. For å kunne opprettholde makt og innflytelse, er det viktig at organisatoriske enheter har en strategisk og målrettet tilnærming til å skaffe og kontrollere ressurser. Dette kan inkludere å søke eksterne kilder som sponsorer og tilskuddsordninger.

En annen kilde til makt argumenterer Slack et al. (2021, s. 270) vedrørende konseptet sentralitet som referer til grad av avhengighet en organisasjonsenhet har i forhold til andre enheter i organisasjonsleddet. Desto mer sentral en enhet er, jo viktigere er dens bidrag til organisasjonens samlede oppgaver, og dermed er andre enheter mer avhengig av den. Dette gir en viss grad av makt til enheten, fordi andre enheter vil være villige til å samarbeide for å opprettholde forholdet. For eksempel gjennom en idrettsorganisasjon som er ansvarlig for å utforme et avgjørende aspekt av idretten, ha en høy grad av sentralitet og dermed ha en viss grad av makt over underorganisasjoner eller andre aktører i organisasjonsfeltet. Det er også viktig å merke seg at makt gjennom sentralitet ikke nødvendigvis er en negativ eller manipulerende form for makt, men heller en naturlig konsekvens av organisasjonsstrukturen.

4. Metode

I følgende kapittel skal den planmessige fremgangsmåten i prosjektet redegjøres. Når en utvikler et metodisk opplegg er det hensiktsmessig at en i første omgang gjør en vurdering tilknyttet hvilken type informasjon det er behov for, slik at en kan svare på problemstillingen. Everett og Furseth (2012, s. 128) beskriver at ingen metode er bedre enn andre, men selve resultatet av vurdering, analyse og refleksjon til prosjektets formål har størst betydning. Dermed vil jeg i denne delen i oppgaven vektlegge mine refleksjoner og vurderinger som jeg har tatt i forbindelse med studiens design, valg av metode, datainnsamling og analyse av den empiriske forskningsdataen. Videre belyses en metodisk refleksjon av studiens kvalitetsvurderinger, dette gjøres for å belyse transparente arbeidsprosesser og troverdige resultater (Tjora, 2017, s. 231). Avslutningsvis vil jeg vurdere studiens validitet og reliabilitet, og de etiske refleksjonene som har blitt gjort underveis i prosjektet.

4.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Den forståelsen en utvikler av data gjennom forskningsprosessen må også ses i sammenheng med forforståelsen forskeren har utviklet, og tar med seg inn i prosjektet (Thagaard, 2013, s. 37). Derfor må forskeren velge hvilket vitenskapsteoretiske utgangspunkt som samsvarer med det man ønsker å undersøke. Det valgte utgangspunkt vil danne grunnlaget for forskerens forståelse for prosjektet. Markula og Silk (2011, s. 24) påpeker at paradigmer kan veilede hvordan forskeren oppfatter verden og de ulike vurderingene om kunnskap, og hvordan den blir skapt. Paradigmevalg vil konkludere prosjektets retningslinjer for verdier, metodologi, etikk, analytisk tilnærming og relasjon til utvalget (Markula & Silk, 2011, s. 24). Mitt vitenskapsteoretiske utgangspunkt vil derfor være betydningsfull for hva det søkes informasjon om, og forståelsen som utvikles.

I forskningsprosjektet fokuserer jeg hovedsakelig på relasjonen mellom nasjonale forbund og deres viktigste interessenter, og hvordan relasjonene påvirker nasjonal toppidrettsorganisering gjennom å forstå aktørers valg og hvilke påvirkningskrefter som er med på forme organisasjonene. Dermed vil tilnærmingen følge det interpretative paradigmet, også kjent som det konstruktivistiske. Kunnskap i en slik tilnærming ligger i betydning for hva sosiale prosesser betyr med tanke på hva som anses som gyldig

forskning (Thagaard, 2013, s. 45). I denne sammenhengen vil interaksjonen mellom forskeren og intervjuobjektene kunne ha betydning for de resulterende funnene. Det hviler derfor på forskeren å gjennomføre en vurdering av det som kan betraktes som legitim kunnskap, samtidig har begge parter innflytelse på prosessen som fører til oppdagelse av ny kunnskap (Markula & Silk, 2011, s. 33). Konstruktivisme forespeiler at mennesker bygger sin kunnskap og forståelse av verden gjennom interaksjon med omgivelsene og sine allerede oppbygde erfaringer. Det betyr at menneskers perspektiver og forståelse av verden er subjektive, og kan endres gjennom læring og erfaring. Det konstruktivistiske paradigmet inntar også en relativistisk ontologi, det vil si at det finnes flere betydninger av en sannhet (Markula & Silk, 2011, s. 33-34). Tilnærmingen samsvarer med problemstillingen, ettersom det er ønskelig å søke forståelse av relasjoner og valg i toppidrettsorganisering. Det er derfor en nødvendighet å forstå hvordan hver aktør legitimerer sine valg, og hva aktørene opplever av utfordringer eller fordeler i sitt arbeid med organisasjonen.

Kvalitativ forskning preges av både induktive og deduktive prosesser. Den induktive fremgangsmåten er basert på en antakelse om at teoretiske perspektiver kan utvikles i akkumulasjon av empiriske studier. Det vil si at det datamaterialet kan suppleres med nye undersøkelser for å fremheve mønstre og sammenhenger. På den andre siden preges en deduktiv tilnærming med at analysen av data tar utgangspunkt i å teoretisere perspektiver. Ved å bruke en deduktiv tilnærming kan man bruke et forhåndsdefinert rammeverk gjerne ved bruk av teoretiske perspektiver og tidligere forskning til å strukturere analysen. I tilfellet med denne studien vil det være å identifisere påvirkende krefter fra viktige interessenter på nasjonal toppidrettsorganisering, blant annet gjennom å bruke mimetisk, normativ og tvungen isomorfisme. Dette er et hjelpemiddel til å organisere dataene og identifisere bestemte temaer eller konsepter som er relevante for forskningsspørsmålet (Thagaard, 2013, s. 197). I denne studien vil det ikke være nødvendig å dikotomisere tilnærming, men på sin side heller plassere forskningen i posisjon mellom induksjon og deduksjon, også kalt abduksjon. Fordi det er relativt lite forskning innenfor tematikken, og i min posisjon som forsker har jeg mulighet til å bruke min eksisterende kunnskap om tematikken skape fortolkninger om dataens meningsinnhold. Ved å ta i bruk en abduktiv tilnærming kan jeg som forsker utforske nye sammenhenger eller forklaringer, som ikke nødvendigvis er forankret i eksisterende teorier. Samtidig gir det en konseptuell innsikt som tillater forskeren å sette søkelys på

konteksten og de komplekse samspillene som finnes i kvalitative intervjuer. Dermed kan tilnærmingen tilpasses slik at man tillater nye idéer og utforsker alternative forklaringer som gir rom for kreativitet og åpenhet i analyseprosessen. I denne studien utforskes relasjonen mellom nasjonale forbund og viktige interessenter, ved å bruke en abduktiv tilnærming i analysen, kan intervjuobjektene informasjon anvendes på en fleksibel måte, og hjelpe til å finne dypere mening og fange opp de kontekstuelle nyansene i dataene.

4.2 Studiens design og valg av metode

Dette prosjektet kan klassifiseres som en casestudie fordi forskningen fokuserer på innsamling fra få kilder som case – studier er beskrevet av Thagaard (2013, s. 56). Ved valg av spesifikke caser kan forskeren velge unike tilfeller, avhengig av formålet med forskningen (Halvorsen, 2008, s. 105). I denne forskningsoppgaven tas det utgangspunkt i at det analytiske formålet ikke tar sikte på generalisering, dermed er case studie vurdert som den mest egnede metodiske tilnærmingen. Den utforskende tilnærmingen til casestudier lar forskeren utvikle ny kunnskap, basert på den kvalitative dataen. Case studie gir mulighet til å undersøke fenomenet toppidrettsorganisering grundig og i detalj, og den inngående kunnskapen om konteksten hjelper forskeren å forstå prosessene og de komplekse samspillene som finnes innenfor toppidrettsorganisering. Det finnes mye eksisterende forskning omkring tematikken organisering av toppidrett, men begrenset med forskning omkring hvordan relasjonene mellom nasjonale forbund, internasjonale forbund og andre interessenter fører til ulike organisasjonstyper, og hvilke faktorer som kan forklare ulikhetene. Case – studie ble derfor vurdert til å gi den beste muligheten til å utvikle ny kunnskap om temaet

I prosessen ble flere metodiske tilnærminger vurdert, men kvalitative intervju ble vektet som det mest hensiktsmessige for prosjektet. Thagaard (2013, s. 97) belyser at intervju er den mest dominerende metoden innenfor kvalitativ forskning. Ettersom det er begrenset med komparativ forskning på feltet, vil intervjuene fungere som et godt verktøy til å utvikle ny forskningsdata. Formålet med kvalitative intervju er å få fyldig og omfattende informasjon om andre menneskers synspunkt og perspektiv på gitt tematikk. Dermed kan informanter belyse sine erfaringer, tanker og følelser gjennom intervju og skape forståelse for objektets opplevelser (Thagaard, 2013, s. 95).

Intervjuene kan være en verdifull kilde til kunnskap om erfaring og meninger, samtidig

som det skaper refleksjon og kunnskap om menneskers forståelse om dem selv og omstendighetene (Smith & Sparkes, 2016, s. 108). Dette er viktig ettersom prosjektet har som mål å gjøre et dypdykk i informantenes oppfatninger av hvordan forbundenes relasjoner med viktige interessenter er med på å påvirke toppidrettsorganisering.

Det finnes ulike måter å utforme et forskningsintervju på, i mitt tilfelle ble semi – strukturerte intervjuer ansett som den mest hensiktsmessige intervjuutypen. Denne metoden presenterer fleksibilitet som gir mulighet til å knytte spørsmålene til intervjupersonenes forutsetninger, dermed skape åpen og fri dialog rundt forhåndsbestemte temaer. Flexibiliteten kan også åpne for digresjoner som ikke var tiltenkt i forkant av intervjuet (Thagaard, 2013, s. 98). Det er derimot planlagt en intervjuguide med forhåndsbestemte temaer med underspørsmål for å sikre at essensen i problemstillingen blir besvart på best mulig måte.

4.2.1 Intervjuguide

Det kvalitative intervjuet utformes med en semi – strukturell tilnærming, dermed er det naturlig at intervjuguiden utformes på en måte slik at samtalen blir relativt fri og uformell. Intervjuguiden er å anse som delvis strukturell, slik at fleksibilitet og mulighet til å justere og tilpasse informantens beskrivelser er ivaretatt (Thagaard, 2013, s. 101). Det gir også fleksibilitet, slik at forskeren kan legge til spørsmål basert på tidligere intervju, sett i lys av at informantene kommer med ny relevant informasjon. Intervjuene ble utformet på bakgrunn av Thagaard (2013, s. 100) sine opplysninger om de grunnleggende prinsippene for hvordan en utformer en intervjuguide. Guiden inneholdt dermed hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål. Der hovedspørsmålene i hovedsak er grunnmuren i guiden, slik at temaene er basert på at problemstillingen blir belyst, for så å bruke oppfølgingsspørsmål til å dykke dypere i materien. Formålet med intervjuguiden er å undersøke og identifisere hvordan relasjonen mellom nasjonale forbund og viktige interessenter er, og dermed identifisere hvilke faktorer som påvirker nasjonal toppidrettsorganisering. Guiden ble utformet basert på eksisterende relevant tidligere forskning, i kombinasjon med ny institusjonell teori, med spesiell vekt på de tre isomorfismene og maktteori. Deretter ble intervjuguiden vurdert i samarbeid med veileder slik at man sikret faglig relevans.

Jeg valgte å dele intervjuguiden opp i 4 temaer, slik at det dannes en klar og tydelig oversikt, men også med hensikt å gi meg som forsker trygghet og eliminere muligheten til å repetere spørsmål. I første omgang handlet intervjuguiden om informantens rolle i organisasjonen. Der spørsmål 1-2 belyser informantens arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Denne delen av intervjuguiden ble betraktet som en introduksjonsdel til å ramme inn intervjuet, bygge tillit og relasjon med informanten. Samtidig som det gir et bilde på informanten som representant for organisasjonen. Introduksjonen ble oppfulgt av spørsmål 3-6 om hvordan toppidretten er bygd opp i de ulike casene, med mål om å kartlegge fordeler, ulemper og eventuelle forbedringer som kunne gjort toppidrettsorganiseringen bedre. Det ble kartlagt de ulike idrettenes anvendelse av eventuelle landslagsmodeller, og hvordan de blir strukturert i praksis. Spørsmål 7-9 tar forsøk i å etablere innsikt i hvilke interne faktorer i organisasjonen som er med på å utvikle eller hemme organisasjonens markedsføringsmuligheter. Blant annet gjennom å kartlegge hvilke konkurranser som er viktige, og hva de nasjonale forbundene kan foreta seg av markedsaktivitet i disse konkurransene. Spørsmålene gir innsikt vedrørende fordeler, ulemper og eventuelle konflikter i forbindelse med markedsføring og konkurranser. Avslutningsvis fra spørsmål 10-14 belyses det hvilke faktorer som påvirker toppidrettsmodellen som anvendes i idrettene, og hvordan det påvirker forbundenes toppidrettsarbeid. Samtidig ble det lagt til rette for refleksjon vedrørende utøveres private sponsoravtaler, landslagskontrakter og øvrige markedsrettigheter i idretten. Med mål om å skape et rom får åpne refleksive svar, som kan føre til ny kunnskap.

4.2.2 Rekrutering av utvalg

Kvalitativ forskning baserer seg på hvem forskeren skal få informasjon fra, og da innebærer det en prosess ved å definere det utvalget undersøkelsen baserer seg på. Det stilles derfor krav til at forskeren gir en nøyaktig og presis beskrivelse av hvordan utvalget har blitt til. Ettersom studien ønsker å gjennomføre et prosjekt med høy forskningsmessig kvalitet. Ble det brukt et strategisk utvalg, det vil si at en velger deltakere som har egenskaper som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard, 2013, s. 60). I dette tilfellet forekom det en systematisk utvelging av objekter med mennesker i arbeidsstillinger med kvalifikasjoner til å besvare problemstillingen. Fordelen med denne metoden er at forskeren selv kan bedømme hvilke personer som er best egnet for tematikken

intervjuene baserer seg på. Konsekvensen ved å anvende denne metoden gjør funnene mindre representativt for hele populasjoner.

Ettersom problemstillingen vil svare på relasjoner som påvirker organisering av toppidrett i Norge, ble det gjennom strategisk utvalg kontaktet særforbund av betydelig størrelse, med mennesker som har sportslig utvikling eller markedsføring som arbeidsområde. Det var også bestemt at idretter som hovedsakelig karakteriseres som individuelle skulle kontaktes, med ønske om å skaffe et relativt homogent utvalg av idretter. Det ble også kontaktet særforbund av ulik størrelse, slik at en kan reflektere over eventuelle forskjeller store og små aktører forholder seg til.

Min erfaring rundt rekrutteringsprosessen er at den er mer tidskrevende en først antatt. Storparten av representantene var i utgangspunktet positiv til å delta fra første henvendelse, men flere svarte ikke på henvendelse 2 og 3. Det var noen representanter som sådde tvil på om de kunne svare helhetlig på problemstillingen, ettersom de har ressurser til å ha heltidsansatte som utelukkende jobber med det sportslige aspektet, og heltidsansatte som jobber med markedsføring. Det var også flere tilfeller jeg ble henvist til andre personer i organisasjonen, som de mente var bedre skikket til å svare på spørsmålene. Med utgangspunkt i tidsrammene for prosjektet ble det nødvendig å sette en begrensning for antall organisasjoner, og selektivt arbeide for å få de mest sentrale organisasjonene til å delta i studien, vel vitende om at flere aktører kunne gitt studien både dypere og bredere innsikt. Dermed representerer informantene mennesker i organisasjoner som har erfaringer gjennom arbeid og utdanning med grunnlag til å reflektere rundt mine spørsmål. Basert på kriteriene for utvalget, ble det endelige utvalget seende slik ut:

Tabell 1: Oversikt over organisasjonene som er inkludert i det endelige utvalget

Organisasjon	Forkortelse
Norges Skiforbund (avdeling langrenn)	NSF
Norges Cykleforbund	NCF
Norges Gymnastikk og Turnforbund	NGTF
Norges Friidrettsforbund	NFIF

4.2.3 Gjennomføring av intervju

Selve intervjuet er å anse som en interpersonlig situasjon, en samtale mellom to parter med felles interesser. Kunnskapen skapes i skjæringspunktet mellom intervjueren og den som blir intervjuet (Kvale et al., 2009, s. 137). Rubin og Rubin (2012, s. 36-39) sitt perspektiv på intervju fremstilles som «responsive interviewing». Dette perspektiv har et særpreg som legger vekt på å utvikle et tillitsforhold mellom forsker og de som intervjues. Tilliten har som formål å skape en vennlig atmosfære, hvor forskeren i hovedsak unngår å konfrontere de intervjuede med motsetninger basert på tidligere utsagn. For å skape tilliten vil intervjuet foregå i avslappende rammer med formål om å skape en trygg intervjusituasjon for gjennomføringen av intervjuet. Dermed lar en intervjuobjektet velge lokasjon og tidspunkt for intervjuene. Noen av tilfellene måtte gjennomføres digitalt, og da tilholdt jeg meg i min bopel, for å sikre at samtalen ikke overhøres.

Intervjuene over internettet ble gjennomført via zoom/teams etter informantens ønske. For å gjøre det beste ut av situasjonen ble intervjuet utført gjennom videosamtale med web kamera i tråd med informantens samtykke. Det er ingen tvil om det er vanskelig å kompensere for direkte tilstedeværelse, for sikre best mulig gjennomføring, situasjonen tatt i betraktning, la jeg ekstra mye innsats i å snakke uformelt om andre ting i forkant

av intervjuet, for å skape tillit og trygghet inn i intervjusituasjonen. Samtalen gled over til formalitet der jeg presenterte prosjekt, og henviste til informasjonsskjema som omhandler intervjuobjektets rettigheter og anonymitet.

Min erfaring var at jeg som forsker ble mer komfortabel i intervjusettingen desto flere intervju jeg gjennomførte. Erfaringen skapte bedre flyt, og gjorde meg mer selvsikker i oppfølgingsspørsmål til informantene. I enkelte tilfeller hadde informantene lengre beskrivelser enn først antatt, dermed ble min rolle i stor grad å avgrense og holde samtalen på den røde tråden etablert i intervjuguiden. I de digitale intervjuene var webkamera en fin erstatning til den menneskelige kontakten og tilstedeværelse av smil, reaksjoner og ansiktsuttrykk (Thagaard, 2018, s. 111). Digitale intervjuer medførte lite utfordringer, og opplevdes som en trygg og god løsning. Det står seg likevel to punkter i forskningsprosessen som burde fremheves:

Det første punktet dreier seg om hvordan jeg i de to første intervjuene fulgte intervjuguiden slavisk med alle oppfølgingsspørsmålene som var nedskrevet som forslag. Dette resulterte i at intervjuene ble meget lange, opptil 90 minutter. Selv om det ble vurdert å ikke gjøre noen direkte endringer i intervjuguiden, ble jeg mer bevisst på å bruke guiden som et hjelpemiddel og la informantene styre samtalen. Spørsmålene ble brukt der det passet inn i samtalen, og ikke nødvendigvis slavisk fulgt som i protokollen. Dette resulterte i bedre flyt i samtalen og alle spørsmålene ble dekket på en mer effektiv måte.

Det andre punktet handler om min rolle som ordstyrer, hvor jeg skulle ta regi over intervjusituasjonen (Thagaard, 2018, s. 99). I starten var det utfordrende å skille ut hva som kunne være relevant og når vi skulle gå videre. Likevel ble informantenes engasjement for å dele sin kunnskap og erfaring en styrke for prosjektet etter hvert som jeg utviklet meg i rollen som forsker. I etterkant fikk jeg tilbakemelding om at intervjuene var lærerike for informantene, siden prosjektet var nyttig rundt sin egen rolle i forbundet. Dette ga meg som student ny giv i forskningsprosessen, og selvtillit til å fortsette arbeidet med studien.

4.3 Tematisk analyse

Thagaard (2018, s. 151) beskriver at forskerens analytiske tilnærming burde kontinuerlig vurderes gjennom hele forskningsprosjektet. I tråd med anbefalingen til Markula og Silk (2011, s. 97) ble refleksjoner til analysen utformet i store deler av prosjektet, blant annet fra utforming av intervjuguide, innhenting av data, transkribering og tolkning av datamaterialet. På tross av refleksjonsprosessen begynte ikke den systematiske analyseprosessen før intervjuene var transkribert, og organisert til koding. I intervjuprosessen ble det tatt i bruk diktafon til å ta opp samtalen, slik at jeg kunne få en fullstendig transkripsjon av råmaterialet, og dermed ikke unnlate noe som ble informert. I selve transkripsjonen ble Markula og Silk (2011, s. 96) sin «cleaned up» tilnærming praktisert ved at alle ord blir transkribert, bortsett fra hosting, kremting og latter. Til slutt så ble hele transkriberingen omskrevet til bokmål, slik at en forhindrer språklige misforståelser.

Valget for analytisk tilnærming falt dermed på en tematisk analysestrategi. Fordi en har muligheten til å kunne gå i dybden på enkelte temaer som gjør seg gjeldende i datamaterialet. Samtidig gir deg mulighet til å sammenligne analyser på tvers av dataene, slik at en kan gå i dybden på av hvert enkelt tema. Når vi utfører temaanalyser rettes oppmerksomheten mot temaer som er representert i prosjektet, og temaene kategoriseres (Thagaard, 2018, s. 171). Deretter kodes dataene og deles inn i kategorier. Inndeling kan være et felles utgangspunkt for analyser som er rettet mot å forstå fenomener i kontekst, og analyser som er rett mot en forståelse av enkelte temaer. Thagaard (2018, s. 171) belyser at kritikken rettet mot temaanalyse innebærer utfordringer ved å vurdere temaene løsrevet fra den konteksten utsnittene av data opprinnelig blir presentert i. For å utvikle en helhetlig forståelse av dataene ble det derfor beskrivelsene kontinuerlig vurdert i sammenheng med til konteksten den ble hentet fra.

I første fase av analyseringen prioriterte jeg å bli godt kjent med datamaterialet. Dette innebar gjentagende gjennomlesning av intervjutranskripsjonene, samtidig som det ga grobunn for tanker og analytiske idéer ble utformet og notert. Slik at de kan anvendes i analysearbeidet. I neste fase ble intervjutranskripsjonene gjennomlest systematisk med hensikt i å markere ut korte kodeord med meningsfulle beskrivelser. Da intervjuene var kodet, ble kodeetikettene systematisert i enkeltvis dokumenter med tilhørende sitater

som samsvarte med hver kode. Arbeidet med analysen ble ikke utført på kronologisk vis, ettersom nye idéer og betraktninger kom til syne ettersom en kom dypere i materien. Braun et al. (2022, s. 36) konstaterer også at tematisk analyse er en progressiv, men også tilbakevendende prosess. I neste fase startet identifiseringen av mønstre på tvers av datasettet i de ulike dokumentene. Dannelse av hovedtemaer ble en aktiv prosess der temaene oppstod i samspill med forskningsspørsmålene og tolkning av det bearbejdede datamaterialet, kombinert med innsikten og kunnskap jeg innehar i utgangspunktet. I fase 4 ble det satt i gang en reflekteringsprosess med tanke på hvordan mine temaer passer inn i analysedelen av oppgaven. Her ble det også satt av tid til ytterligere gjennomlesning av intervjutranskripsjonen, slik at ingenting av dybde dataen ble oversett i analysen. Det ble også gjort en helhetlig vurdering på temaene, om de ga mening i forbindelse med datamaterialet. Prosessen ble gjennomført i tråd med Braun et al. (2022, s. 35) sine betraktninger om at hvert tema skal kunne forklare de ulike mønstrene i datasettet på en troverdig måte, samtidig som mønstrene skal avdekke problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Avslutningsvis var hovedfokuset på forholdet mellom historien til hvert tema, og hva jeg ønsket at historien skulle fortelle. På tross av at dataen ble knyttet til et tema i hele prosessen, ble i denne fasen dataen i høyere grad konkretisert og rengjort slik at en sikrer fremgang i analysen, samtidig som et virkemiddel til å holde oversikt. I denne fasen ble også temaene navngitt, med overskrifter som var beskrivende for innholdet. I siste fase begynte finskrivingen, det vil si ytterlig produksjon og renskrivning av tekst, omformulering, redigering og plassering av tekstmateriale. Alle disse fasene akkumulerte i sluttproduktet, mine funn.

Tabell 2: Kategorisk koding

Kategori	<i>Påvirkning på organisering</i>
Kode	<i>Internasjonale forbund</i>
Sitat fra NSF	<p>På lik måte som vi har en kommersiell dialog med utøvere så jo også vi en kommersiell dialog med FIS. Det er jo forbundene som på en måte som sitter i grunn for FIS systemet.</p>
Sitat fra NGTF	<p>De (FIG) har for så vidt det, vi følger den internasjonale modellen, men vi har ikke de samme konkurransegrenene. Vi organiserer slik Fordi det er naturlig, rett og slett. Om du skal gå fra nasjonal aktivitet til internasjonal aktivitet.</p>
Sitat fra NCF	<p>Ja, du kan si det på en måte, det er hvordan sykkelsporten er organisert, med de World Tour lagene på landevei, u23 og jr biten da blir det på en måte.. en må ta hensyn til det. Det er det ingen tvil om.</p>
Sitat fra NFIF	<p>Det er skoprodusentene som styrer hele internasjonal det internasjonale forbund. Nike styrer alt nærmest, med hva som er lov og ikke lov.</p>

4.4 Metodisk refleksjon

I dette kapitlet vil jeg reflektere rundt min rolle som forsker, forforståelse og kvalitetsvurderinger. Tjora (2012, s. 203) beskriver at det ofte benyttes tre kriterier for kvalitetsvurdering av et forskningsobjekt; reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

Studiens kvalitetsvurderinger vil begrunnes av begrepene jeg introduserte innledningsvis. Reliabilitet også omtalt som pålitelighet knyttes av Tjora (2012, s. 202) til intern logikk gjennom hele forskningsprosjektet. Det vil si at gjennom hele forskningsprosjektet vil forskeren ha et eller annet engasjement i tematikken. Derfor er det hensiktsmessig å stille spørsmålet; hadde annen forsker fått de samme resultatene? Hadde forskeren utført forskningen på samme måte? Ettersom forskerens forforståelse av tematikken kan betraktes som støy i prosjektet. Til å styrke reliabiliteten i prosjektet har dette spørsmålet fulgt meg eksplisitt gjennom utførelsen av hele prosjektet. Slik at en ivaretar reliabiliteten, har jeg adressert mine tanker rundt metodiske valg, fremgangsmåte og forkunnskap, for å gi leseren et så godt som mulig forståelsesgrunnlag for studien. Det er også hensiktsmessig at forskeren redegjør for hvilken informasjon som kommer fra datagenerering og hva som er egne analyser. Blant annet gjennom å legge frem direkte notater, slik informantene legger det frem. Det vil styrke påliteligheten i den grad av informantens stemme tydeliggjøres til leseren. Også i denne prosessen er det viktig at det redegjøres for hvordan sitatene er valgt ut (Tjora, 2012, s. 205).

En annen måte å styrke påliteligheten på er å redegjøre for utvelgelsesprosessen, og hvordan utvalget utviklet seg, ettersom det er en faktor som kan påvirke resultatene i studien. Tjora (2012, s. 205) beskriver blant annet at hvordan informanter er valgt ut er en faktor for påliteligheten til studien, spesielt om det er en tidligere relasjon mellom forskeren og informanten, en slik situasjon svekker påliteligheten. I denne studien ble det kontaktet mennesker med relevant arbeidsstilling og erfaring i idrettsorganisasjoner, med en innstilling om å entre intervjusituasjonen med så stor som mulig nøytralitet, for å unngå at min oppgave som forsker ikke skulle påvirke informantenes refleksjoner.

Gyldighet også kalt validitet knyttes til spørsmålet forskeren finner i forskningen, samtidig som man svarer på spørsmålene vi prøver å stille, og at de er gyldige i virkeligheten som er studert (Tjora, 2012, s. 206). Derfor må svarene som forekommer i forskningen være logisk knyttet til utformingen i studien. Thagaard (2013, s. 205) beskriver at en måte å styrke forskningens validitet på, er at forskeren tydeliggjør grunnlaget til fortolkninger ved å redegjøre for hvordan analysen gir grunnlag for konklusjonene forskeren kommer frem til. Gyldigheten avhenger dermed av hvor grundig forskeren redegjør fortolkningene sine. Dermed er det min oppgave som forsker å fremstille grundige kvalifiserte begrunnelser for undersøkelsens konklusjoner. Et annet virkemiddel til å styrke validiteten er å kritisk gå gjennom analyseprosessen, til og med ved hjelp av en fagperson som djevelens advokat og kritisk vurderer analysene. For å ytterligere styrke validiteten ble vurderinger knyttet til datainnsamling og utforming av intervjuguide grundig diskutert med fagperson tidlig i prosjektet, nettopp for å sikre den faglige relevansen. Det var derfor relevant at min intervjuguide ble utformet med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket, slik at leseren kan ta en kritisk stilling til studiens relevans. Det ble også arbeidet dynamisk med endringer i teori, forskning og problemstilling kontinuerlig for å sikre at forskningen foregår innenfor rammene for faglighet, forankres i annen forskning og at studien skal ha en metodologisk treffsikkerhet med utgangspunkt i problemstillingen (Tjora, 2012, s. 207).

Thagaard (2013, s. 205) peker på validitet i to kategorier, intern og ekstern validitet. Intern validitet er knyttet til årsakssammenheng i forskerens funn. Etersom dette er en kvalitativ studie er den eksterne validiteten mer relevant. Validiteten er knyttet til overførbarheten og generaliserbarheten av studiens funn. Studien er å betrakte som en casestudie, og på grunn av at studie omfatter mer enn ett tilfelle, styrkes den eksterne validiteten, sammenlignet med en enkeltcasestudie. Fordi det gir mulighet til å sammenligne de ulike casene.

4.5 Etiske overveielser

Tjora (2012, s. 39) konkluderer med at en slags etisk sans bør ligge implisitt i all forskning, uavhengig av de juridiske kravene til forskningen. Min rolle som forsker stiller derfor krav til at jeg setter meg inn i etiske overveielser og innhenter informasjon om etiske betraktninger.

Første steg i det forskningsetiske arbeidet var å kartlegge hvilke søknader som må ligge til grunn for at forskningen i et juridisk bilde skal kunne gjennomføres. Prosjektet behandler personopplysninger, dermed måtte prosjektet godkjennes av Norsk senter for Forskningsdata (NSD). Det stilles en rekke krav fra NSD, og disse må overholdes og dokumenteres i forkant av datainnsamlingen (*se vedlegg 1*). For å sikre intervjuobjektene rettigheter og sikre deres frivillige deltakelse ble det utformet et informasjonsskriv som ble sendt ut i forkant til alle deltakerne i prosjektet. Informasjonsskrivet inneholdt formål, ansvarlighet og hvordan jeg som forsker ivaretar deltakernes personvern. Ved utsendelse av informasjonsskrivet ble det vedlagt et samtykkeskjema (*se vedlegg 2*). Deltakerne signerte samtykkeerklæringen i forkant av intervjuene. Det ble også informert både i informasjonsskrivet og verbalt i begynnelsen av intervjuet at deltakeren har muligheten til å trekke seg både i forkant og i etterkant av intervjuene. Det ble videre kommunisert at informantene ikke hadde plikt til å begrunne en eventuell forlatelse av prosjektet. En slik hendelse vil foregå slik at informantene kontakter meg som forsker, og all informasjon vil bli slettet, både taleopptak, transkripsjon og skriftlige betraktninger i selve oppgaven.

Mye av etikken i forbindelse med selve intervjusituasjonen beror seg på å sikre forsvarlig og etisk forskningspraksis, og forbeholde informantens konfidensialitet. Det vil si «*De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir blir behandlet konfidensielt*» (Thagaard, 2013, s. 28). Derfor ble intervjuene tatt opp ved hjelp av private diktafoner utstedt av Norges idrettshøgskole (NIH). Informantene ble også informert om når opptaket startet, og når det ble avsluttet. For å sikre konfidensialiteten ble intervjuene transkribert i kort tid etter intervjuet tok sted, og slettet kort tid etter transkripsjonene, slik at en reduserer sannsynligheten for at den empiriske dataen havner på avveie. Informasjonsdataen ble lagret på passord beskyttede filer på datamaskinen, samtidig ble det lagret en kopi av transkripsjonene i en passord beskyttet mappe i iCloud. En annen faktor som ble iverksatt i forskningsetisk praksis er å på best mulig måte sikre informantens anonymitet, og at informantene ikke skal utsettes for noen som helst risiko. Ved å sikre anonymiteten vil det være betraktelig vanskeligere å identifisere informanten, ved å skjule de identifiserbare opplysningene så langt det lar seg gjøre (Thagaard, 2013, s. 28). Etter grundig vurdering angående sikring av anonymitet, ble det besluttet at hovedmålet var å opprettholde en så høy grad av konfidensialitet som mulig. Forbundenes navn ble benyttet i samtykke om følgende.

Dette kommer også frem i både NSD søknaden og samtykkeerklæringen. Informantene forespeiles at organisasjonsnavnet brukes og samtykket på at de kan bli identifisert gjennom deres posisjon i organisasjonen. Det blir på den andre siden ikke informert om informantenes faktiske rolle i organisasjonen. På bakgrunn av at det er et begrenset antall fulltidsansatte i særforbund. Dette tiltaket utføres slik at en ivaretar anonymiteten til deltakerne på best mulig måte. Det er viktig at jeg som forsker sørger for at forskningspraksisen ikke fører til negative konsekvenser for informanten, men i hovedsak bidrar til å utvikle kunnskap og skape innsikt ved hjelp av disse erfaringsutvekslingene. Slik at studien kan gi nytteverdi til informantene og miljøet som stilte opp i forskningen (Thagaard, 2013, s. 29).

5. Resultat

I dette kapitlet skal jeg presentere resultater gjennom kvalitative data innhentet fra informanter i de ulike forbundene. Resultatene vil bli fremstilt ved sitater og utsagn fra de kvalitative intervjuene som ble gjort i datainnsamlingen. Resultatkapitlet har som hensikt å formidle informantenes utsagn, som gir grobunn for senere diskusjon. I første omgang vil resultatdelen presentere overordnet hvordan idrettene er organisert per dags dato, for så å presentere nasjonale forbunds relasjoner til sine viktigste interessenter. Deretter presenteres de faktorene som er identifisert som en påvirkningskraft til hvordan toppidretten er organisert. Hensikten med kapitlet er å besvare den overordnede problemstillingen:

Hvordan påvirker relasjoner mellom nasjonale særforbund og sine viktigste interessenter organiseringen av Norsk toppidrett?

5.1 Organisering av toppidrett

For å på best mulig måte forstå hvordan disse relasjonene påvirker norsk toppidrettsorganisering, er det essensielt å skape ett innblikk i hvordan idrettene er organisert per dags dato. Jeg vil kun presentere utsagn fra idrettsorganisasjonene siden datamaterialet poengterer hvordan toppidrettsorganiseringen er konstruert. I det følgende kapitlet vil jeg presentere de ulike forbundenes organisering og hvordan landslagsmodell og andre toppidrettsmodeller blir anvendt i idretten. På spørsmål om hvordan toppidretten er organisert kommer det frem at de ulike idrettene organiserer på særdeles ulikt vis

5.1.1 Norges skiforbund avdeling langrenn

NSF opererer med en verdibasert fellesmodell med høy grad av sentralitet. Det vil si at toppidrettsorganiseringen utarbeides av ansatte i hovedadministrasjonen i de aller fleste ledd, og at utøverne trener og konkurrerer i landslag administrert av trenere og koordinatorene fra forbundet. Informanten fra NSF konkretiserer fellesmodellen på denne måten:

Det henger tett sammen med bredden, topp gir bredde. Det folk ofte ser på er jo Tour De Ski, og at Norges skiforbund og langrennslagslaget kun er Tour De Ski, men vi bruker mer av de midlene vi har på bredde og rekruttering (NSF).

Fellesmodellen tar sikte på at gjennom toppidretten rekrutteres det flere utøvere, og et større utøvergrunnlag som gir grobunn for flere og bedre toppidrettsutøvere, som igjen skaper flere utøvere i bredden. Derfor er det viktig å vie mye midler til breddeidretten. Et virkemiddel til å ivareta midlene best mulig måte, forklarer informanten at det benyttes en utviklingstrapp som norske idrettsutøvere skal følge. Den er beskrevet på denne måten:

Når du begynner å telle opp de som har vært verdens beste skiløpere og de som er verdens beste skiløpere som har utnyttet seg av et system som går fra klubb til juniorlag, eventuelt om det er regionslag til rekruttlag til elitelag, så det er en utviklingstrapp som henger sammen... Du kan si i forhold til landslagsmodell og rekrutteringsmodellen vi har, og begynner å oppsummere og teller hvor mange utøvere som er i vårt system og ta med rekruttlandslagene så er det 100 utøvere i vårt system, da er jo ikke så rart at Norge går fort på ski (NSF).

5.1.2 Norges Cykleforbund

NCF har også en anbefalt utviklingstrapp, der utøvere har mulighet til å anvende et utviklingssystem regissert av NCF med hensikt i å oppfølge og veilede utøvere allerede fra ung alder. Modellen er beskrevet slik at informanten:

På landeveissykkel er det annerledes, der er det en sportsdirektør som har ansvar for junioravdelingen. Han er ikke trener, han tar ut lag og er med som sportsdirektør i ritt og har tett dialog med trenere og utøvere, ikke minst videregående skole som har toppidrett. Og er hele tiden og følger med og har oversikt over unge utøvere. Har landslagssamlinger blant annet testsamling på olympiatoppen for å kartlegge nivået (NCF).

Utøverne blir tatt under vingen og følger utviklingstrappa som er utarbeidet av forbundet, på samme måten som hos NSF. Den store endringen skjer når utøvere skal

konkurrere på det høyeste nivået. Da blir utøverne plukket ut av det norske systemet, og konkurrerer for internasjonale profflag drevet av private kommersielle aktører. Forbundet blir dermed fratatt ansvaret for den sportslige, og profflagene overtar ansvaret. Da gjenstår de nest beste utøverne i landslagsmodellen, og forbundet prøver å løfte dem opp til høyest mulig nivå. Prosessen er beskrevet slik av informanten fra NCF.

Der er det en god del av de utøverne som er i profflag. Der tas de beste ut til mesterskap og vi har fokus for å ha opplegg for de neste beste for de som ikke er på profflag for å løfte nivået på enda flere (NCF).

5.1.3 Norges gymnastikk og turnforbund

NGTF forklarer at de utøver en blandingsmodell mellom sentraliserte landslag anført av landslagssjefer og landslagstrenerne med hovedansvar for utøvernes sportslige utvikling, og det frivillige. Den frivillige delen av toppidrettsorganiseringen er hovedsakelig tuftet på komitéarbeid med mennesker som tar tillitsverv utover sin daglige syssel. Den frivillige delen er slik:

Idretten er jo bygd på frivillighet, så alle idrettene har en teknisk komite, og i de tekniske komiteene så sitter tillitsvalgte, som har en ordinær jobb til vanlig, men tar et tillitsverv og sitter i komiteen ... Men dem har det man kaller komite - aktivitet sånn som dommerkurs og trenerkurs, møter og konkurranser og NM og slike ting. Også som dem har orden på utfra et mandat som er fra styret, og hvilket mandat man har (NGTF).

På tross av blandingsmodellen mellom frivillige verv og ansatte i forbundet, presiseres det av informanten at det er viktig å adskille landslagsaktivitet og komité aktivitet. Det er viktig for organisasjonen at mennesker i frivillige verv ikke får direkte innflytelse på den sportslige landslagsaktiviteten, fordi det sportslige ansvaret skal ivaretas av faglig personell i forbundet. Det kommer til syne i dette sitatet fra NGTF:

Men så er landslagsaktiviteten en annen del ikke helt adskilt for eksempel i turn kvinner så har du teknisk komite turn kvinner også har du landslagsaktivitet

kvinner. Jeg har jobbet mye med at man må skille de to, så ikke komiteen skiller seg bort i landslagssjefens roller (NGTF).

5.1.4 Norges friidrettsforbund

På spørsmål om hvordan toppidretten er organisert i friidrett, beskriver informanten at idretten skiller seg mye i forhold til andre idretter.

I og med at vi ikke har landslagstrenerne, utøverne har personlige trenere, vi har landslag, men det er litt annen oppbygning en når jeg hadde landslaget i andre idretter (NFIF).

Informanten begrunner forskjellene på basis av tidligere erfaringer, ettersom informanten har hatt lignende stilinger i flere ulike forbund. I friidrett konkurrerer i noen tilfeller utøverne for Norge, men distanseres fra landslaget fordi det brukes personlige trenere. De personlige trenerne er ikke ansatt i regi av NFIF. Det finnes likevel sentraladministrert landslagsarbeid med hensikt i å legge til rette for at utøverne skal ha gode rammebetingelser. Informanten beskriver landslagsaktiviteten på denne måten:

Vi samordner samlinger, men vi har.. altså i landslaget og forbundet er det ansatt meg som er sportssjef, en toppidrettsansvarlig, og en talentutviklingsansvarlig og en manager for utøverne og en administrativ ansvarlig. Så har vi teamledere som tar ansvar for junior lagene. Og oppfølging av dem. Men alle utøverne på junior og u23 og seniorlag har da egne trenere.. Nå jobber vi med landslagsmodellen vår, og vi legger om til en del felles samlinger. De som skal på høydesamling så samordner vi at de er samme sted samtidig (NFIF).

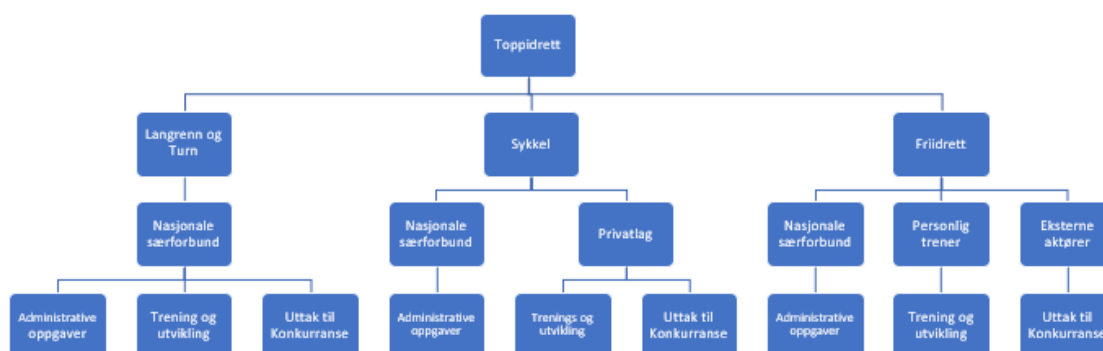
Landslaget fungerer i dette tilfellet som et rådgivende organ, som sidestilles fra toppidretten. En kan trekke likhetstrekk mellom organiseringen av NFIF og NCF der den sentraliserte organisasjonen ikke har sportslig ansvar for utøverne. På spørsmål om hva ekvivalenten til profflag i sykkel i friidrett svarte informanten slik:

Hos oss er det klubber som er det sterke, vi har noen veldig sterke klubber og dit søker mange av landslagsutøverne da. Fordi de har gode økonomi på grunn av store mosjonsarrangementer og sånn. Klubbene er til og med representert i toppidrettsutvalget (NFIF).

5.1.5 Rollefordeling i toppidretten

For å tydeliggjøre nasjonale særforbund sin rolle i de ulike idrettene har jeg valgt å presentere et rollefordelingskart som viser hierarkisk hvilke organer som har styringsmandat i de ulike prosessene som er beskrevet i toppidrettsorganisering. Dette gjøres for at leseren skal få et illustrert bilde på rollefordelingen, samtidig kan leseren se tilbake til figuren underveis i resultatkapittel og i diskusjonen.

Figur 2: Rollefordeling i toppidrett



5.1.6 utfordringer med nåværende modell

På spørsmål om eventuelle endringer eller utfordringer med nåværende modell kommer det frem at idrettene som har sportslig ansvar i regi av det nasjonale forbundet, i større grad er tilfreds med organiseringen, og besvarer spørsmålet i stor grad med å henvise til interne arbeidsområder som får organisasjonen til å fungere på en best mulig måte. For eksempel skissert gjennom uttalelser fra NGTF og NSF:

Fra min side ser jeg ingen ulemper med organiseringen... hvis man får oppnevnt gode tillitsvalgte i komiteene og det fungerer det de holder på med, så får du

ansatt gode sjefer og gode landslagstrenerer og dem kan det de skal, de er veldig opptatt av personlig egenhet (NGTF).

Kommer ann på hvordan du vektlegger utfordrende, vi prøver hele tiden å tilpasse ny dialog med utøverne, hvert av våre elitelandslag har en tillitsvalgt, og det kommersielle regulerer vi i form av landslagsavtale (NSF).

Begge forbundene uttaler seg utelukkende om interne prosesser som ikke nødvendigvis skisserer en utfordrende del ved toppidrettsorganiseringen. På den andre siden poengterer forbundene uten sentralstyrt sportslig aktivitet at manglende mulighet til å bygge et landslag med kompetent fagpersonell, med hensikt å gi utøverne best mulig forutsetninger er et utfordrende aspekt med toppidrettsorganiseringen. Informantene mener at faglig sportslig ansvar eller faglig sportslig supplement fra organisasjonene ville bidratt til bedre prestasjoner. Dette kommer til syne i disse sitatene fra NCF og NFIF

I forhold til den modellen som er i dag, så det måtte ha vært og hatt ett enda tettere samarbeid med utøverne, kunne påvirket enda mer i forhold til treningsbiten inn mot profflagene. Så kunne vi påvirket enda mer i forhold til treningsbiten inn mot profflagene. Om det har vært en person eller to i forbundet som hadde hatt en ren trenerrolle og kunne hatt oppfølgingen (NCF).

Det er hvert fall to veldig klare utfordringer og det ene er jo å bygge et landslag. Virkelig bygge et lag hvor alle trekker sammen. Og alle har samme mål. Også ser vi også at vi i noen tilfeller har trenere fulgt utøveren i mange år fra ung alder. Etter hvert så er de ikke kompetente nok, og de henger ikke med på utøvernes utvikling (NFIF).

På spørsmål om ønskelige endringer i forbindelse med toppidrettsstrukturen hos NFIF forklarer informanten at det mest gunstige hadde vært at utøverne konkurrerte i en verdenscup i regi av nasjonale og internasjonale forbund. Slik at forbundet kunne designet markedspakker, og dermed ha større innflytelse på toppidretten. Det kommer til syne i dette sitatet fra NFIF:

Jeg hadde gjerne sett at vi nærmest hadde hatt en verdenscup en seriekonkurransen der vi bestemte. Da hadde vi hatt et produkt å selge til samarbeidspartnerne og til omgivelsene som vi styrte da (NFIF).

5.2 Interessenter som påvirker toppidrettsorganisering

I dette kapitlet vil idrettsorganisasjonenes perspektiver på hvordan viktige interessenter er med på å påvirke den nasjonale toppidrettsorganiseringen fremstilles. På spørsmål om indre og ytre faktorer som både begrenser og fremmer funksjonaliteten til toppidrettsmodellen, ble jeg fremstilt for ulike problemstillinger som knyttet til både kultur, eksterne politiske og andre organer som har en finger med i spillet på hvordan forbundet skal te seg i toppidretten. Det anses som en nødvendighet for både helheten til oppgaven og problemstillingen å presentere ulike perspektiver for hvordan forbundsrepresentantene opplever relasjonen mellom nasjonale forbund og internasjonale forbund, kommersielle arrangører og andre kommersielle aktører. Relasjonene skal være en bidragsyter til å forklare hvordan og hvorfor toppidrettsystemene er utformet slik dem er per dags dato.

5.2.1 Internasjonale forbund

De internasjonale forbundene har som funksjon å regulere og fremme utviklingen av de respektive idrettene internasjonalt og administrere grenene i idrettene. Arbeidsoppgavene vil være å utarbeide og oppdatere retningslinjer, konkurranseregler og sikkerhetsstandarder. Samtidig står de ansvarlig for å koordinere ulike internasjonale konkurranser i idrettene. På grunn av forbundets mandat og makt, stilte jeg spørsmål til informantene om innflytelsesgrad og samarbeid med det internasjonale organet. Blant annet gjennom å stille spørsmål om forbundene lar de nasjonale særforbundene organisere slik de vil, eller om de legger føringer eller reglement til grunn for hvordan det nasjonale forbundets toppidrettsorganisering utøves.

Vi kan organisere som vi vil, og vi organiserer slik fordi det er naturlig, rett og slett, Om du skal gå fra nasjonal aktivitet til europeisk nasjonalitet og internasjonal nasjonalitet... En må jo følge en linje for å delta i EM og VM, så det må være en viss forutsigbar stige da, og det er det hos oss (NGTF).

Informanten forklarer at organiseringen er naturlig og velfungerende, uten behov for å endre på modellen. På tross av dette må de forholde seg til et internasjonalt organ, som er foregangsorganisasjon for hvordan idretten er strukturert. Det vil si at de ikke føler behov for å endre hverken sin egen organisering eller relasjonen til det internasjonale forbundet. På den andre siden beskriver informanten fra NSF at innflytelsen til FIS som en sportslig og kommersiell dialog, der NSF kan komme med ideer til effektivisering, strategi og kostnadstiltak:

På lik måte som vi har en kommersiell dialog med utøvere så jo også vi en kommersiell og sportslig dialog med FIS. Det er jo forbundene som på en måte som sitter i grunn for FIS systemet (NSF).

Dialogen styrker både forholdet mellom de to organisasjonene, og fører til NSF sin innflytelse og tilhørighet til toppidrett organiseringen styrkes.

NFIF på sin side stiller seg meget kritisk til hvordan det internasjonale forbundet har gitt fra seg mye av den makten de i utgangspunktet besitter. Struktureringen av toppidretten er hovedsakelig basert på kommersielle aktørers ønsker, og det internasjonale friidrettsforbundet godtar det. På spørsmål om hvilke makter som styrer det internasjonale forbundet besvarte informanten i NFIF på denne måten:

Det er skoprodusentene som styrer hele det internasjonale forbundet. Nike styrer alt nærmest, med hva som er lov og ikke lov... Det er managerne som har makt i stor grad, også godtar friidrettsforbund internasjonalt at systemet er sånn (NFIF).

Informanten beskriver et slags samarbeid mellom kommersielle krefter, og kyniske utøvermanagerer som i hovedsak skal profitere på de største stjernene i sporten.

5.2.2 Profflag og klubber

Jeg har valgt å oppsummere profflag og klubber på grunn av parallellen representanten fra NFIF dro mellom dem i kapittel 5.1.5. For idretter som praktiserer en modell der utøverne har lite tilhørighet til landslaget, og hovedsakelig trenes og profileres i privat praksis er det essensielt for oppgaven å forstå samarbeidet mellom forbund og

klubb/lag/utøver. På spørsmål om hvor mye forbundet kan innvirke på profflag svarer NCF at det er en skjev maktbalanse mellom forbundene inn mot de private aktørene, at de nærmest ikke har noen påvirkningsmuligheter inn mot toppidrett satsningen. På spørsmål om hvor mye landslagsledelsen kan være med på å påvirke norske utøvere på profflag besvarer representanten fra NCF på denne måten:

Tilnærmet ingenting, om ikke lite. Men derfor er det så viktig å ha den dialogen som landslagslederen har blant annet med trenerne i Uno X og sportsdirektøren for å ha den dialogen for å kunne påvirke... Det blir et samspill mellom forbund og spesielt Uno X fordi det er lettere å holde dialog med et norsk lag (NCF).

Her presiseres det at forbundet har bortimot ingen mulighet til å påvirke internasjonale profflag, men i forbindelse med at det norske sykkellaget Uno X har kjempet til seg mer internasjonal annerkjennelse og tiltrukket seg flere av de beste norske utøverne har NCF fått økt direkte innflytelse til toppidrettsarbeidet i Norge. På den andre siden driver NFIF et aktivt arbeid mot å ha større deltakelse i toppidrettsorganiseringen, men møter motstand. Det kommer særlig frem i dette sitatet:

Det er klart at vi hadde hatt større styring når vi tar en utøver ut på landslaget i forhold til at de har en kompetent trener da. Nå må vi jobbe mer med det, prøve å diskutere med trenere og utøvere om de har det beste apparatet. Vi bestemmer ingenting (NFIF).

Her beskrives det direkte at de ikke har en finger med i spillet når det gjelder det sportslige, på bakgrunn av dette var det naturlig å stille spørsmål om hvor motstanden kommer fra. På grunn av at NFIF ikke har innflytelse på hvem som skal bli tatt ut til konkurransene, står utøverne fritt til å velge trenere som de vil:

Vi har diskutert det senest i vinter. Men hele tiden kommer det til at utøvere må velge trenere selv, det er så viktig med kjemi, det vektlegges mye mer enn jeg har vant til. Trenerne holder på utøverne på en måte (NFIF).

Informanten beskriver også at denne formen for organisering med private trenere er den internasjonale modellen, og beskriver det både som et kulturproblem.

De prøvde seg for noen år siden å ansette en trener på mellom og lang - distanse fra Nederland. Det gikk ikke, han ble motarbeidet og flere miljøet nekter nærmest å ha noe med han å gjøre...Det er veldig inngrodd (NFIF).

Organiseringen er nemlig i så stor grad inngrodd at når det etablerte motarbeides, skapes det syrlige konflikter mellom aktørene. På tross av ingen praksis med private lag i turn, var det naturlig å stille spørsmål om det var aktører som prøvde å etablere privat virksomhet utenfor landslaget. På spørsmålet ble jeg informert at det aldri hadde vært et tema. Det kommer frem i dette sitatet fra NGTF:

Nei. Det har ikke vært noe tema. Jeg har drevet med dette i 31 år, og jeg har aldri hørt om noe privat at det har vært noe tema. Så Nei, svaret er Nei. Det korte svaret er nei (NGTF)

5.2.3 Kommersielle arrangører

I denne delen av resultatkapittelet vil jeg undersøke relasjonen mellom nasjonale forbund og kommersielle arrangører, eksempelvis Diamond League og Tour De France. Formålet er å gi grobunn for analyse til hvordan relasjonen mellom de kommersielle arrangørene og nasjonale særforbund påvirker organiseringen av norsk toppidrett. De internasjonale konkurransene i friidrett og sykkel er enten sponset eller heleid av kommersielle aktører i idrettsverdenen og tiltrekker seg de største utøverne i verden. NFIF sin relasjon med Diamond League har sine utfordrende sider, ettersom forbundet opplever at de har begrenset med innflytelse og innspill i beslutningsprosesser som angår både kommersielt rettigheter, men også uttakskriteriene til disse arrangementene. Det ble nevnt at kommersielle arrangører i noen tilfeller kan diktere vilkår og betingelser som ikke var i tråd med nasjonale forbunds prioriteringer. Det kommer til syne i dette sitatet fra informanten:

Vi har ingen påvirkningskraft på hvem som får løpe Diamond League, det er den agenter og alt mulig sånn som styrer med. Så de store konkurransene har ikke vi noen påvirkningskraft. Ja, altså jeg synes at det er ille at vi ikke får påvirke hvem som får delta i Diamond League.. Så sitter manager og stevnearrangører i eget land og bytter inn og ut de utøverne de vil ha. Hele systemet er nærmest korrupt. Det er uklart hva som bestemmer hvem som får delta. De aller beste får

delta, men kanskje ikke de nest beste får delta, fordi de beste skal ha med 3-4 best som krav for å få delta (NFIF).

Det fremgår tydelig at nasjonale forbundet opplever begrensninger når det gjelder deres innflytelse på utvelgelsen av utøvere som får delta i Diamond League. Et naturlig oppfølgingsspørsmål var å spørre hvilke krefter som fører til at forbundet opplever seg ekskludert. Det fremkommer tydelig at skoprodusenter, spesielt NIKE, har en betydelig innflytelse over det internasjonale forbundet og regulerer hva som er tillat både i WA, men også i forbindelse med Diamond League. Det kommer frem i dette sitatet fra NFIF

Ja, det er skoprodusentene som styrer hele det internasjonale forbundet. Nike styrer alt nærmest, med hva som er lov og ikke lov både der og i Diamond League. Det er slik at det, så lenge de konkurrerer internasjonalt så nekter NIKE utøverne å konkurrere internasjonalt å ha noe annet reklamemerke i det hele tatt (NFIF).

Nike med sin tilsynelatende makt, og sitt krav om eksklusivitet når det gjelder utøvere og profilering i forbindelse med konkurranser kan være med på å innskrenke NFIF sin innflytelse på Diamond League

5.3 Faktorer som påvirker toppidrettsorganisering

Det foregående kapitlene har skissert hvilke interessenter som påvirker toppidrettsorganisering, i dette kapitlet vil jeg utforske ulike faktorer som påvirker toppidrettsorganiseringen i Norge. Oppmerksomheten vil rettes mot konkurranser, økonomi og markedsrettigheter. Kapitlet presenterer hvordan disse faktorene kan belyse hvordan relasjonene mellom nasjonale særforbund og viktige interessenter former og påvirker norsk toppidrettsorganisering.

5.3.1 Forbundets viktigste konkurranser

Toppidretten er i hovedsak sterkt påvirket av konkurransene. I bunn og grunn kan konkurransene og resultatet av dem fremstilles som selve sluttproduktet av alt arbeid som gjøres i toppidretten. Derfor er det essensielt å spørre forbundene om hvilke konkurranser som har høyest prioriteringsorden, fordi det er naturlig å organisere slik at de kan levere det beste produktet på de konkurransene som blir ansett med høyest

kommersiell og sportslig verdi. På tross av kommersielle restriksjoner i forbindelse med sponsorprofilering i Olympiske Leker (OL), er det felles enighet om at OL er den viktigste konkurransen. Det begrunnes med at konkurransen kun arrangeres hvert 4 år, så rent sportslig henger det høyt fordi tittelen Olympisk mester har den største eksklusiviteten. Samtidig som at Olympiske leker også generer den største seermassen både på arrangementet, men også på TVen.

Nei, det er det som henger høyest (OL), det å være en olympisk mester, i en del idretter deles det ut VM gull i bømtevis, du har jo i skiskyting med 7 øvelser hvert år (NFIF).

Det beskrives også en videre effekt rent kommersielt med at samarbeidspartnere kan slå i bordet med olympiske mestere i sponsorporteføljen. På spørsmål om hvorfor OL likevel var viktigst rent kommersielt på tross av restriksjonene svarte NGTF slik:

Nei ikke gjennom reklame, men om du blir olympisk mester så blir du scora for resten av livet (NGTF).

Representanten fra NGTF berettiger også at Olympiske leker er viktig på grunn av TV tid. Idretten for øvrig blir tildelt særdeles lite tv tid i Norge, spesielt i konkurransene som ikke er i Olympiske leker. Resultatet av dette er at TV tiden fører til at mesterskapet blir betydelig viktigere enn andre mesterskap.

Turn får veldig mye tv tid, blant de 3 største i ol. Jeg tror det er friidrett og en til. At turn er på pallen, når det gjelder tv antall timer det blir sendt internasjonalt og billetter som blir solgt i ol så er de på pallen (NGTF).

Videre i prioriteringsrekken er det nok en gang enighet i forbundene om at verdensmesterskap er den nest viktigste konkurransen. NSF beskriver verdensmesterskap som et arrangement som har stor markedseffekt, på grunn av stor mediedekning. Det selges på den andre siden ikke individuelle markedspakker spesifikt inn mot arrangementet, på grunn av langsiktig tankegang. Dette skyldes at de ikke har midler til å kjøre eksklusive logoeksponeringer og samarbeidsoppdrag under mesterskap, eksempelvis på grunn av drakter.

Det blir en del av pakka, vi er avhengige av å selge markedsrettigheter i et lengre perspektiv, sesongen vår starter 1 mai og holder på til slutten av april, men vi har ikke apparatet til å kjøre sånne logoeksponeringer kun under VM (NSF).

Den store forskjellen mellom forbundene med tanke på viktighet av de ulike konkurransene er det man kan kalle internasjonal konkurranse som ikke er mesterskap. Som beskrevet i kapittel 2.2 har de ulike idrettene forskjellig konkurransesystem. Langrennssporten har sentralisert organisert World Cup regi av FIS, Turn og Gymnastikk har sentraliserte Europeiske og Nordiske mesterskap i regi av FIG, sykkel har kommersielt drevet konkurranse gjennom Tourer og klassikeritt, mens friidrett har Diamond League stevner i regi av kommersielle arrangører. På grunn av forbundets involvering og markedsmulighetene ble de internasjonale konkurransene ansett som viktigere for NSF og NGTF. Det kommer blant annet til syne gjennom dette sitatet fra NSF:

World cup i starten av desember i Lillehammer har plutselig kjempestor internasjonal effekt (NSF).

5.3.2 Uttakskriterer til konkurranser

Arrangørenes rolle og makt i konkurransesammenheng er avgjørende med tanke på hvilke interessenter som har innflytelse til å påvirke norsk toppidrettsorganisering. Arrangørene, enten det er nasjonale forbund, internasjonale forbund eller kommersielle arrangører spiller en viktig rolle i å fastsette konkurransevilkårene gjennom uttakskriterier til konkurranser. Til å svare på oppgavens problemstilling er det viktig å identifisere hvordan uttakskriteriene til de ulike konkurransene er utformet. Det viser seg at NGTF og NSF hovedsakelig har mye innflytelse på utformingen av internasjonale konkurranser, blant annet gjennom å være medarrangør i World Cup. Det kommer til syne gjennom disse sitatene fra NGTF og NSF: Dette har resultert i at de nasjonale forbundene står til hovedansvar for uttak til World Cups:

Hvem som deltar i konkurranser må landslagsjefen gjøre mye vurderinger på, det handler om hva som er best i forskjellige sammenhenger (NGTF).

Det er det sportslige resultatet som gjør at du får lov til å gå skirenn, vi vil heller aldri basere uttaket på ‘han har gått dårlig på ski’, men han har en høy markedseffekt, Det er det sportslige som ligger til grunn (NSF).

NFIF på sin side skisserer at de ikke har noen som helst myndighet og medbestemmelse til å ta ut utøvere til hverken Diamond League, verdensmesterskap og OL. I forbindelse Diamond League beskriver informanten at mye av bestemmelsene for hvem som deltar i hvilke konkurranser er basert på forhandlinger mellom utøvernes agenter og stevnearrangør i det landet konkurransen foregår i.

Ja, det er stort sett managerne til utøverne som forhandler og presser inn de utøverne de vil ha med. Så sitter manager og stevnearrangører i eget land og bytter inn og ut de utøverne de vil ha. Hele systemet er nærmest korrupt. Det er uklart hva som bestemmer hvem som får delta. De aller beste får delta, men kanskje ikke de nest beste får delta, fordi de beste skal ha med 3-4 best som krav for å få delta (NFIF).

Informanten beskriver uttak systemet til Diamond League nærmest korrupt, og uttrykker uvisshet på hva uttakskriteriene overhodet er. På internasjonale mesterskap har de heller ingen uttaksmyndighet, ettersom det er det internasjonale forbundet som legger kvalifikasjonsgrenser for hvilke prestasjoner som må være til grunn for å kunne delta. Eksempelvis at en må løpe 3:35:00 er fortere på 1500 meter for å kvalifisere seg. På tross av at utøverne konkurrer med det norske flagget på brystet, og for Norge så er landslagsadministrasjon ekskludert fra uttaksprosessen.

5.3.3 Økonomi

Et gjennomgående fellestrekk er at økonomi og involvering i idrettens daglige drift og samarbeid med eksterne aktører er noe forbundene ønsker. Forbundene finansieres hovedsakelig av tilskudd, avgifter, lisenser og sist, men ikke minst sponsor og markedsavtaler. Derfor er det essensielt for idrettene å reflektere om hvordan sponsor og markedsavtaler skal innhentes, brukes og fordeles. Ettersom det kommersielle er en stor del av finansieringen av toppidrett. For eksempel kom 70% av NSF's inntekter fra markedsavtaler i 2020. I dette kapittelet vil jeg presentere hvordan markedsrettigheter og markedsavtaler er disponert mellom forbund, eksterne aktører og utøvere. Delen vil

også beskrive hvilke faktorer som påvirker toppidrettsmodellen forbundene bruker. På spørsmål om faktorer som påvirker hvordan forbundene organiserer toppidrett, kom det tydelig frem at økonomiske midler oppleves som en faktor for ulike sentrale aspekter i forbundets toppidrettsarbeid. Forbundene er avhengig av midler til å finansiere landslagsaktivitet og ytterligere markedsføring av idretten og dermed videreutvikle og optimalisere toppidrettsorganiseringen. Ut ifra uttalelsene fra NCF presiseres det at både forbundsarbeid, landslagssaktivitet og arrangering av konkurranser begrenses på grunn av forbundets begrensede midler. Eksemplifisert med utsagn fra NCF:

Det er klart, sånn når vi har lagt sesongplan så er det ikke tvil om at en del ting må kuttes på grunn av de økonomiske rammene er.. så om det hadde vært noen millioner mer hadde det bidratt til mer landslagsaktivitet, det er det ingen tvil om (NCF).

Sitatet får frem tydelig at økonomiske midler er en begrensning for forbundet. Det pekes også på at det har vært en betydelig nedgang i rittdeltakelse i Norge, der store deler av midlene har kommet fra lisensiering i store mosjonsritt. På grunn av nedgangen av deltakere og politiske føringer på hvordan man kan arrangere sykkelritt, har lisensinntekten sunket betraktelig de siste årene. Det eksemplifiseres gjennom dette utsagnet fra NCF

Birken har fått kanskje 1/5 deltakelse sammenlignet med tidligere, så er det en kjempe forskjell på lisensinntekt... Det må være utdannede vakter, det har blitt veldig dyrt for arrangører å arrangere ritt. Så derfor er det faktisk en del som ikke ønsker å ta på seg arrangement på grunn av at de går i underskudd. Der har vi en ganske stor utfordring (NCF).

Et naturlig oppfølgingsspørsmål på finansiering av forbundet var å spørre om NCF er en del av verdiskapningen i World Tours og klassikeritt. Dette svarte informanten fra NCF omkring verdiskapning:

Nei, forbundet har ingen reklame i der (World Tours) Det har jo vært en helt.. helt klart om det hadde vært mulig og på en måte å.. hvis noe kunne gått til utøvere og noe gått til forbund. Det hadde vært veldig bra.

NSF peker også på økonomiske midler som en faktor for toppidrettsorganisering, men velger å ikke bruke ordet begrensning, men som noe å ta utgangspunkt fra. Det økonomiske rammeverket fremstilles også annerledes ved å dra en parallell mellom godt land – og verdensøkonomi som gir både stat og private virksomheter overskuddslikviditet til å kjøpe en markeds pakke fra NSF. Det kommer til syne i dette sitatet fra NSF:

I bunn og grunn er man avhengig av en god verdensøkonomi og en god norsk økonomi hvis ikke selskapene har penger til å investere i idretten i form av markedsrettigheter (NSF).

Det er også verdt å nevne at NSF sitt rekrutt og regionslag er fullfinansiert gjennom de kommersielle avtalene til NSF. Bredde og rekrutteringsarbeidet i idretten er avhengig av de kommersielle avtalene.

5.3.4 Nasjonale forbunds markedsrettigheter

I de foregående kapitlene har jeg forklart de regelmessige forholdene som setter struktur på det kommersielle med idretten. Som tidligere beskrevet gir de internasjonale forbundene retningslinjer de nasjonale forbundene som de blir nødt til å forholde seg til. NSF og NGTF kan velge om de ønsker å sentralisere eller desentralisere markedsrettighetene via landslagsavtaler. På spørsmål om hvordan og hvorfor markedsrettighetene er utformet slik dem er, svarte informantene svært ulikt, og brakte frem ulike faktorer som var toneangivende for hvordan rettighetene er disponert. NGTF er åpne om at forbundets sponsorer har hovedprioritet, men legger til grunn at utøverne står ganske fritt til å profilere egne sponsorer gjennom reklameoppdrag, og i sosiale kanaler. Den eneste reguleringen vil ligge på de etiske retningslinjer og bransjeekklusivitet. Grunnen til at de operer med en slik åpenhet beskriver informanten at det ikke er nok etterspørsel fra næringslivet til at det kan oppfattes som et problem.

Det er ikke noe mas, folk står ikke i kø for å sponse dem, og det er snakk om lite omfang og lite penger... For å si det sånn, det er litt småtteri dem kan ha, som de kan bruke utenfor landslagsaktivitet og klubbssammenheng som ikke er i forbindelse med landslagsaktivitet (NGTF).

Regelrett på grunn av det lave kommersielle volumet i idretten, oppstår det ingen problemstilling med tanke på disponering av markedsrettigheter for forbundet. Det oppstår ikke et institusjonelt press fra utøvere eller næringslivet, fordi det ikke finnes en stor nok kommersiell verdi i idretten. NSF på sin side praktiserer en modell der landslagsutøverne har mulighet til å selge 50 kvadratcentimeter av de 450 kvadratcentimeterne på landslagsdrakten.

Det styrer de selv, har du en.. jeg sier for eksempel skileverandør, briller eller staver er jo avtaler utøverne selv forhandler og koordinerer, samme med private avtaler. Det styrer dem selv... vi er jo alltid behjelpelige og veileder men utøverne ønsker å styre det selv. Vi sitter jo og koordinerer landslagets og Norges skiforbunds kommersielle avtaler (NSF).

Utøverne står dermed fritt til å fremforhandle utstyrsavtaler og privatmerke på skidressen. For å skape et best mulig kommersielt terreng for både forbund og utøvere er det en løpende kommersiell dialog i forbindelse med utforming og signering av landslagskontrakten i forkant av hver sesong. Det er også utarbeidet en avtale om at forbundets samarbeidspartnere og leverandører kan opprette individuelle samarbeidsavtaler med utøverne på landslaget. For eksempel forbundets hovedklesleverandør Craft fremforhandlet en avtale med både landslag og Johannes Høsflot Klæbo. Denne avtalen beskrives slik av informantene i NSF:

De kjøper de en rettighet til å gjøre mer med Johannes som ligger i den pakke de har kjøpt hos oss. Og det henger at folk gjør, at folk har privat avtaler utover forbundsavtalen... Det er en privatavtale mellom Johannes og Craft (NSF).

Det vil si at midlene fra hovedavtalene er en del av den fellesbaserte verdimodellen, men den private avtalen gagnar kun Craft og enkeltindividet Johannes Klæbo. NFIF forklarer i deres tilfelle at det nasjonale forbudet har myndighet til å disponere utøvernes markedsrettigheter. Her er situasjonen slik at de private sponsorene utøverne konkurrerer for, må godkjenne sponsorer på draktene. Nike og Adidas nekter norske utøvere å profilere forbundets sponsorer i internasjonale konkurranser som Diamond League. Puma på sin side godtar at eksempelvis Karsten Warholm profilerer to forbundssponsorer i mesterskap.

Karsten han har forbundssponsor også når han konkurrer internasjonalt, fordi det godtar puma. Nike og Adidas godtar det ikke. Nærmest slavekontrakt med dem, de får ikke lov til å profilere noen ting... Alt går til utøverne. Vi får ingenting av sponsormidlene (NFIF).

Sammenlignet med NSF tilfaller særdeles lite av midlene fra næringslivet til NFIF og dets nasjonale toppidrettsarbeid. På tross av nasjonale avtaler i grunn, blir forbundet overkjørt av sterke kommersielle krefter. Det skjeve maktbildet ved det kommersielle i idretten kommer også til syne i sykkelporten. Den eneste muligheten forbundet har til å profilere forbundssponsorer er i verdensmesterskap, men også her må utøverne profilere det private profflaget på landslagsdrakten. Det er heller ingen krav om at utøverne må stille opp på oppdrag for forbundssponsoren.

At en proff har en lisens i sykkelforbundet at automatisk forbundet har rett til å bruke den utøveren. Erfaringen er at dem utøverne synes det er veldig ålreit å stille opp hvis det er noe (NCF).

Heller ikke i den regelmessige internasjonale konkurranseidretten tufter forbundsaktiviteten på noen måte. Privatlagene åpner ikke for at forbundssponsorene kan profileres i hverken Tourene eller klassikerrittene.

Det er ingen tvil om at kommersielle samarbeidspartnere er en viktig faktor for finansiering av forbundet. Det er dermed viktig at det ligger et reglement i bunn for hvordan forbund og profflag kan profilere og bruke samarbeidspartnere i forbindelse med konkurranser. En problemstilling i forbindelse med dette er de strenge kommersielle reguleringene den internasjonale Olympiske komitè (IOC) fører i forbindelse med Olympiske leker. Når blant annet NSF skal forhandle langsiktige markedspakker, og ikke kan selge markedsrettighetene til arrangementet som genererer suverent flest TV- seere. På spørsmål om hvordan Olympiske leker påvirker organisasjonens drift svarte informanten fra NSF slik:

OL som ikke er kommersielt, der er det jo.. der brukes det kun klesleverandør med tillat logoeksponering, men der kan vi ikke ha hovedsponsor og våre lagssponsorer. Det er jo for så vidt, når man begynner å tenke på det, der ligger

det en utfordringer. Det er jo på en måte OL er regulert. Så satt man jo nå og ser at verden har gått videre siden det regelverket ble etablert (NSF)

I konkurranser som VM, World Cup og andre internasjonale konkurranser må både NSF, NGTF og NCF forholde seg til et visst antall kvadratcentimeter med logoeksponering når de konkurrerer. Denne regelen er iverksatt av det internasjonale forbundet som bevilger en makskvotet til hvert enkelt forbund, som de kan fordele mellom forbundets samarbeidspartnere og utøvernes private samarbeidspartnere.

Vårt nasjonale regelverk tuftes på FIS sitt regelverk rundt det kommersielle da er det 450, så om du og jeg skal gå et FIS renn så er det 450 kvadratcentimeter som vi må forholde oss til... det går faktisk på et ikke FIS renn også, det er skiforbundets regelverk for å ha styring (NSF).

På tross av FIS sitt reglement står Norge fritt til å forme regelverket på nasjonale renn, men har valgt å bruke FIS sine retningslinjer slik at forbundet også i disse tilfellene kan regulere profilering i konkurranse. UCI operer også med en lignende regulering av profilering på konkurransedrakt:

Det er noe med å ikke se ut som er juletre... det er slik at på landslagsdraktene ligger det begrensninger i forhold til UCI reglement (NCF).

Informanten fra NCF informerer at UCI begrunner reguleringen med det rent visuelle. NFIF på sin side er regulert under enda strengere retningslinjer, spesielt i forbindelse med internasjonale mesterskap. På spørsmål om hvordan profilering er regulert i mesterskap situasjonen svarte informanten fra NFIF slik:

Det er ganske begrensa hva en har lov til med tanke på merker. En ser jo på seierspallen i langrenn, der står utøvene med en haug av merker. Våre utøvere har kun lov til å ha et merke på arena og seierspallen.... Vi prøver å tøyegrensene med at vi har alle samarbeidspartnerne på privattøy på pressekonferanser utenom stadion som er litt på kanten som de ser mer mellom fingra på (NFIF).

Poenget at forbundet må tøyne grensene vitner om et strengt regulert system. Informanten fra NFIF presiseres at i henhold til avtalen med utøverne kan utøverne profilere private sponsorer, med forbehold om at de hovedsakelig profilerer forbundssponsoren. Profileringen må hovedsakelig skje i Norge, eller i uorganiserte former i forbindelse med internasjonale konkurranser.

5.3.5 Landslagsavtale

Som beskrevet i 2.1.3 står særforbundet fritt til å håndtere markedsavtaler og organisere idretten i den retningen som antas å være best for organisasjonen. For at en utøver skal tilfalle særforbundets aktivitet må det ligge en landslagsavtale eller kontrakt i bunn, som skisserer hvordan forbundet ønsker å bruke utøveren. En kontrakt vil kunne være med å utnytte utøvernes markedsverdi, og sørge for at forbundet kan ta del i verdiskapningen i forbindelse med den kommersielle aktiviteten. Det kommer frem at idrettene har ulike tilnærminger til hvordan landslag/forbundsavtalen skal utformes og benyttes. NSF forklarer landslagsavtalen som en regulator av den kommersielle aktiviteten til utøverne og forbundet, og beskriver utformingen av landslagskontrakten som en kommersiell dialog med utøverne som utformes på nytt hvert år. Samtidig at avtalen kan sikre at private sponsorer ikke havner i konflikt med forbundets samarbeidspartnere.

Det kommersielle regulerer vi i form av landslagsavtale ... Den er standard for Norges skiforbund, men i forhold til hva de skal stille opp på rettigheter og bruk så er det jo kommersiell manual som er veileder og den utformer vi sammen med utøverne hvert år (NSF).

NGTF ga meg direkte innsyn i landslagskontrakten på spørsmål om hvilke rettigheter som inngår i landslagskontrakten. Det viser seg at avtalen danner grunnlaget for samarbeidet mellom utøver, klubb og NGTF slik at partene kan tilrettelegge best mulig sportslige vilkår for utøveren. Ved å signere kontrakten med landslaget samtykker utøverne at NGTF kan ta bilder, filme og gjøre intervjuer i sportslige sammenhenger. NGTF har også rett til å inngå avtaler som anses å være nødvendig for å danne grunnlag for finansieringen av NGTF sin virksomhet. På spørsmål om kontrakten er ilagt føringer fra et internasjonalt organ besvarte informanten fra NGTF slik:

Det er mere på norske verdier og NIF sine regler på markedsføring reklame og antidoping det er norske regler, hvordan du oppfører deg på landslaget, plikter og rettigheter for oss. Og plikter og rettigheter for deg som utøver (NGTF).

Det vil si at kontraktavtalen kun påvirkes av NIFs regelverk og etiske råd. Både NSF og NGTF var også tydelig på at det var viktig at alle utøvere på landslaget har like landslagskontrakter, slik at alle stiller med like sportslige og kommersielle forutsetninger for sin satsning. Det kommer frem i disse sitatene:

Ja. Det er samme det handler om, kun grenen er ulik om det er jr eller senior kvinner eller menn (NGTF).

Alle utøverne har like kontrakter (NSF).

I sykkelporten ligger det ikke til grunn noen landslagsavtale i forbindelse med internasjonale konkurranser som ikke er internasjonale mesterskap. Det aktiveres på den andre siden en avtale da utøvere blir tatt ut til å kjøre internasjonale mesterskap, da ligger det en avtale til grunn som skal sikre at forbundets samarbeidspartnere skal få spillerom. Men på spørsmål om denne avtalen er kontraktfestet svarte informanten fra NCF slik:

Nei, de blir tatt ut til landslaget. Det er ikke noe mer enn det (NCF).

Det vil si at samarbeidspartnerne personlig må henvende seg til utøverne for å kunne bruke dem i forbindelse med sponsoraktivitet. Det eneste kravet er dermed at utøverne sykler med landslagstrøya og forbundets samarbeidspartnere i henholdsvis EM, VM og OL.

6. Diskusjon

Formålet med denne studien er å undersøke relasjonene mellom nasjonale særforbund og viktige interessenter, slik som internasjonale forbund, utøvere og kommersielle aktører – både som arrangører og generelle sponsorer. Studien søker å avdekke hvordan disse relasjonene påvirker strukturen og styringen av idrettsorganisasjonene.

Forskningsområdet bunnet ut i et foruuntatt inntrykk om at individuelle idretter organiserer toppidretten på særdeles ulik måte, og ønsker å få forbundenes perspektiv på hvordan de legitimerer organiseringsvalgene, og påvirkningsfaktorer som er med på å forme organisasjonen. For å tydeliggjøre de nasjonale særforbundenes rolle i de ulike idrettene har jeg valgt å ta utgangspunkt i administrative oppgaver, sportslig ansvar og kommersielle rettigheter.

I det følgende kapittelet vil mine funn diskuteres i lys av teori og relevant tidligere forskning på fagområdet. Teoriene som anvendes i diskusjonen er ny institusjonell teori hovedsakelig basert på de tre ulike isomorfismene fremstilt av DiMaggio og Powell (1983), og maktteori. Teoriene er hoved fundamentet til å diskutere hvordan relasjonen mellom nasjonale forbund og viktige interessenter påvirker organisasjonsstrukturen til toppidrettene fremstilt i studien, og hvordan de nasjonale forbundene legitimerer sine organisasjonsvalg. Isomorfismene kan brukes aktivt til å forklare organisasjonsstrukturer, endringer i organisasjoner og organisasjoners beslutninger og handlinger basert på sosiale krav, regler, normer og forestillinger som organisasjonene forsøker å møte (DiMaggio & Powell, 1983). Maktteorien anvendt i oppgaven skal hjelpe leseren å forstå hvordan maktforhold mellom nasjonale forbund og andre viktige interessenter er med på å forme organiseringen av de forskjellige toppidrettene i studien. Ved hjelp av de kvalitative intervjuene som ble utført, vil jeg bruke resultatdelen i oppgaven til å identifisere ulike faktorer som påvirker relasjoner mellom særforbund og andre aktører. Til å konkretisere begrepet toppidrettsorganisering vil jeg henvise til rollefordelingskartet i 5.1.6 der jeg har anvendt begrepene administrative oppgaver, sportslig utvikling og kommersielle rettigheter. Det vil også henvises til tabellen i 2.25 som skisserer hvem utøvere representerer i de ulike internasjonale konkurransene. Teorien og tidligere forskning utgjør til sammen et rammeverk som brukes til å forklare hvordan og hvorfor de nevnte faktorene påvirker relasjonene med interessentene, som til slutt er med på å forme toppidrettsorganiseringen. Diskusjonsdelen har som hensikt å gi

å belyse og forstå en helhet, med ulike virksomme krefter, verdssystemer, syn og tradisjoner, som de norske toppidrettsorganisasjonene er en del av. Kapitlet vil besvare problemstillingen:

Hvordan påvirker relasjoner mellom nasjonale særforbund og sine viktigste interessenter organiseringen av Norsk toppidrett?

6.1 Relasjonen mellom nasjonale forbund og internasjonale forbund

Internasjonale idrettsforbund har en rekke oppgaver knyttet til å administrere og fremme idretten på et globalt nivå, dette inkluderer å utvikle og implementere regler og standarder i idretten, samt å organisere en stor del av internasjonale konkurranser og mesterskap. Ettersom toppidrett er en global virksomhet vil det være svært viktig å kartlegge hvordan relasjonen mellom de ulike idrettene og sine respektive internasjonale særforbund er, og hvordan relasjonen påvirker idrettens struktur på nasjonal basis. Jeg vil anvende begreper som makt, ny institusjonell teori, isomorfisme og relevant tidligere forskning som supplementer til å diskutere relasjonen mellom nasjonale forbund og internasjonale forbund.

De internasjonale særforbundene står blant annet ansvarlig for å regulere og fremme utviklingen av de respektive idrettene i verden, blant annet gjennom å regulere idretten for å sikre en mest mulig rettferdig idrett – og konkurransepraksis. Surdal (2006) presiserer i sin avhandling at store institusjonelle organisasjoner som IOC, WADA og internasjonale forbund i stor grad former idrettsorganiseringen, på grunn av internasjonale reglement som blir satt av store institusjonelle organisasjoner. Denne effekten av tvungen isomorfisme kommer til syne i samtlige forbund som har deltatt i denne studien. Ettersom de blir nødt til å etterfølge og tilpasse seg internasjonale standarder, krav, forventninger og praksiser etablert av de respektive internasjonale forbundene (Scott, 2008, s. 57). På grunn av det internasjonale forbundets myndighet til å regulere idretten på verdensbasis, vil de fungere som et overordnet organ som regulerer og styrer utviklingen av idrett på globalt nivå, blant annet gjennom å utarbeide regler og retningslinjer til konkurranseformatet.

Til tross for at internasjonale forbund har mulighet til å regulere idretten i form av lover og regler, har også normativ isomorfisme som referer til prosessen der organisasjoner tilpasser seg og internaliserer normer og verdier fra omgivelsene, en stor innvirkning på hvordan toppidrettsorganiseringen er strukturert (DiMaggio & Powell, 1983, s. 151). Dette skyldes at internasjonale forbund legger føringer på nasjonale organisasjoner gjennom normativ isomorfisme, som innebærer at normer, verdier og praksiser tilpasses i organisasjonene (DiMaggio & Powell, 1983, s. 151). Samtlige organisasjoner som har deltatt i studien forklarer implisitt at de føler et normativ press til å tilpasse seg internasjonale forbunds normer og verdsett. Selv om nasjonale idrettsorganisasjoner har en viss grad av autonomi i forhold til sin egen toppidrettsorganisering, kan de ikke operere totalt uavhengig av internasjonale forbund. Det trenger ikke nødvendigvis å være sportslig via konkurranse, men det kan innebære å legge føringer til organisering, dopingtesting og økonomistyring. Ved å legge føringer på disse premissene påvirker internasjonale forbund indirekte hvordan nasjonale idrettsorganisasjoner organiserer sin toppidrett. Tilpasningen av de institusjonelle omgivelsene struktureres etter felleskapets verdier, og dermed har organisasjonens omgivelser stor betydning (Surdal, 2006).

6.1.1 Sentralisering i internasjonal idrett

Basert på uttalelsene fra de ulike forbundene kan man slå fast at toppidretten er organisert på svært ulik måte på administrativt plan, men også sportslig og kommersielt. Hassan og Hamil (2010) begrunner for ulike toppidrettsmodeller der det brukes begrep som sentralisering og desentralisering til grad av kontroll og beslutningsmyndighet som ligger hos sentrale organisasjonsenheter. Til å diskutere funnene til Hassan og Hamil (2010) er det nødvendig å konkretisere og avklare begrepet sentralisere. Begrepet omhandler muligheten til å konsentrere makt, myndighet eller beslutningsprosesser til en sentral enhet eller et organ. Blant annet gjennom å samle autoritet og beslutningsmyndighet på et høyere nivå eller i en enkelt enhet. I tilfellet med NSF og NGTF vil jeg argumentere for at disse forbundene i høy grad er sentralisert, basert på at rollefordelingen av sportslig utvikling, administrative oppgaver og kommersielle rettigheter. Det vil si at forbundene har ansvaret for å utvikle norske utøvere, og de administrative oppgavene som inngår i toppidretten. Samtidig har forbundene på grunn av sin toppidrettsmodell tilgang på betydelige økonomiske ressurser, fordi de besitter storparten av de kommersielle rettighetene i de respektive nasjonale forbundene. Dette kommer også til syne gjennom at utøverne representerer et landslag driftet av de

respektive nasjonale forbundene, når de konkurrer i internasjonale konkurranser i regi av FIS og FIG.

Med utgangspunkt i FIS og FIG sin demokratiske prosess kan en argumentere at det finnes likhetstrekk i funnene til Hassan og Hamil (2010) som tilsier at organisasjoner med stor grad av sentralisering og demokratisk styring, oppleves med høyere legitim status av underorganisasjoner. Det kommer særlig til syne i forbundenes uttalelser omkring utfordringer med nåværende organisasjonsstruktur, ettersom NSF og NGTF uttrykker høy grad av innflytelse og demokrati til det internasjonale forbundet. De omtaler organiseringen av konkurransestructur, kommersielle rettigheter og sportslig utvikling på tross av høy grad av sentralisering og tilfredshet, og anser samarbeidet som en løpende dialog mellom det internasjonale og nasjonale forbundet. Dette resulterer i at NSF og NGTF uttrykker høy grad av tilfredshet og legitimitet til de internasjonale forbundene. Meyer og Rowan (1977, s. 351) beskriver at organisasjoner er opptatt av å bli godtatt av omgivelsene sine. Ved å bli godkjent, og ansett som populær, øker mulighetene for at institusjonen overlever. Basert på høy grad av tilfredshet og positive relasjoner mellom nasjonale og internasjonale forbund innen langrenn og turn, kan det argumenteres for at den demokratiske tilnærmingen gir de nasjonale forbundene betydelig makt og myndighet til å strukturere administrative oppgaver, sportslig utvikling og markedsrettigheter i idretten nasjonalt. Dermed har forbundene kontroll over hovedressursene i deres spesifikke idrettsuniverser, og dermed en stor grad av makt og innflytelse (Slack et al., 2021, s. 269)

Dette fører til en sentralisering av driften av toppidretten på nasjonalt nivå, hvor forbundene påtar seg en sentral rolle i å koordinere og organisere ulike aspekter av idretten. I denne konteksten påvirker de internasjonale forbundene relasjonen mellom nasjonale forbund og internasjonale kommersielle aktører. Det skaper en sentralisering av toppidrettens drift på nasjonalt nivå, der de nasjonale forbundene tar på seg en sentral rolle i koordineringen og organiseringen av de ulike aspektene av idretten, som i dette tilfellet begrenser kommersielle aktørers direkte innflytelse på toppidrettsorganiseringen. Gjennom sin rolle påvirker de nasjonale forbundene dynamikken og samspillet mellom internasjonale forbund og kommersielle aktører. Dette fenomenet kalles «sentralitet», ifølge Slack et al. (2021, s. 270) og referer til at grad av avhengighet en organisasjonsenhet har i forhold til andre enheter i

organisasjonsleddet. NSF og NGTF innehar hovedoppgavene i forbindelse med toppidretten, og interessenter som kommersielle aktører ser seg nødt til å samarbeide, slik at de kan opprettholde samarbeidet.

Ved å analysere resultatene i studien fremkommer det at uttakskriteriene, samt hvilke aktører som innehar myndighet til å bestemme hvilke utøvere som får delta i de ulike konkurransene spiller en betydelig rolle for toppidrettsorganisering. En betydelig andel av internasjonale konkurranser er underlagt styringen av de internasjonale forbundene i henholdsvis turn og langrenn. Noe som gir disse forbundene betydelig innflytelse over utformingen av konkurransesystemet i idrettene. Uttakskriteriene er derfor utformet slik at det nasjonale forbundet blir tildelt en kvote til internasjonale konkurranser, som de har autonomi til å benytte etter eget ønske. Denne tildelingen av makt gir de nasjonale forbundene muligheten til å sentralisere den sportslige delen av toppidrettsvirksomheten. Desto mer sentral en enhet er, jo viktigere er organisasjonens samlede oppgaver, og som et resultat av dette blir andre enheter i organisasjonsfeltet mer avhengig av den sentraliserte organisasjonen (Slack et al., 2021, s. 270). Det har resultert i at både NSF og NGTF med sin autonomi til å styre uttakskriterier benytter en landslagsmodell, der utøverne konkurrer for nasjonen i internasjonale konkurranser.

Det var viktig for NSF og NGTF å presisere at de på tross av sin makt, benytter en forutsigbar stige for uttak, og kriteriene endres ikke på tvers av ulike internasjonale konkurranser, slik at det i utgangspunktet kun skal være sportslige resultater til grunn for uttak. I regi av forskningen til Hansen (2011, s. 272) presiseres det at både det FIS og NSF har myndighet til å gjøre strategiske grep, som beskytter forbundenes toppidrettsmodell og konkurransestructur. Om utøvere skulle danne et privatlag utenfor landslaget vil utøvere nektes å delta i både verdenscup, VM og OL. På denne måten har forbundene monopol. På grunn av konkurransestructuren og konkurransenes uttakskriterier gir det handlingsrom til NSF, med mulighet til å tvinge utøvere som skal utøve i konkurranser i regi av FIS og NSF til å måtte bruke landslagets sportslige opplegg. Det er viktig å nevne at det kun gjelder utøvere som er tilbudt en plass på landslaget til NSF. Utøvere som ikke er ansett som gode nok for landslaget, står fritt til å utforme det sportslige opplegget, med akkurat hvilke aktører de måtte ønske, med mulighet til å fortsatt bli tatt ut til internasjonale konkurranser.

Hansen (2011, s. 272) belyser også i sin artikkel for at institusjonelt press kan svekke den etablerte konkurransestructuren, og dermed kan andre eliteidrett systemer etableres, Et slikt fenomen fremkommer i konkurransereformen langløp på ski, som er drevet av kommersielle aktører uten noen føringer fra hverken FIS eller NSF. Det vil si at konkurransene ikke er underlagt de samme retningslinjene, regelverket eller strukturen som er etablert av de institusjonelle rammeverkene som i den tradisjonelle langrennssporten.

Når det kommer til det kommersielle regelverket NSF og NGTF må etterfølge, må de ta utgangspunkt i to aktører. I første omgang må de etterfølge NIFs lov14-1, loven tar sikte på å regulere idrettens interne rettighetsforhold når det gjelder arrangementsmessige og markedsmessige forhold under idretters oppbygning og organisering. Det står også skrevet i lov §14-4 om retten til å inngå markedsavtaler tilhører idrettens organisasjonsledd (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske, 2023a). Lovene gir forbundene myndighet til å på sin måte håndtere markedsrettighetene i nasjonal toppidrettsorganisering.

Det ligger også til grunn et kommersielt regelverk utarbeidet av FIS og FIG i forbindelse med internasjonale konkurranser, som hovedsakelig omhandler begrensninger med profilering på konkurransedrakt. Eksempelvis har langrennsløpere lov til å profilere 450 kvadratcentimeter både i World Cup og VM. Det vil si at både NGTF og NSF må innordne seg to tvungne tilnærminger som påvirker organisasjonsvalg og låser dem i å iverksette sine markedsrettigheter på en bestemt måte, både internt i organisasjonene, men også internasjonalt (Scott, 2013, s. 53). Forbundene beskriver også at det finnes særuntak, med tanke på olympiske leker. Konkurransen tillater ingen form for profilering eller reklamering i tidsrommet de olympiske lekene foregår. På tross av konkurransens status og høye prioritet, presiserer informantene fra forbundene at organiseringen ikke nødvendigvis endres på grunn av OL sin egenart, men at det gjøres individuelle tilpasninger akkurat i det tidsrommet OL foregår.

Senaux og Gammelsæter (2011, s. 22-23) forklarer i sin studie om at i kommersialiseringens fremvekst, at det ble gjort et skifte fra at fotballklubber håndterte media og markedsrettigheter internt i forbindelse med internasjonale konkurranser, til at

det internasjonale organet UEFA sentraliserte media og markedsrettighetene med mål om å øke avkastning på kringkastingen, samtidig med mål om å utjevne inntektsrømmene på de ulike klubbene som deltar i konkurransen. Denne modellen kan sammenlignes med NSF sine uttalelser om hvordan den verdibaserte fellesmodellen fungerer, der de beste utøvernes markedsverdi er med på å tufte resten av forbundets administrative, sportslige og kommersielle arbeid. Til å konkretisere hvordan NSF bruker utøverne til sin verdibaserte felles modell, beskrives det av Foshaug (2020, s. 12) i sin avhandling at NSF sin landslagskontrakt regulerer utøvernes markedsrettigheter til å nettopp finansiere landslag, rekruttlag og juniorlandslag, og dermed sikrer finansieringen av landslagsmodellen. Funnene i denne studien stadfester også at de kommersielle retningslinjene reguleres av det internasjonale forbundet gjennom lovgivning og tildeling av markedsrettigheter på både konkurransedrakt, men også i forbindelse med konkurranser. Deretter må toppidrettens og dens interessenter etterleve det kommersielle regelverket, med fare for å bli sanksjonert i form av straff og økonomiske sanksjoner, men også gjennom tapt tillit til det internasjonale organet (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150). Denne reguleringen kan føre til at det nasjonale forbundet er mer delaktig i idretten, og innflytelsen bidrar til at NSF har myndighet til å regulere toppidrettsorganiseringen, med mindre direkte innflytelse fra kommersielle aktører. Dette har resultert i en markedsmodell som gir NSF mulighet gjennom kontraktføring, til å regulere samarbeidsavtaler og private sponsoravtaler. Dermed er også utøvere som konkurrerer for NSF i internasjonale konkurranser tvunget til å etterfølge de kommersielle retningslinjene utarbeidet av NSF, eksempelvis at de kun kan profilere en privat samarbeidspartner på konkurransedrakten.

Oppsummert kan en argumentere for at FIS og FIG har satt ett internasjonalt rammeverk for hvordan idretten skal utøves, som baseres på å gi nasjonale forbund autonomi til å regulere administrative oppgaver, sportslig utvikling og kommersielle rettigheter innenfor de internasjonale forbundenes rammer.

Uten å stadfeste noen konklusjon, mener jeg at det er mulig å argumentere for at toppidrettsorganiseringen normativt tilpasser seg de verdsettene satt av blant annet idrettsstyret gjennom anbefalt bruk av landslagsaktivitet og et felleskap som skal bidra til god treningskultur, verdier og kunnskap på tvers av eliteutøvere på landslaget (Fredheim, 2017). En slik tilnærming til toppidrettsorganisering kan sammenlignes med

funnene i Augestad et al. (2006, s. 306) sin avhandling, der det argumenteres at flere norske toppidrettsystemer er et resultat av lokale variasjoner. Denne betraktningen bekreftes av Andersen og Ronglan (2012, s. 23) som konkluderer med at toppidrettsystemer gir rom for nasjonale tilpasninger i henhold til internasjonale trender og retningslinjer kan gi lokale variasjoner i toppidrettsorganisering. Dermed kan eksempelvis NGTF legitimere sin toppidrettsorganisering gjennom annerkjennelse av den generelle norske tilnærming til toppidrettsorganisering, istedenfor å tilpasse seg et internasjonalt reglement (DiMaggio & Powell, 1983, s. 148).

6.1.2 Desentralisering i internasjonal idrett

NFIF og NCF har på sin side en annen fordeling av roller i toppidretten. I dette kapitlet skal jeg argumentere for at idrettene er i høyere grad preget av desentralisering enn i tilfellet med NSF og NGTF. I første omgang vil jeg gjøre rede for begrepet desentralisere, og begrepets anvendelse i denne oppgaven. Desentralisering referer til handlinger som omhandler å delegere makt, myndighet og beslutningsprosesser fra et sentralt organ eller en sentralisert enhet til andre enheter eller organisasjoner innenfor samme system. Dette innebærer å overføre ansvar, autoritet og beslutningsmyndighet til andre aktører i organisasjonsleddene (Vabo, 2021). I forbindelse med rollefordeling i både NFIF og NCF er ansvaret for sportslig utvikling, administrative oppgaver og kommersielle rettigheter spredd til flere ulike aktører. Eksempelvis gjennom at friidrettens toppidrettsorganisering er basert på at nasjonale forbund har ansvaret for administrative oppgaver, personlige trenere har ansvar for trening og utvikling, og eksterne aktører har kontroll over markedsrettighetene i konkurransesammenheng. Dette er også visualisert i rollefordelingskartet på kapittel 5.1.6, som tydelig viser at de forskjellige oppgavene i toppidretten er desentralisert i større grad enn i langrenn og turn.

Basert på uttalelsene informantene fra NFIF og NCF omkring innflytelse på det internasjonale forbundet og uttalelsene om utfordringer med nåværende toppidrettsmodell, kommer det tydelig frem at NFIF vekker misnøye ved at kommersielle aktører overstyrer det internasjonale forbundet, og dermed formes toppidretten på kommersielle aktørers termer. NFIF fastslår på bakgrunn av overstyringen fra kommersielle aktører at WA fremstår som en relativt udemokratisk og illegitim organisasjon. Dette fenomenet kommer også til syne i Forster (2006) sin

avhandling, som omhandler internasjonale idrettsforbunds utfordring med å bli overstyrt av eksterne aktører på grunn av den massive kommersialiseringen av sport de siste tiårene. Dette bekreftes også av funnene til Hassan og Hamil (2010) ettersom uttalelsene til representantene fra NCF og NFIF implisitt tilsier liten grad av demokratisering fra de respektive internasjonale forbundene. Selv om desentralisering kan føre til større grad av autonomi på lavere organisasjonsnivåer, kan det også føre til utfordringer med demokratisk styring. Fordi det ikke er tilstrekkelige mekanismer for medvirkning og samarbeid mellom det nasjonale og internasjonale forbundet, har det oppstått fragmentering og manglene koordinering. Resultatet av dette kan være svekket demokrati og mindre effektiv beslutningstaking. Konsekvensen av at det nasjonale forbundene anser internasjonale forbund som illegitim, kan være at det internasjonale forbundet ikke blir godtatt av sine omgivelser, og dermed mister sine funksjoner (Meyer & Rowan, 1977, s. 351).

På grunn av begrenset innflytelse på internasjonale praksiser blir NCF og NFIF tvunget til å basere store deler av toppidrettsorganiseringen på nasjonale konkurranser og administrative oppgaver. Dette skyldes deres begrensede påvirkningsevne over beslutninger og prosesser som gjelder internasjonale konkurranser. De internasjonale interessentene har ikke et ønske om å inkludere nasjonale forbund i beslutningsprosesser og øvrig innflytelse på den internasjonale praksisen. Denne tvungne fokuseringen på nasjonale aktiviteter kan også ha implikasjoner for nasjonale forbund i form av begrenset ressursallokering og redusert annerkjennelse fra internasjonale interessenter. Ved å bli marginalisert i beslutningsprosesser og aktiviteter som foregår internasjonalt, kan nasjonale forbund oppleve svekket status og legitimitet i øynene til både interne og eksterne interessenter (Scott, 2008, s. 53).

6.2 Relasjonen mellom nasjonale forbund og kommersielle arrangører

De ulike idrettene har ulik konkurransestructur, men også ulike aktører som står til ansvar for konkurransene, og uttak til dem. Derfor er det viktig å identifisere hvilke aktører som står til ansvar for organiseringen av de ulike konkurransene. Jeg vil derfor referere til kapittel 2.2.5, som viser til hvilke aktører utøvere konkurrerer for i de ulike konkurransene, og uttalelser fra særforbundene omkring hvem som står til ansvar for arrangering og uttakskriteriene til de ulike konkurransene.

I sykkelporten er konkurransesstrukturen og uttakskriteriene til internasjonale mesterskap som VM og OL identisk til NSF og NGTF sin strukturering, ved at det nasjonale forbundet har myndighet til å styre hvem som skal delta i konkurransene basert på hvilken kvote de får tildelt. Derfor står NCF ansvarlig for både det administrative og sportslige i forbindelse med disse konkurransene. En vesentlig forskjell i konkurransesstrukturen er at internasjonale ritt, eksempelvis World Tours, arrangeres av privateide aksjeselskap. For eksempel er rittet som generer mest seertall i sykkelporten Tour De France arrangert av Amaury Sport Organisation (ASO). I samsvar med UCI, bestemmer ASO hvilke profflag som kan delta i Tour De France. På grunn av konkurransesstrukturen tvinger dem utøvere til å være en del av privateide sykkellag med ansvar for både det administrative, sportslige og kommersielle i forbindelse med disse konkurransene, men også i sykkelrytters profesjonelle treningshverdag. Av den grunn blir NCF utelatt fra en stor del av konkurransevirkosomheten, og som et resultat av dette blir de tvunget til å isomorfisere seg med de reglene satt av UCI i samarbeid med de eksterne kommersielle aktørene som arrangerer World Tours, men også profflag som tar ansvar for det administrative, kommersielle og sportslige i forbindelse med rittet. På den måten sikrer NCF at de opprettholder sin status og legitimitet som en del av den internasjonale scenen. Tilpasningen kommer særlig til syne ved å legge til grunn DiMaggio og Powell (1983, s. 150) sine beskrivelser; ved tvungen isomorfisme vil endringen være påført utenfra til organisasjonen. Blant annet gjennom systemiske endringer i et organisasjonsfelt vil kunne føre til at organisasjoner må endre seg for å tilpasse større organisasjoners toppidrettsystemer. Et resultat av dette er at forbundets rolle i toppidretten i sykkelporten er relativt liten, kun i sammenheng med internasjonale mesterskap som arrangeres henholdsvis en gang i året og hvert fjerde år.

Når det kommer til uttakskriterier til internasjonale mesterskap i friidrett, er den utformet slik at det foreligger individuelle kvalifiseringskrav anført av det internasjonale friidrettsforbundet. Kriteriene er basert på fysiske krav i den bestemte idretten, for eksempel at løpere må oppnå en viss tid på 3000 meter for å kunne delta. På grunn av denne ordningen har ikke NFIF noen mulighet til å gjennom lisensiering eller kontraktføring til å tvinge utøvere til å bli organisert hverken sportslig eller kommersielt i VM og OL. NFIF omtaler at konsekvensen av dette er at utøvere distanserer seg fra NFIF sin aktivitet. Dette i samarbeid med WA og kommersielle aktørers myndighet til å

tildele utøvere konkurranse plass, tvinges NFIF til etterfølge de krav og regler som WA og eksterne aktører har iverksatt (Scott, 2008, s. 52). Dermed opplever NFIF at deres rolle primært begrenser seg til å være et rådgivende organ for toppidrettsutøvere som kan henvende seg til, for råd og veiledning angående sportslige, kommersielle og administrative oppgaver.

NFIF og NCF har derfor ikke mulighet til å regulere markedsrettighetene på samme måte som NSF og NGTF. Den eneste kommersielle forpliktelsen utøverne har til forbundenes samarbeidspartnere er draktprofilering i verdensmesterskap, men også i denne konkurranseformen reguleres det kraftig fra de internasjonale forbundene og kommersielle aktører. Eksempelvis er friidrettsutøvere regulert til å kun ha mulighet til å profilere en forbundssponsor i forbindelse med verdensmesterskap. Dermed blir NFIF tvunget til å tilpasse seg de kravene og praksisene for å opprettholde sin legitimitet i friidrettsverdenen (Scott, 2008, s. 52). Dette bekreftes av funnene i Surdal (2006) at internasjonale institusjonelle omgivelser i stor grad påvirker norsk toppidrett gjennom reglement og normative standarder. En konsekvens av denne tilpasning vil i dette tilfellet være at forbundet blir mindre attraktive hos samarbeidspartnere, som tvinger organisasjonen til å bruke andre finansieringsmodeller, ettersom markedsrettighetene er plassert hos desentraliserte ledd som profiterer på utøverne.

I både langrenn og turn har det blitt valgt å beholde en betydelig større grad av kontroll og ansvar for organiseringen av internasjonale konkurranser. World Cups og andre internasjonale konkurranser er hovedsakelig arrangert i regi av FIS og FIG i samarbeid med vertslandets nasjonale forbund. Dermed er de kommersielle aktørene utelukket som arrangører i forbindelse med internasjonale konkurranser. Ved å beholde kontrollen kan internasjonale og nasjonale forbund sikre sin egen toppidrettsmodell, og dermed utnytte en balanse mellom å dra nytte av eksterne aktører, men samtidig bevare sin styring av toppidrett strukturen (Slack et al., 2021, s. 269).

6.3 Relasjonen mellom nasjonale forbund og andre kommersielle aktører

Kommersielle aktører i idretten er i denne oppgaven virksomheter eller enkeltpersoner som driver med økonomiske aktiviteter innenfor idrettsektoren. Dette kan inkludere sponsorer, mediebedrifter og sportsutstudsprodusenter. De kommersielle aktørene kan

ha betydelig innflytelse til idrettsorganisasjoner på grunn av økonomiske bidrag til både arrangementer, sportslig apparat, men også direkte til utøvere. De kommersielle aktørenes direkte innflytelse i toppidretten er betydelig forskjellig i casene presentert i studien. NSF selger markedspakker til kommersielle aktører, som inkluderer sponsorprofilering på konkurransedrakt, og mulighet til å bruke utøvere i reklame og spesialiserte turopplevelser i regi av forbundet. Dette byttes mot økonomiske bidrag fra ulike kommersielle aktører. Som tidligere nevnt har ikke kommersielle aktører noen form for direkte innflytelse på hverken administrative eller sportslige oppgaver i forbindelse med toppidretten, de bidrar kun med økonomiske bidrag.

I sykkelporten er den kommersielle innflytelsen betydelig større enn i langrenn og turn. Det kommer særlig til syne da utøverne konkurrerer for private profflag drevet av investorer eller privateide aksjeselskap som innhenter sponsormidler. For eksempel da eieren av INEOS chemical group Sir James Arthur Ratcliffe kjøpte rettighetene til Team Sky og omdøpte profflaget til INEOS Grenadiers. Da overtok investoren hovedansvaret til å utvikle et team som har ansvar for sportslig utvikling og kommersielle rettigheter i forbindelse med World Tours og klassikerritt. Det er dermed mye makt i kommersielle interessenters hender, en kan argumentere at de er tillagt mye makt på grunn av deres økonomiske ressurser, og dermed vil andre organisatoriske enheter som internasjonale og nasjonale særforbund være interessert i å opprettholde samarbeidet (Slack et al., 2021, s. 269).

Det er derimot ikke tilfellet for NCF, ettersom de ønsker en mer sentral rolle i det sportslige og kommersielle i forbindelse med World Tours og klassikerritt. Det vil si at NCF ønsker å endre normer og forventninger i sykkelporten, slik at det er rom for at nasjonale forbund kan være mer delaktig i toppidrett. Relasjonen mellom disse to aktørene er preget av en betydelig mangel på samarbeid mellom profesjonelle lag og NCF, hovedsakelig på grunn av profflagenes motvilje til å involvere NCF i både sportslige og kommersielle oppgaver i forbindelse med toppidrett.

Informanten fra NCF fremhever at forbundets involvering har vist betydelig forbedring, spesielt på det sportslige området, i forbindelse med etableringen av profflaget Uno X. Laget er norskregistrert og består hovedsakelig av norske utøvere. På grunn av lagets

nasjonale tilhørighet, ønsker de å anvende NCF sin sportslige kompetanse i World Tours.

NCF er også utelatt fra all kommersiell verdiskapning i World Tours og klassikerritt, med ingen mulighet til å hverken profilere forbundssponsorer eller bruke utøverne til reklame. Det kan sees som et resultat av institusjonelle regler og praksiser som regulerer markedsrettighetene. UCI og kommersielle arrangører står i spissen for å regulere og tildele markedsrettigheter i disse konkurransene. Disse institusjonelle begrensningene har tvunget NCF til å tilpasse sin finansieringsmodell og blant annet innhente økonomiske midler fra lisensiering i nasjonale mosjonsritt. Imidlertid gir mosjonsrittenes varierende deltakelse uforutsigbare økonomisk rammeverk for NCF. Når antall deltakere går ned, fører det til reduserte inntekter for NCF, noe som igjen påvirker deres evne til å opprettholde planlagte aktiviteter i sesongplanen, inkludert landslagsaktivitet.

Denne tilpasningen til det økonomiske rammeverket satt av UCI og kommersielle arrangører kan betraktes som en strategisk respons fra NCF innenfor de institusjonelle begrensningene de operer under (Gammelsæter & Olsen, 2016, s. 189). Det er ingen tvil om at sykkelporten krever mye økonomiske midler, og profflagene drevet av kommersielle aktører vil naturligvis ha bedre økonomiske midler, ettersom de er tildelt de kommersielle rettighetene. Resultatet av dette er at de kan tilby et bedre og mer helhetlig hjelpeapparat for utøverne. I kraft av at markedsrettighetene er å betrakte som desentralisert til eksterne aktører, argumenteres det av Hassan og Hamil (2010) at økonomisk uavhengighet kan føre til en desentralisert modell som gir flere interessenter innflytelse og balanserer økonomiske interesser. På bakgrunn av seertall på de internasjonale konkurransene i sykkelporten kan en argumentere for at idretten har en større kommersiell verdi, og dermed får bedre vilkår til å benytte akkurat denne desentraliserte modellen.

Det er ingen tvil om at både NCF og NFIF både på normativt og tvunget plan blir nødt til å tilpasse sin toppidrettsorganisering. En av de vesentlige faktorene som krever tilpasning er begrensningene de møter med hensyn til å drive landslagsarbeid i toppidretten. Dette innebærer at de ikke har muligheten til å etablere og opprettholde dedikerte nasjonale lag for konkurranser på høyeste nivå. En konsekvens av både den

tvungne og normative tilpasningen NCF og NFIF må etterleve, er at det kan oppstå manglende tilpasning av nasjonale, kulturelle og sosioøkonomiske forhold, og dermed oppleve en svekkelse av den lokale tilknytningen og identiteten til organisasjon. Det fremkommer blant annet gjennom en felles enighet i idrettsstyret om at den norske toppidrettsmodellen bygger på felleskap, og dermed burde idretter anvende landslagsmodellen (Tvedt & Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske, 2013, s. 12). En kan dermed argumentere for at det kan oppstå en normativ konflikt der idrettsstyret og internasjonale interessenters ulike systemer og verdier står i konflikt med hverandre.

I friidrett kommer det tydelig fram en normativ konflikt som gjelder trenerutøver – forholdet. En utbredt norm i idretten er at utøverne skal bruke personlige trenere, i stedet for å benytte seg av kompetente landslagstrener. Dette skaper en spenning mellom to ulike oppfatninger om hvilken toppidrettsmodell som er mest hensiktsmessig. Denne trenden har blitt internalisert av utøvere, treningsmiljøet og den internasjonale friidrettskulturen. NFIF forklarer at det har blitt en oppfatning om at det å ha en personlig trener gir en sportslig fordel basert på kjemien mellom utøver og trener. På tross av forbundets ønskede involvering i den sportslige utviklingen av utøvere, så er den normative trenden så sterk at ved tidligere forsøk på å ansette landslagstrener har flere miljøer valgt å ta avstand fra det respektive forbundet som har iverksatt involvering av landslaget. Dermed tilrettelegger det nasjonale forbundet sitt forbundsarbeid og landslagsaktivitet omkring de normative standardene satt av den internasjonale kulturen, og distanserer seg fra den sportslige utviklingen av toppidrettsutøvere i friidrett, slik at NFIF opprettholder sin legitimitet til det internasjonale friidrettsmiljøet (DiMaggio & Powell, 1983, s. 151).

Det finnes flere likhetstrekk mellom konkurransesstrukturen i sykkel og friidrett, de institusjonelle omgivelsene i begge idrettene er hovedsakelig rettet mot at nasjonale forbund i liten grad har innflytelse på sportslige og kommersielle rettigheter i forbindelse med internasjonale konkurranser. Som tidligere nevnt er Diamond League utformet slik at utøvere inviteres til konkurranser, gjennom at det forhandles mellom utøvernes managere og stevnearrangører. Et interessant funn i den forbindelse er informantens uttalelser om skoprodusenters innflytelse i konkurransesammenheng. At Nike og Adidas nærmest operer med slavekontrakter, både direkte til utøvere, men også

gjennom makt og innflytelse på stevnearrangør. Sportslig ved å regulere utøvere til å konkurrere for deres varemerke, men også i forbindelse med profileringskontrakt der utøverne nektes å profilere andre sponsorer enn skoprodusentene. En kan argumentere for at skoprodusentene bruker en strategisk tilnærming til å innhente og kontrollere kommersielle ressurser, og dermed blir NFIF og sine samarbeidspartnere sidestilt, og dermed må innhente midler på en annen måte (Slack et al., 2021, s. 269).

Jeg har tidligere nevnt at NSF og NGTF i samsvar med deres respektive internasjonale forbund har en større grad av kontroll over den internasjonale konkurransepraksisen. Det faktumet at 70% av NSF sin landslagsaktivitet er finansiert av kommersielle samarbeidspartnere tilsier at deres toppidrett strukturering har en stor fordel av å tilpasse seg kommersielle aktørers ønsker. NSF gjør normative tilpasninger i sitt toppidrettsarbeid, slik at de kan selge markedspakker til næringslivet, og dermed kan finansiere sitt landslagsarbeid. Et konkret eksempel på både en mimetisk og normativ tilpasning i skisportens utviklingsarbeid er opprettelsen av Tour de Ski, som i hovedsak er kopiert fra sykkelporten, med hensikt i å skape et bedre kommersielt produkt for både seere og sponsorer (Scott, 2008, s. 57). Det finnes flere eksempler på normative tilpasninger gjort direkte fra det nasjonale forbundet til å skape et bedre kommersielt produkt til samarbeidspartnere, blant annet gjennom å arrangere sprintløp i kjernen av byer i Norge.

6.4 Interessenters relasjoner og påvirkning på norske særforbund

Idrettsorganiseringen er del av et komplekst system som dynamisk endrer seg i takt med omgivelsene sine. I foregående kapitler har jeg beskrevet hvordan individuelle relasjoner mellom nasjonale forbund og viktige interessenter er med på å utforme nasjonal toppidrettsorganisering. Til å ytterligere konkretisere hvor komplekst og dynamisk toppidrettsorganiseringen er, vil jeg i denne delen av diskusjonen ta for meg hvordan relasjonen mellom andre interessenter er med på å påvirke relasjonen mellom nasjonale forbund og sine viktige interessenter.

Jeg vil i første omgang ta for meg eksempelet som omhandler relasjonen mellom WA og kommersielle arrangører, og hvordan denne relasjonen er med på å påvirke relasjonen mellom WA og NFIF. Det kommer tydelig frem i resultatene at

kommersielle arrangører som Diamond League og WA samarbeider, spesielt i forbindelse med konkurranser og utformingen av kommersielle rettigheter. Når WA prioriterer kommersielle interesser fremfor NFIF, kan søkelyset på å tilfredsstille arrangørene og deres behov for inntekstgenerering og sponsering føre til at NFIF blir oversett og ikke får tilstrekkelig representasjon i beslutninger som angår sportslig utvikling og kommersielle rettigheter.

Konsekvensen av dette er at NFIF opplever begrenset autonomi og innflytelse på konkurranseidretten. Denne dynamikken har skapt spenninger og frustrasjonen på NFIF sin relasjon til WA. NFIF opplever seg marginalisert og har til en viss grad mistet kontrollen over den sportslige og kommersielle utviklingen i idretten. En kan argumentere for at det er et resultat av at det internasjonale forbundet er avhengig av økonomisk støtte fra kommersielle arrangører og andre kommersielle aktører til å drive idretten, og finansiere internasjonale konkurranser, og derfor prioriterer og opprettholde gode relasjonen med disse aktørene (Slack et al., 2021, s. 269). Dermed blir det nasjonale forbundet underordnet i beslutningsprosesser og strategiske planlegginger som involverer økonomiske interesser.

I motsetning til WA, har FIS opprettholdt en mer uavhengig og sterk posisjon i sin relasjon til andre interesser. FIS har etablert seg som den sentrale myndigheten for internasjonal langrennssport og har utviklet en betydelig autoritet i sin rolle som det overordnede organet for konkurranser. FIS har av den grunn vært i stand til å opprettholde sin uavhengighet og redusere påvirkning fra eksterne kommersielle interesser i stor grad. En kan argumentere for at denne større graden av uavhengighet til kommersielle interesser har styrket relasjonen mellom nettopp FIS og NSF. På grunn av sin solide struktur for samarbeid med nasjonale skiforbund, er deres legitimitet som den øverste myndigheten innen skisporten styrket.

6.5 Institusjonelt press til endring

Allerede tilbake i 1961 var sykkelporten gjennom en endringsprosess, toppidrettsmodellen ble endret fra å anvende en landslagsmodell, der utøverne konkurrerte i nasjoner mot hverandre. Til etableringen av kommersielle profflag, der utøverne konkurrerte for sponsorer på tvers av nasjonene. Endringen ble presset gjennom på grunn av mye konflikter på tvers av sponsorer og sykkelprodusenter, i

samsvar med drastisk nedgang i sykkelsalget i Europa (Jakobsen et al., 2014, s. 303). Endringsprosessen i idretten kan sammenlignes med Forster (2006) sin kvalitative analyse av internasjonale idrettsorganisasjoner, der han konkluderte med at økende kommersialisering har ført til økende institusjonelt press for å endre styringsstruktur på både internasjonalt og nasjonalt nivå. Det vil si at styringsstrukturer endres slik at de kan håndtere de økende kravene fra kommersielle aktører, med tanke på at media, sponsorer og publikum skal være tilfredsstilt. Hvis en tar det forhistoriske grunnlaget som førte til institusjonelt press i sykkelsporten var det i hovedsak drevet av kommersielle aktører, til å skape ytterligere verdiskapning både i, men også utenfor idretten. Eriksson-Zetterquist et al. (2014, s. 256) beskriver at høy grad av samarbeid med artikulerede mekanismer som profesjonelle aktører utenfor idretten kan være bidragsyttere til å forstå hvordan radikal endring kan oppstå.

Et annet interessant funn er at det ikke oppleves noe institusjonelt press fra eksterne aktører eller utøvere i NGTF, informanten mener at det ikke er et stort nok kommersielt volum og press fra næringslivet til at det oppstår institusjonelt press til forandring i toppidrettsorganiseringen. På bakgrunn av NGTF sine uttalelser på spørsmål om både private kommersielle lag, og kommersielle aktørers tilnærminger til utøvere, ble det slått tydelig fast at det kommersielle trykket var for lavt til at profflag skulle vurdere å gjøre privat satsning av virksomheten. Informanten forklarte også at henvendelse kommersielle aktører kom med til utøverne var marginale, og at det ikke utgjorde noen form for press på organisasjonen.

På den andre siden opplever NSF at eksterne kommersielle aktører ønsker innflytelse på idretten, spesielt i forbindelse med sponing av utøvere. Dermed gjør NSF normative tilpasninger og oppretter en kommersiell og sportslig dialog med utøvere, slik at organisasjonen inkluderer normative systemer som både normer og verdier, og legitimeres på denne måten (Scott, 2008, s. 54). En kan på den andre siden argumentere for at det på tross av den normative tilpasningen, fortsatt er mye institusjonelt press til forandring i idretten. Det kom til syne da Petter Northug brøt med det norske landslaget, og dannet privatlag sammen med COOP (Hansen, s. 272). En slik prosess er vi også vitne til i dagens langrenn, da den største langrennsstjerna Johannes Klæbo takket nei til det norske landslaget, uten å ha gjort rede for hvordan toppidrett satsningen vil foregå videre. I begge tilfellene har NSF gjort normative tilpasninger i regelverket i henhold til

loven om at utøvere som har takket nei til landslaget nektes å konkurrere i internasjonale konkurranser som World Cup, VM og OL, og gjort tilpasninger i regelverket slik at både utbryterne fra landslaget likevel fikk konkurrere internasjonalt. Observasjonen vitner om at det kommersielle trykket i en høyere grad er til stede i langrenn, og dermed kan bedrive institusjonelt press slik at langrennssporten blir nødt til å endre strukturen. Til å forsterke argumentasjonen dukket det stadig opp nye avisoppslag som uttrykker frykt for at landslagsmodellen kan bestå. Vesteng og Folvik (2022) har i sin nyhetsartikkel intervjuet sponsorsjef for hovedsponsor Sparebank 1 som advarer NSF om at modellen dem sponser ikke nødvendigvis er levedyktig i det lange løp, fordi sponsoren ikke får nok tilbake.

6.6 Implikasjoner

Avslutningsvis vil det siste delkapittelet foreslå noen implikasjoner og diskutere hva mine funn kan bety for nasjonale særforbunds relasjoner med viktige interessenter, og hvordan dette kan påvirke toppidrettsorganisering i Norge.

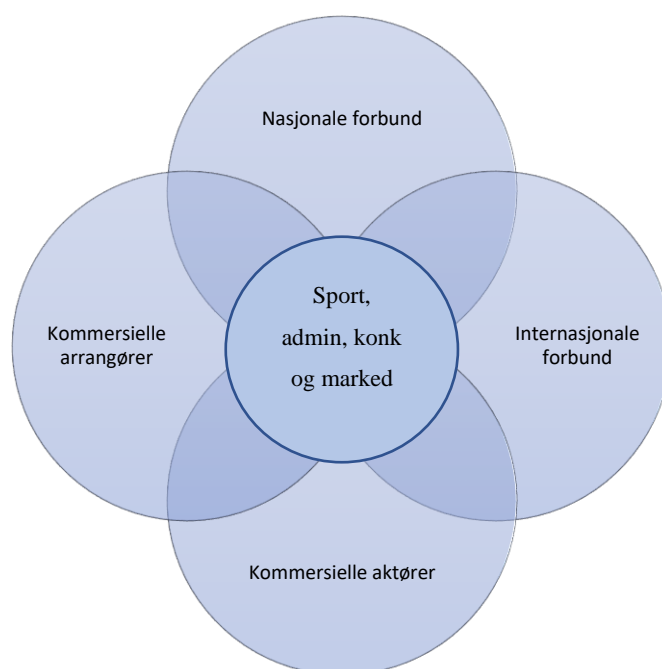
Det forutinntatte inntrykket om at organiseringen av ulike individuelle idretter i Norge er relativt ulike ble bekreftet. Modellene for toppidrettsorganiseringen er ulike i den grad av hvilke aktører som har ansvar for sportslige, administrative og kommersielle oppgaver i forbindelse med toppidrettorganiseringen. Funnene i denne studien har praktiske implikasjoner for norske særforbund og deres forhold til viktige interessenter i organiseringen av norsk toppidrett. Forbundene bør være oppmerksomme på dynamikken og maktforholdene som eksisterer mellom dem og internasjonale forbund. Det er viktig slik at de sikrer seg en sterk forhandlingsposisjon og opprettholder en balanse mellom nasjonale og internasjonale interessenter for å bevare sin innflytelse og autonomi.

Resultatene viser også at det er viktig for NCF og NFIF å erkjenne begrensningene i deres innvirkning på interessentene og tilpasser sin strategi deretter. Dermed kan det være hensiktsmessig å fokusere mer på samarbeid og samhandling med internasjonale idrettsforbund og kommersielle aktører for å sikre best mulig utnyttelse av ressurser og muligheter.

På den andre siden viser funnene at de nasjonale forbundene i langrenn og turn har betydelig makt og påvirkning på viktige interessenter. Det gir forbundene en unik mulighet til å forme organiseringen av toppidretten i sine respektive idretter, og dermed sentralisere sportslige, administrative og kommersielle oppgaver i forbundet. De bør benytte makten til å styrke nasjonale strukturer, sikre en god balanse mellom idrettens verdier og kommersielle interesser, og deretter være en foregangsorganisasjon for videre bærekraftig utvikling av idretten. Studien bidrar også til den teoretiske litteraturen om idrettsorganisering ved å undersøke relasjonene mellom norske særforbund og viktige interessenter og forståelsen av maktforholdet mellom de ulike interessentene og forbundene. Resultatene antyder at maktforholdene mellom disse aktørene er komplekse og varierer mellom de ulike idrettene. Dette tyder på behovet for en mer differensiert teoretisk tilnærming som tar hensyn til kontekstuelle faktorer og spesifikke idretters karakteristikk.

Til å håndtere de komplekse relasjonene mellom kommersielle aktører, kommersielle arrangører, internasjonale og nasjonale særforbund i organiseringen av norsk toppidrett, kan det være hensiktsmessig å vurdere bruken av en modell som tar høyde for at aktørene samarbeider, istedenfor å utelukke hverandre fra sportslige oppgaver, administrative oppgaver og kommersielle rettigheter. En slik modell kan bidra til å etablere en mer helhetlig tilnærming og bedre samarbeid mellom aktørene involvert. Eksempelvis en modell der nasjonale særforbund samarbeider med kommersielle aktører og arrangører for å sikre økonomisk støtte og eksponering for idrettene, samtidig som de ivaretar sportslige standarder og verdier. Med mål om å etablere en felles styringsstruktur som tar hensyn til både idrettens behov og kommersielle muligheter, økt deltakelse og bredere støtte til norsk toppidrett. Jeg har valgt å visualisere en figur som viser rollefordeling og samarbeid om en skulle anvendt en slik modell:

Figur 3: Alternativ modell



7. Konklusjon

Denne studien har undersøkt hvordan relasjonen mellom nasjonale særforbund og viktige interessenter som internasjonale idrettsforbund, kommersielle arrangører og aktører påvirker organiseringen av Norsk toppidrett. Følgende problemstilling ble utarbeidet:

Hvordan påvirker relasjoner mellom nasjonale særforbund og sine viktigste interessenter organiseringen av Norsk toppidrett?

7.1 Oppsummering og hovedfunn

Maktteori, ny – institusjonell teori og isomorfisme har gitt god innsikt i hvordan ulike nasjonale særforbunds relasjoner med viktige interessenter påvirker norsk toppidrettsorganisering. Ved å anvende det teoretiske rammeverket har jeg analysert de komplekse samspillene og dynamikken mellom disse aktørene, og hvordan summen av dette nettverket av organisasjoner og interessenter resulterer i dagens toppidrettsorganisering.

Resultatene indikerer at relasjonene mellom de nasjonale forbundene og deres interessenter har en betydelig innvirkning på organiseringen av norsk toppidrett, men at de forskjellige idrettene har ulike krefter som trekker den nasjonale toppidrettsorganiseringen i ulike retninger. Funnt viser derfor at NSF og NGTF som anvender toppidrettsmodeller der utøverne trener og konkurrer for landslag, har et tettere samarbeid og høyere innflytelse til de internasjonale forbundene. Resultatet av dette er at de nasjonale forbundene i høy grad er tilfredse med relasjonene til sine respektive internasjonale forbund. Dette resulterer i bedre samarbeid, og dermed har de respektive nasjonale forbundene større grad autonomi til å forme toppidrettsorganiseringen etter eget ønske. Det kommer eksempelvis tydelig frem da NSF og NGTF hovedsakelig kontrollerer sportslig utvikling, kommersielle rettigheter og administrative oppgaver innad i forbundene. På tross av den samarbeidsorienterte tilnærmingen blir NSF og NGTF gjennom tvungen isomorfisme nødt til å strukturere toppidrettsorganiseringen etter de lover og regler som er utformet av henholdsvis FIS og FIG, blant annet gjennom standardiserte praksiser som konkurransestructur og kommersielt regelverk i forbindelse med konkurranse (Scott, 2008, s. 53). Funnene

viser også at NSF i samarbeid med FIS gjør normative tilpasninger i henhold til kommersielle aktører, med mål om å skape en attraktiv idrett både for publikum og samarbeidspartnere. Verdien som skapes i dette samspillet, er en stor bidragsyter til å finansiere landslagsaktiviteten til NSF.

På den andre siden avspeiler studien en annen dynamikk med tanke på relasjonen mellom NFIF, NCF og sine interessenter. Her er roller og ansvar mer fragmentert og fordelt på flere aktører. Sportslig utvikling overlates i stor grad til profflag og trenere, mens kommersielle arrangører i samarbeid med internasjonale forbund, har større innflytelse på konkurransestructur, uttakskriterier og kommersielle rettigheter. Dette resulterer i en mer desentralisert struktur der kommersielle aktørers innflytelse på toppidrett er betydelig større enn det nasjonale forbundets innflytelse. På bakgrunn av dette opplever NFIF en marginalisering i forbindelse med toppidretten, dermed er deres relasjon til WA betydelig svekket og mindre fremtredende sammenlignet med NGTF og NSF. Ansvarsfordelingen av roller er på samme måte fragmentert i sykkelporten, og NCF er marginalisert i forbindelse med toppidrett. Forskjellen mellom NFIF og NCF sin relasjon med sine internasjonale forbund, er at NCF i større grad legger ansvaret for fragmenteringen på profflagene alene, og dermed ikke uttrykker like stor grad av misnøye til UCI.

Det er viktig å anerkjenne at toppidrettsystemene er et resultat av komplekse og dynamiske samspill som involverer flere ulike aktører. I denne konteksten er det viktig å ta hensyn til hvordan relasjonene mellom andre aktører kan påvirke de nasjonale forbundenes relasjoner til deres interessenter. En kan argumentere for at marginaliseringen av NFIF i toppidretten er et resultat av samspillet mellom WA og deres relasjoner med kommersielle arrangører og andre kommersielle aktører. WA ønsker å etterfølge deres viktigste interessenters krav og involvering, og dermed blir NFIF mindre prioritert i beslutningsprosesser.

Ved hjelp av det teoretiske rammeverket har analysen av relasjonene mellom de ulike interessentene identifisert flere ulike faktorer som er med på å påvirke hvordan norsk toppidrett er organisert. Den første faktoren som ble identifisert er konkurranser, og uttaket til de forskjellige konkurransene. På grunn av ulik konkurransestructur og utvelgelsesprosesser til konkurranse, ble det identifisert at hvilke aktører som stod i

spissen for konkurransens uttakskriterier spiller en stor rolle med tanke på både forbundenes involvering i toppidretten, men også hvilke arbeidsroller de nasjonale forbundene har ansvaret for i forbindelse med toppidrett.

For eksempel får NSF tildelt en kvote med utøvere dem kan ta ut til World Cup, og dermed har de autonomi til å ta ut de utøverne dem ønsker basert på sine uttakskriterier. På den andre siden er det i sykkelsporten kommersielle arrangører og UCI som tildeler kvoter til profflag i World Tours, som igjen har autonomi til å signere utøvere på tvers av landegrensene.

Den andre faktoren som ble identifisert er hvilke aktører som innehar markedsrettighetene i toppidretten. I NSF og NGTF sitt tilfelle har de blitt tildelt myndighet til å regulere markedsrettighetene innad i sine respektive forbund. I NSF har det resultert i en modell der samarbeidspartnere ikke kjøper markedspakker av utøvere, men forhandler med NSF og kan bli sponsorer av landslaget på den måten. NSF bruker landslagsavtaler til å regulere utøvernes autonomi til å fremforhandle private samarbeidsavtaler. NCF og NGTF på sin side henviser til at nærmest ingenting av den internasjonale verdiskapningen tilfaller de nasjonale særforbundene, og hvem som eier markedsrettighetene er et resultat av samarbeid mellom de internasjonale forbundene, kommersielle arrangører og andre kommersielle aktører.

Den siste faktoren som ble identifisert er hovedsakelig som et resultat av hvem som eier markedsrettighetene, økonomi. NSF kan basere store deler av sin forbundsaktivitet på samarbeidsavtaler med kommersielle aktører, mens NCF og NFIF blir tvunget til å finne alternative finansieringsmodeller, fordi tilnærmet ingenting av de økonomiske midlene som blir skapt i internasjonal idrett tilfaller de nasjonale særforbundene. NCF uttrykker at mye av forbundsaktiviteten må kuttes, fordi de beror seg på lisensiering av nasjonale sykkelritt, som har varierende deltakelse.

Avslutningsvis understreker denne analysen betydningen av relasjonene mellom nasjonale forbund og interessenter, samt relasjonene mellom interessentene seg imellom, for norsk toppidrettsorganisering. Ved å forstå disse komplekse samspillene kan man få innsikt i hvordan og hvorfor faktorer som konkurranser, markedsrettigheter

og økonomi påvirker organiseringen, og hvilke aktører som har ansvar for sportslig utvikling, kommersielle rettigheter og administrative oppgaver i norsk toppidrett.

7.2 Begrensninger og veien videre

Ved å innta et organisatorisk innblikk på toppidrettsorganisering, tar man som forsker et steg inn i et komplekst fagområde, preget av store variasjoner med mange faktorer som påvirker flere ulike elementer av toppidrettsorganiseringen. I selve prosessen å skrive denne oppgaven har det krevd en kontinuerlig refleksjon under hele forskingsprosessen. Dette har medført flere betraktninger tilknyttet prosjektets begrensninger og tanker til videre forskning. Det er kjent at overførbarhet generelt sett er en begrensning i kvalitative studier, men at jeg med min rolle som forsker kan være åpen om begrensningene i studien og i konteksten den ble utført, slik at det vil det bli mulig for leseren å vurdere relevansen av funnene for deres særegne situasjoner.

Den norske idrettsmodellen har i skrivende stund 54 aktive særforbund, og i studien ble det kun utført fire intervjuer, og forbundene som ble intervjuet er å anse som relativt store i en norsk kontekst. Det begrensede utvalget kan påvirke generaliseringen av funnene til andre særforbund eller organisasjoner i norsk toppidrett.

Idrettsorganisasjonene som er inkludert i min studie baseres på en strategisk utvelgelsesprosess med utgangspunkt i særforbund som innehar administrativt personal, som anses å være kompetente til å belyse problemstillingens fagområde. Det er også verdt å nevne at flere forbund ble kontaktet, men som ikke hadde tid/lyst til å bistå i prosjektet. Ved å inkludere flere, og mindre etablerte særforbund, ville man kunne fått både andre perspektiv på norsk toppidrettsorganisering, men også et mer mangfoldig perspektiv på hvordan relasjoner til viktige interessenter påvirker toppidrettsorganisering i mindre forbund.

I studien ble det anvendt norske særforbunds refleksjoner og tanker angående relasjoner mot viktige interessenter. En begrensning i studien er at de viktige interessentene, som internasjonale forbund, kommersielle arrangører og andre kommersielle aktører ikke har blitt inkludert som intervjuobjekt i studien. Perspektivene fra interessentene måtte ekskluderes på grunn av begrenset med tid og manglende ressurser. Foruten de begrensede rammene til masteroppgaven, kunne overførbarheten blitt styrket dersom flere av aktørene som har innflytelse på norsk toppidrettsorganisering ble inkludert,

eksempelvis internasjonale forbund, private profflag, utøvere og kommersielle arrangører.

Det er også viktig å nevne at kvalitative studier innebærer en subjektiv vurdering av dataene. Intervjuene kan påvirkes av respondentenes perspektiver og oppfatninger, samt forskerens tolkning og analyse av dataene. Selv om jeg har gjort mitt beste for å sikre objektivitet og pålitelighet, kan det være ulike tolkninger av forskningsdata.

Selv om denne studien har sine begrensninger, gir den viktig innsikt i hvordan relasjoner mellom nasjonale særforbund og viktige interessenter organiserer avnorsk toppidrett. Videre forskning og tiltak kan bidra til å bygge videre på denne innsikten. For å øke generaliserbarheten og validiteten av funnene, kan det være nyttig inkludere flere nasjonale særforbund og interessenter i studien. Dette vil gi et bredere spekter av perspektiver og erfaringer som kan bidra til å styrke funnene. En kan også videreføre til detaljerte case – studier av spesifikke idrettsmiljøer eller andre samspill i toppidrettsorganiserings til å få en dypere forståelse av relasjonene mellom særforbund og interessenter. En annen interessant vinkling er problemstillingen ut fra utøvernes perspektiv, med tanke på utøver involvering og medbestemmelse, gjennom å analysere utøvernes rolle, innflytelse og medbestemmelse i relasjonene med viktige interessenter og nasjonale forbund. Dette kan være med på å vurdere effekten av utøver involvering på organisasjonens beslutninger og prestasjoner.

En annen interessant vinkling kunne vært å involvere lagidretter i utvalget, dersom lagidretter også ble inkludert, ville det gitt et bredere spenn i utvalget. Ettersom lagidrett har særkarakteristika som ikke finnes i individuelle idretter, der utøverne nødt til å trene og konkurrere i lag, fordi utøvere ikke kan drive med idretten som individer.

Referanser

- Alnæs, K., Brenna, Å., Nordli, H. & Norges, s. (2007). *Jeg spenner mine ski : historien om norsk skikultur*. Aschehoug.
- Andersen, S. S. & Ronglan, L. T. (2012). Same ambitions - different tracks: a comparative perspective on Nordic elite sport. *Managing leisure*, 17(2-3), 155-169.
<https://doi.org/10.1080/13606719.2012.674392>
- Augestad, P., Bergsgard, N. A. & Hansen, A. Ø. (2006). The institutionalization of an elite sport organization in Norway : the case of "Olympiatoppen". *Sociology of sport journal (trykt utg.)*. 23(2006)nr 3, 293-313.
- Braun, V., Clarke, V. & Braun, V. (2022). *Thematic analysis : a practical guide*. SAGE.
- Cycleforbund, N. Landevei. <https://sykling.no/landevei/>
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/DiMaggioPowell-IronCageRevisited-ASR.pdf>
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Cappelen Damm akademisk.
- Everett, E. L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre* (2. utg. utg.). Universitetsforl.
- Fahlén, J. (2006). *Structures beyond the frameworks of the rink: On organization in Swedish ice hockey* [Pedagogik].
- Forster, J. (2006). Global sports organisations and their governance. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 6(1), 72-83.
<https://doi.org/10.1108/14720700610649481>
- Foshaug, Å. S. (2020). *Idrettens skranker for inngåelse av private sponsoravtaler - Med fokus på om Norges Skiforbunds regler utgjør et brudd på konkurranselovgivningen* [The University of Bergen].
- Fredheim, G. O. (2017). Resolusjon fra ledermøtet om landslagsmodellen.
<https://www.idrettsforbundet.no/nyheter/arkiv/resolusjon-fra-ledermotet-om-landslagsmodellen/>
- Gammelsæter, H. & Olsen, O. (2016). *Poeng, penger og politikk : et institusjonelt perspektiv på idrettsledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Goksøyr, M. (2010). *Idrett for alle : Norges idrettsforbund 150 år : 1861-2011*. Aschehoug.

- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. & Sahlin, K. (2008). *The SAGE Handbook of organizational institutionalism*. SAGE.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Cappelen akademisk forl.
- Hansen, P. Ø. (2011). Står Norges skiforbunds monopol på eliteutøvere for fall? I (s. 259-275). Akilles.
- Hassan, D. & Hamil, S. (2010). Models of football governance and management in international sport. *Soccer & Society*, 11(4), 343-353. <https://doi.org/10.1080/14660971003780115>
- Hinings, R. G. a. C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Cambridge University Press*, 21(4), 1022 - 1054. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/259163>
- Hongshagen, E., Skjerdingsstad, A. & Sunde Hoel, Y. (2013). Petter Northug bryter med landslaget. <https://www.nrk.no/sport/northug-bryter-med-landslaget-1.11027760>
- Iversen, E. B. & Thøgersen, M. (2014). Den kommunale støtte til idrætsforeninger. Succes eller sovepude? I *Samfundets idræt: Forskningsbaserede indspark til debatten* (s. 57-98). Syddansk Universitetsforlag.
- Jakobsen, J., Fredholm, E. & Andersson, T. (2014). *Tour de France : historien om världens största cykelopp*. Natur & Kultur.
- Jarlsbø, Ø. & Delebekk, B. (2022, 19.07.2022). SAMMENLIGNER JAKOB MED VERDENS BEST BETALTE. <https://www.vg.no/sport/friidrett/i/V9WRAr/sammenligner-jakob-med-verdens-best-betalte>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Markula, P. & Silk, M. (2011). *Qualitative research for physical culture*. Palgrave Macmillan.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske, k. Hvem er vi?
- Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske, k. (2023a). Kapittel 14: Idrettens markeds - og rettighetsbestemmelser. <https://www.idrettsforbundet.no/tema/juss/nifs-lov/kapittel-14-idrettens-markeds-og-rettighetsbestemmelser/>
- Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske, k. (2023b). Norges Idrettsforbund og olympiske og paraolypimske komitès lov. <https://www.idrettsforbundet.no/tema/juss/nifs-lov/kapittel-6-sarforbund/>

- Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske, k. (2023c). Norges idrettsforbunds lov.
<https://www.idrettsforbundet.no/tema/juss/nifs-lov/>
- NRK. (2008). Dette er TURN. <https://www.nrk.no/sport/dette-er-turn-1.6132504>
- Nysted, Ø. H. & Norges, i. (2011). Endrer private team langrennsportens organisatoriske felt? : en kvalitativ studie av utviklingen i norsk langrenn. I. Ø.H. Nysted.
- Pfeffer, J. & Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations* (Bd. 33). Pitman Marshfield, MA.
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing - The Art of Hearing Data* (3. utg.). Sage.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations : ideas and interests* (3rd. utg.). Sage Publications.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.
- Selznick, P. (1984). *Leadership in administration : a sociological interpretation*. University of California Press.
- Senaux, B. & Gammelsæter, H. (2011). *The Organisation and governance of top football across Europe : an institutional perspective* (Bd. 7). Routledge.
- Skiforbund, N. Vår historie. <https://www.skiforbundet.no/norges-skiforbund/var-historie/>
- Slack, T., Byers, T. & Thurston, A. (2021). *Understanding sport organizations : applications for sport managers* (Third edition. utg.). Human Kinetics.
- Smith, B. & Sparkes, A. C. (2016). *Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise*. Routledge.
- Sundby, J. (2022). Norges Friidrettsforbund. https://snl.no/Norges_Friidrettsforbund
- Surdal, T. (2006). *Toppidrett på regionalt nivå - Krefter som har virket sentraliserende og desentraliserende på organiseringen av norsk toppidrett* [Høgskolen i Telemark].
<https://openarchive.usn.no/usn-xmloi/bitstream/handle/11250/2438751/Masteroppgaven.pdf?sequence=1>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Turnforbund, N. G. o. Om NGTF. <https://gymogturn.no/om-ngtf/om-forbundet/>

Tvedt, T. & Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske, k. (2013). *Den Norske toppidrettsmodellen : norsk toppidrett fram mot 2022*. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité.

Tømmenes, K. (2021). 123 år - Norsk Friidrett i <<en ny tid>>.

<https://www.friidrett.no/nyhet/2021/125-ar--norsk-friidrett-i-en-ny-tid/>

Vabo, S. I. (2021, 27.05.2023). desentralisering. I *store norske leksikon*.

<https://kildekompasset.no/references/artikler-i-oppslagsverk-leksika-ordboker-o-l-3/>

Van Reeth, D. (2019). *Road Cycling TV Viewing Report*. <https://www.cyclingopinions.com/wp-content/uploads/2020/03/TV-Viewing-Professional-Road-Cycling-2019.pdf>

Vesteng, C. & Folvik, H. (2022, 2.09.22). HOVEDSPONASOREN ADVARER

LANGRENNSTJERNENE:- DE MÅ GI TILBAKE. *Verdens Gang*.

<https://www.vg.no/sport/langrenn/i/y4ezOe/hovedsponsoren-advarer-langrennsstjernene-de-maa-gi-tilbake>

Figur og tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over organisasjonene som er inkludert i det endelige utvalget.....	37
Tabell 2: Kategorisk koding	41
Tabell 3: Intervjuguide	105
Figur 1: Idrettens konkurransestruktur	17
Figur 2: Rollefordeling i toppidrett	50
Figur 3: Alternativ modell	86

Forkortelser

NSF	Norges Skiforbund
NGTF	Norges Gymnastikk – og Turnforbund
NCF	Norges Cykleforbund
NFIF	Norges Friidrettsforbund
FIS	The International Ski Federation
UCI	Union Cycliste Internationale
WA	World Athletics
FIG	Fédération Internationale De Gymnastique
IOC	Den Internasjonale Olympiske Komité
WADA	World Anti-Doping Agency
NIF	Norges Idrettsforbund
OLT	Olympiatoppen
ASO	Amaury Sport Organisation
UEFA	Union of European Fotball Associations

Vedlegg

Vedlegg 1. NSD - Godkjenning

18.05.2023, 14:50

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Hvordan organiseres toppidrett i Norge?](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

977613

Vurderingstype

Standard

Prosjekttittel

Hvordan organiseres toppidrett i Norge?

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges idrettshøgskole / Institutt for idrett og samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig

Chris Horbel

Student

Espen Lie

Prosjektperiode

16.11.2022 - 31.05.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.05.2023.

[Meldeskjema](#) 

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen -
formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

<https://meldeskjema.sikt.no/63624700-da26-437c-abff-2159febb18f5/vurdering>

1/2

18.05.2023, 14:50

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet medprosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2. Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet ‘Hvordan organiseres toppidrett i Norge’?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke idretters toppidrettsorganisering. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette masterprosjektet under Institutt for idrett og samfunnsvitenskap ved Norges Idrettshøyskole. Prosjektet vil gjennomføres gjennom høst 2022 og avsluttes vår 2023. Prosjektet gjennomføres av masterstudent Espen Lie med ansvarlig veileder Chris Horbel og Josef Fahlèn.

Prosjektet vil ta for seg ulike idretters oppbygning av toppidretten, spesielt med tanke på hvordan landslagsmodellen benyttes. Studien vil deretter undersøke hvilke faktorer som påvirker organiseringen, og hvordan det påvirker organisasjonen og utøveres markedsføringsmuligheter.

Problemstillingen er som følger:

- *Hvilke faktorer påvirker idretters tilnærming til landslagsmodellen?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for idrett og samfunnsvitenskap ved Norges idrettshøyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta på bakgrunn av din stilling og den kunnskapen om organisasjonen det fører med. Utvalget for studien består av 4-7 personer og er gjort gjennom et skjønnsmessig utvalg for å få et helhetlig bilde av temaet. Utvalgsriteriene som er brukt er: organisasjon ansatt i, stilling og størrelse på organisasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du deltar på et intervju med meg, Espen Lie. Intervjuet vil vare opp til 60 minutter på din arbeidsplass, Norges idrettshøyskole eller annen foretrukket plassering etter avtale. Spørsmålene innebærer

erfaringer og meninger rundt organisering av toppidrett, og hvilke videre mål organisasjonen har. Det vil ikke bli spurt om sensitiv informasjon om organisasjonen. Økonomi er ikke en del av spørsmålene. Jeg vil ta lydopptak fra intervjuet og notater fra intervjuet, som vil låses i safe, slik at ikke informasjonen havner på avveie.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ved behandlingsansvarlig institusjon vil kun jeg og mine veiledere, Chris Horbel og Josef Fahlèn ha tilgang til dataene som kommer frem. For å sikre anonymisering.

For å sikre anonymisering vil navnet/selskapet pseudonymiseres i transkriberingen og kontaktopplysningene dine erstattes med en kode som lagres fysisk på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Dette vil være innelåst

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 31. mai 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Institutt for idrett og samfunnsforskning v/Norges idrettshøyskole har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Institutt for idrett og samfunnsvitenskap ved Espen Lie: espenlie@nih.no +47 40 61 40 12 eller veilederne Chris Horbel: chrish@nih.no eller Josef Fahlèn: josef.fahlen@umu.se

- Vårt personvernombud: Vårt personvernombud: Rolf Haavik Habberstad. personvernombud@nih.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost personverntjenester@sikt.no eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Espen Lie
Masterstudent

Chris Horbel og Josef Fahlèn
Veiledere

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvordan organiseres toppidrett i Norge?*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Tabell 3: Intervjuguide

	Tema	Spørsmål
		<ul style="list-style-type: none">- Presentasjon av meg- Bakgrunn og formål for prosjektet- Informert samtykke: taushetsplikt- Anonymisering, databehandling og frivillig deltakelse- Informere om lydopptak- Starte lydbånd
Innledning	Rolle i organisasjonen	<ol style="list-style-type: none">1. Kan du begynne med å fortelle litt om deg selv?<ol style="list-style-type: none">a) Utdanningb) Tidligere arbeidserfaring 2. Hva er din rolle/stilling i organisasjonen<ol style="list-style-type: none">a) Hva innebærer denne rollen?b) Hva er typiske arbeidsoppgaver?
Hoveddel	Landslagsstruktur	<ol style="list-style-type: none">1. Hvordan er toppidretten bygd opp?<ul style="list-style-type: none">- Fordeler ved å utøve toppidretten på denne måten?- Ulemper ved denne oppbygningen?- Hva er forbundets særegne preg i forbindelse med organisasjonsstruktur?- Skiller forbundet seg ut på noen måte?- Eventuelt hvilke områder? 2. Hvordan er landslagsmodellen bygd opp? 3. Hvorfor har dere valgt denne modellen?<ul style="list-style-type: none">- Hva mener dere er bra med denne modellen?- Hva er utfordrende med modellen?- Mener dere at dere kan endre modellen?- Hva ønsker dere å endre med modellen?

		<p>4. Johannes Klæbo foreslår at langrenn bør hente inspirasjon fra sykkel, og ha privatlag i verdenscupen, men konkurrere i landslag i mesterskap. Hvordan stiller du/dere til dette forslaget?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fordeler og ulemper med forslaget? - Hvorfor har det seg slik at det lar seg gjøre i langløp?
Hoveddel	Interne faktorer	<p>5. Hvilken rolle spiller landslaget i markedsføring av idretten? (Konkretiser)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan arbeider dere med markedsføring av landslaget? - Hvorfor arbeider dere på denne måten? - Fordeler med å arbeide på denne måten? - utfordringer? <p>6. Finnes det noen fremmede/begrensede faktorer innad i organisasjonen når det kommer til markedsføring av toppidretten?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke faktorer? - Hvordan påvirker de? - Opplever dere konflikter? <p>7. Hvilke konkurranser anser dere som de viktigste med tanke på markedsføring?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor er konkurransen viktigst? - Eventuelt hvorfor har det seg slik? - Hvordan er uttakskriteriene i de ulike konkurransene? - Hvorfor er det eventuelt ulike uttaks kriterier i ulike konkurranser?
Hoveddel	Eksterne faktorer	<p>8. Hvilke eksterne faktorer påvirker organiseringen av landslagsmodellen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan påvirker de modellen? <p>9. Hvilke av disse faktorene påvirker markedsføringsarbeidet? (</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan påvirker de? - Virker de fremmende eller hemmende for markedsføringsarbeidet? - Opplever dere konflikter med de eksterne påvirkerne? <p>10. I henhold til kontrakten dere signerer med utøverne, hvordan er markedsrettighetene dems disponert?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor er de disponert på denne måten? - Hva er fordelene? - Hva er utfordringene? - Opplever dere konflikter? - Har alle lik avtale <p>11. I hvilke sammenhenger kan utøverne praktisere egne sponsoravtaler/sponsoroppdrag?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor har det eventuelt ulike rettigheter i ulike settinger? - Hva er fordelene med å ha en slik oppdeling? - Hva er utfordringen med en slik oppdeling? - Opplever dere konflikter? <p>12. I henhold til landslagskontrakten med utøverne, hvilke rettigheter har utøverne til å strukturere egen treningshverdag?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor er det strukturert på denne måten? - Hva er fordelene? - Hva er ulempene? - Opplever dere konflikter?
--	--	--

Avslutning		<ol style="list-style-type: none">1. Henter dere inspirasjon fra andre institusjoner/organisasjoner i markedsføringsarbeidet?2. Hvordan er gullstandarden med tanke på markedsføringsarbeid i toppidretten?3. Er det noe du ønsker å legge til?
-------------------	--	---