

Jon Erik Dølvik

IDRETT FRITID OG ORGANISERING



FAFO

Idrett, fritid og organisering

Jon Erik Dølvik

Sluttrapport fra prosjektet
"Idrett, fritid og levekår"

FAFO-rapport nr. 099

© Fagbevegelsens senter for forskning,
utredning og dokumentasjon 1990

ISBN 82-7422-036-6

Omslag og trykk:	Otto Falch A/S
Omslagsdesign:	Arne Lilleløykken, Otto Falch A/S

INNHold

Forord	5
1 Innledning og problemstilling	7
1.1 Kunnskapsbehov og organisasjonsstrategier	10
1.2 Rapportens oppbygging	11
2 Idretten på mosjonsmarkedet: Fra monopol til konkurranse	12
2.1 Oppslutning - fra vekst til stagnasjon?	13
2.2 Lagene - idrettens grunnpilar	14
2.3 Omdømme og tillit	17
2.4 Polarisering av aktivitetsmønstret - flere høyaktive og flere inaktive	18
2.5 Kampen om trimmene - hvor går strømmene?	21
2.6 Frafall - strategisk for medlemsutviklingen	24
2.7 Drivkreftene bak privatiseringen og individualiseringen av folks fysiske aktivitet	26
2.8 Potensialer for rekruttering	30
2.9 Lyst og plikt - motivasjon for fysisk aktivitet	33
2.10 Organisatoriske forutsetninger for aktivisering	35
2.11 Spesialisering eller allsidighet?	37
2.12 Betalingsvilje	37
2.13 Oppsummering: Ståsted og utfordringer for idrettsbevegelsen	38
3 Endringer i idrettens samfunnsmessige rammevilkår	40
3.1 Hverdags-Norge i forandring - nye krav til idretten?	40
3.2 Renaissance for en ny bedriftsidrett?	44
3.3 Verdiskift og oppbrudd - mot en ny kroppskultur?	45

4 Framtidsbilder av idretten	49
4.1 Den svenske framtidsstudien	49
4.2 Idretts-Norge i turbulensens tiår	51
4.3 Den "norske idrettsmodellen" i klemme	52
4.4 Og bakom lurker staten	56
 5 Spillet om NIF - organisasjon, makt og interesser	 58
5.1 Utgangspunktet	58
5.2 Perspektiver og rammer for organisasjonsdebatten	61
5.3 Modelljakt eller løpende organisasjonsfornyelse?	63
5.4 Mål og midler i organisasjonsdebatten	64
5.5 Ledelse, makt og avmakt	66
5.6 Organisasjonskomiteens innstilling	68
5.7 Andre forslag	70
5.8 Fra taktikk til strategi	72
5.9 Folkebevegelse eller konkurranseidrett - et historisk dilemma	73
5.10 Fra dobbeltorganisering til særiddrettsmodell?	74
5.11 Tillitskrise og målkonflikter	75
5.12 Å spenne særinteressene foran fellesinteressene	78
5.13 Eksempel: Fisjoning og fusjoning av bedriftsidretten	80
5.14 Lagene - nøkkelledd i fornyelsen	83
5.15 Hva vil idretten med NIF?	85
5.16 Toppidrettens forankring	87
5.17 Avslutning	91
 Publikasjoner fra prosjektet	 93
Litteratur	94

Forord

Norsk idrett står foran viktige avgjørelser. Idrettstinget i mai 1990 skal behandle omfattende forslag til organisasjonsendringer og velge ny ledelse. Dette har utløst interessestrid og maktkamp.

Siktemålet med denne avsluttende rapporten fra prosjektet "idrett, fritid og levekår" er for det første å sammenfatte en del resultater og perspektiver fra prosjektet. For det andre å oppsummere enkelte samfunnsmessige utviklingstrekk som kan virke inn på idrettsbevegelsens handlingsmuligheter i årene framover. For det tredje å reflektere litt over rammene og premissene for den pågående striden om idrettens framtidige organisering.

Enhver vurdering av idrettens organisering vil uttrykke idrettspolitiske verdisyn og interesseavveininger, det finnes ingen forskningsmessige "fasitsvar". Denne rapporten belyser idrettsbevegelsens utvikling i lys av målet om å trekke med bredest mulige befolkningsgrupper i idrett, trening og mosjon. Dette kan oppfattes som et for snevert perspektiv i en bevegelse som også vil fremme idrettslige topprestasjoner. Framstillingen er delvis gitt en kritisk og spissformulert form. Forhåpentlig kan dette provosere fram uenighet og motforestillinger som kan bidra til en klargjøring av det prinsipielle og verdimessige grunnlaget for debatten.

Prosjektet "Idrett, fritid og levekår" er utført av FAFO på oppdrag fra Norges Idrettsforbund, Norges Bedriftsidrettsforbund, Norsk Kommuneforbund og Ungdoms- og Idrettsavdelingen i Kirke- og Kulturdepartementet. I tillegg har Norges Gymnastikk- og Turnforbund og Norges Friidrettsforbund bidratt.

Denne rapporten bygger på tre tidligere delrapporter fra prosjektet: Kluss i vekslina. Fritid, idrett og organisering (Danielsen, Dølvik og Hernes, 1988), Fysisk aktivitet på arbeidsplassen (Dølvik og Ugland, 1989) og Den nye breddeidretten (Danielsen, 1989).

Datamaterialet bygger i hovedsak på en større intervjuundersøkelse som ble foretatt i august-september 1987. Scan-Fact A/S stod for den tekniske gjennomføringen der et landsrepresentativt utvalg på 2400 personer ble stilt 125 spørsmål om arbeid, fritid, livssituasjon og fysisk aktivitet.

I arbeidet med dette prosjektet har vi fått anledning til å delta i en rekke konferanser, møter og kurs i og utenfor idrettsbevegelsen. Den entusiasmen og alle de synspunkter, kommentarer og innspill som er lagt for dagen, har ikke bare vært inspirerende og gitt tro på idrettens muligheter og vilje til å fornye seg. Denne utvekslingen av erfaringer, ideer og problemstillinger har representert et viktig kunnskapstilfang i arbeidet med prosjektet. Takk til alle som har bidratt.

Til slutt en takk til oppdragsgiverne for meget godt samarbeid og deltakerne i prosjektets referansegruppe for inspirerende innsats, råd og støtte.

FAFO, januar 1990

Jon Erik Dølvik

Deltakere i referansegruppa for prosjektet:

Odd J. Ingebretsen og Svein Erik Jensen, Kirke og Kulturdepartementet
Rolf Novsett og Ingolf Mork, Norges Idrettsforbund
Reidar Mærkel, Norges Bedriftsidrettsforbund
Thor Helm Hansen, Norsk Kommuneforbund

(Carl E. Wang KD, Britt Mellegaard, NIF og Per Pettersen NBIF, deltok i referansegruppa under første fase av prosjektet. Ann-Mari Steinsland har vært kontaktperson i Norges Gymnastikk og Turnforbund og Kristen Damsgaard i Norges Friidrettsforbund.)

Ved FAFO har følgende personer medvirket i prosjektet:

Øivind Danielsen, Gudmund Hernes, Ole Fredrik Ugland og Jon Erik Dølvik.

1 Innledning og problemstilling

Formålet med denne rapporten er, ut fra en oppsummering av hovedkonklusjoner og perspektiver fra prosjektet "Idrett, fritid og levekår", å reise en del problemstillinger som kan være aktuelle i debatten om endringer i idrettsbevegelsens organisasjons- og aktivitetsformer.

Ett av utgangspunktene for prosjektet "Idrett, fritid og levekår" var at den organiserte idretten befant seg i en situasjon der det i økende grad ble stilt spørsmål ved bevegelsens samfunnsmessige rolle. Samtidig som politikere satte bevilgninger til idrettsanlegg for de friske opp mot stell og pleie for de syke, ble det hevdet at idretten var i ferd med å bli en tumleplass for de vellykkete og ressurssterke. Rapporter om doping, idrettsskader og svart økonomi gav næring til kritikken. Var idretten i ferd med å miste sin hevdvunne stilling som en sosialt forebyggende folkebevegelse med krav på bred offentlig støtte?

Men idretten var ikke bare blitt mer kritikkutsatt, den var også blitt mer konkurranseutsatt. Den internasjonale medaljehøsten i norske paragreiner ble skrynnere, toppidretten kjempet i motvind. Og på tross av den nye mosjonsbølgen som feide over landet på 80-tallet, syntes tilstrømmingen til idrettslagene å stagnere. For mange idrettsledere var det et tankekors at idrettslagene med sitt motto om "idrett for alle" hadde såvidt svak tiltrekningskraft på de brede gruppene av nye, voksne mosjonister. Private treningsinstitutter skjøt opp utover landet og bar bud om at helse, trim og trening var blitt en del av markedskonometriens myldrende tilbud av livsstils- og fritidsprodukter. Var den organiserte idretten i ferd med å bli akterutseilt med sin dugnadsånd og tradisjonelt konkurranseorienterte aktiviteter? Ville man få nye sosiale skillelinjer der deltakelsen i fysisk utfoldelse ble styrt mer av lommeboka enn av behov? Og hvilke endrete sosiale forutsetninger og drivkrefter var det som lå til grunn for de nye utviklingstrekkene på mosjonsfronten?

Parallelt med disse ytre utfordringene vokste det innen idretten selv fram problemer som aktualiserte spørsmålet om bevegelsens framtidige utvikling. Den sterke framgangen på 60- og 70-tallet så ut til å støte mot indre organisatoriske skranker. Både veksten i antallet, størrelsen og forbindelseslinjene mellom organisasjonsleddene hadde skapt et tungrodd og tilstivnet administrativt apparat med sviktende fornyelsesevne. Vansker med lederrekruttering, finansiering, anlegg og samarbeid mellom idrettsgreiner, vitnet på ulike måter om systemets styringsproblemer. Med ett bein i dugnadsbasert lagdrift og ett bein i profesjonalisert topp-idrettsbusiness kom bevegelsen i utakt med seg selv. Uavklarte interessekonflikter og tillitssvikt bar bud om en dypere identitetskrise. Idrettsbevegelsen var i bevegelse, men tilsynelatende uten klare mål og i mange forskjellige retninger på en gang.

Disse krisesymptomene var trolig utgangspunktet for at Idrettsstyret i 1985 forsøkte å trekke med bevegelsen i en visjonsdebatt. Hvilke verdier og mål skulle ligge til grunn for norsk idrett i framtida, og hvilke strategier var egnet til å nå disse målene? Disse problemstillingene ble fulgt opp på Idrettstinget i 1987, der det bl.a. ble vedtatt å foreta en gjennomgang og tilpasning av idrettens organisering til de mål, oppgaver og utfordringer bevegelsen ville arbeide med i 90-åras samfunn.

Det var i dette perspektivet problemstillingene for prosjektet "Idrett, fritid, og levekår" ble utformet. Med siktemål å få fram kunnskap som kunne brukes i arbeidet med å fremme idrett for alle ut fra sine ønsker og forutsetninger, tok vi utgangspunkt i følgende spørsmål:

- 1) Hvilke variasjoner kjennetegner befolkningens deltakelse i fysisk aktivitet på fritiden? Hvilke grupper deltar, på hvilken måte og i hvilke organisatoriske sammenhenger?
- 2) Hvilke forhold skaper sosiale forskjeller i deltakelse? Hva trekker ulike grupper til fysisk aktivitet, og hvilke barrierer stenger andre ute?

Hvordan virker endringer i livsstil, hverdagsorganisering og arbeidsliv inn på folks deltakelsesmønster?

3) Hva kjennetegner folks ønsker, interesser og holdninger til fysisk aktivitet, og hva skal til for at flere blir med?

4) Hvilke krav stiller endringene i folks fysiske aktivitet, livsmønster, ønsker og behov, til fornyelse av idrettens organisasjonsform og aktivitetstilbud?

Ettersom spørsmålene er forholdsvis grundig analysert i tidligere del-rapporter, skal hovedvekten i denne rapporten legges på å sammenfatte momenter og problemstillinger til punkt 4). Spørsmålet om idrettens organisasjonsform har ikke noe forskningsmessig svar, men avhenger av hvordan bevegelsen ønsker å prioritere ulike verdier, mål og interesser. I en bevegelse med et stort mangfold av aktører og hensyn vil enhver organisasjonsmodell favorisere noen interesser på bekostning av andre. Det finnes ingen "nøytral" eller balansert organisasjonsendring, selv om det kan finnes kompromisser mellom motstridende hensyn som er mer eller mindre realistiske.

Siktemålet med denne rapporten er ikke å foreslå løsninger på idrettens organisatoriske problemer, men å medvirke til en klargjøring av debattgrunnlaget. Ikke først og fremst ved å gå detaljert inn på enkeltforslag, men ved å reflektere omkring premissene, interessene og rammene for organisasjonsdebatten. Dette innebærer at framstillingen beveger seg utover de forskningsbaserte funn og inn i området for idrettspolitisk meningsbrytning og verdistrid.

1.1 Kunnskapsbehov og organisasjonsstrategier

For å unngå alle de "krokføttene" som kan få en strategi- og organisasjonsdebatt til å gå av sporet, trengs ikke bare felles mål og verdier, men kunnskap og forståelse av den virkeligheten organisasjonen opererer i. Det krever for det første en realistisk selvoppfatning, dvs. innsikt i bevegelsens ståsted, virkemåte, ressurser, styrker og svakheter. For det andre må dette koples med innsikt i omgivelsenes utvikling: Hvilke forhold påvirker organisasjonens muligheter og hindringer for å fremme sine mål? Hvilke nye krav vil ytre forandringer stille til organisasjonen, og hvordan kan organisasjonen påvirke sine ytre handlingsvilkår?

Framtida er ikke noe utvendig skjebnebestemt det gjelder å tilpasse seg, men avhenger i stor grad av de tiltak man treffer i dag for å forme omgivelsene og organisasjonen for å utnytte mulighetene i morgen. For å kartlegge handlingsmulighetene og spillerommet for påvirkning, som hele tiden endrer seg, kan man ikke jakte etter komplett oversikt. Man må handle ut fra begrenset informasjon og blinke ut strategisk viktige og påvirkelige faktorer i lys av egne mål. Og igjen gjelder det å skjelne mellom særtrekk som berører spesielle deler av bevegelsen, og allmenne utviklingstrekk som utfordrer hele bevegelsen.

Et hovedproblem i kartleggingen av strategiske endringer og utfordringer for idrettsbevegelsen er at samfunnsutviklingen blir stadig mer uforutsigbar, turbulent og omskiftelig. Mangfoldet og variasjonsbredden i livsvilkår, interesser og muligheter øker, det blir vanskeligere å identifisere generelle trender og behov. Nedslagsfeltet for fellesløsninger og standardmodeller innsnevres. I økende grad kreves differensierte organisasjonsløsninger, produkter og aktivitetstilbud som skreddersys de målgruppene man ønsker å trekke med.

I fortsettelsen av dette notatet oppsummeres en del utviklingstrekk som berører idrettsbevegelsens forutsetninger for å trekke med brede befolkningsgrupper i fysisk aktivitet. I hvilken utstrekning og til hvilken

pris dette er ønskelig, og hvordan dette skal kombineres med hensynet til toppidretten, er et verdispørsmål idretten selv må ta stilling til. I så måte vil fremstillingen være ensidig i det den belyser idrettens stilling og organisasjon ut fra ett bestemt ståsted, nemlig den brede hverdagsidrettens situasjon. Jeg tror det er mest redelig og påkrevet for å bidra til en ryddig diskusjon der målkonflikter og interessemotsetninger kan tre klart fram.

1.2 Rapportens oppbygging

Rapporten er bygd opp med tanke på å være et brukshefte som ikke forutsetter gjennomlesning fra perm til perm. De enkelte kapitlene kan leses hver for seg, og i den rekkefølgen brukerne har behov for.

I kapittel 2 oppsummeres sentrale resultater fra prosjektet med hovedvekt på å beskrive det fysiske aktivitets- og organisasjonsmønsteret i befolkningen. Lesere som kjenner prosjektets tidligere rapporter kan hoppe lett over denne delen.

I kapittel 3 peker jeg på en del forandringer i idrettens samfunnsmessige rammevilkår som kan reise nye krav til idrettsbevegelsens organisasjons- og aktivitetsformer.

I kapittel 4 refereres enkelte framtidsbilder av idretten, mulige utviklingsretninger og konfliktlinjer.

I kapittel 5 drøftes grunnlaget og rammene for debatten om idrettens framtidige organisering, med vekt på en kritisk vurdering av kryssende verdier og interesser.

2 Oppsummering av hovedresultater

Idretten på mosjonsmarkedet - fra monopol til konkurranse

Mellomkrigstidas idrett var preget av politisk strid og konkurranse mellom det "borgerlige" Landsforbundet og Arbeideridretten (AIF). Etter idrettsforliket ble de to organisasjonene i 1946 slått sammen, og idrettsforbundet ble i praksis monopolist på sitt område. I dag er idrettsbevegelsen igjen utsatt for konkurranse, dels fra kommersielle markedsaktører, dels fra alternative frivillige organisasjoner. Samtidig skjer en oppblomstring av uformell fysisk aktivitet utenom organisasjonene som ikke har konkurranse, men rekreasjon, helse og trivsel som drivkraft.

Selv om nordmenn fortsatt dyrker friluftslivet og turer i skog og mark, synes turkulturen delvis å omformes til en mosjonskultur som for mange framstår som et attraktivt alternativ til idrettslagene. Disse store strømmene av fysisk aktive voksne går dels ut av idretten, dels utenfor idretten, og henter trekraft fra de samme årskullene som på 60- og 70-tallet var grunnlaget for idrettens vekst. Der idretten i en fase gav et organisatorisk svar på denne generasjonens fysiske aktivitetsbehov, synes den samme generasjonen nå å søke nye rammer og former for sin utfoldelse i takt med vandringen gjennom livsfasene. Og mange av de faktorene som bidro til å trekke dem inn i idretten som ungdom - konkurransen, organiseringen og det forpliktende fellesskapet - synes i dag å skyve dem ut igjen som voksne.

Dette kapitlet sammenfatter en del faktiske konklusjoner fra prosjektet "idrett, fritid og levekår" og vil i hovedsak være repetisjon for dem som har lest foregående rapporter fra prosjektet.

2.1 Oppslutning - fra vekst til stagnasjon?

Etter en enestående vekstperiode utgjør den organiserte idretten i dag Norges desidert største frivillige bevegelse med 1,6 millioner medlemskap. Dette reflekterer først og fremst den sterke tilstrømmingen av 60- og 70-tallets store barne- og ungdomskull, som innebar at tidligere tiders uformelle fritidslek kom inn i organiserte former. Om lag 2/3 av barn og unge under 16 år er medlem i idrettslag, og drøyt 30 prosent av befolkningen i alderen 16-70 år oppgir å være medlem.

I hovedsak gjenspeiler medlemsmassen den sosiale sammensetningen i befolkningen som helhet. Det er imidlertid en viss overvekt av menn, grupper med høy utdanning, skoleelever og studenter. Medlemsandelen varierer noe mellom regioner, med Oslo/Akershus og Rogaland/Hordaland lavest, Hedmark/Oppland og Trøndelag høyest.

Den sterke oppslutningen basert på evnen til å rekruttere barn og ungdom de siste 10-20 år er i dag bevegelsens fremste ressurs, men representerer samtidig dens største utfordring. Man har bygd en organisasjon som er innrettet på voksende innsleding av barn og unge til organisert, konkurranseorientert aktivitet. I en situasjon hvor ungdomskullene synker og betydelige deler av medlemsmassen går over fra å være ungdom til voksne, stiller dette nye krav til organisasjonen. Det blir vanskeligere å basere rekrutteringen på etterfylling. *Evnen til å redusere frafallet og gjennomstrømmingen vil bli strategisk for å sikre oppslutningen.* Andelen medlemmer i idrettslag synker i dag med alderen fra om lag 50 prosent blant 16-19-åringer til under 20 prosent i gruppa over 50 år. Etterhvert som befolkningen de neste 10-20 år vil bestå av flere middelaldrende og færre unge, vil dette automatisk skape større frafall om man ikke styrker evnen til å holde på de voksne medlemmene. Fire av ti voksne nordmenn, dvs. over en million mennesker, er i dag "frafalne" medlemmer. Mens man tidligere hadde befolkningsutviklingen med seg, vil man de kommende åra få den mot seg. Det første varsku om dette kom ved offentliggjøringen av nye medlemstall i NIF og

forbundene i desember 1989. Disse tyder på at vekstkurven har fått en kraftig knekk, og at medlemstallene er på retur.

Store medlemstall er ikke noe mål i seg selv, men medlemsoppslutningen setter rammene såvel for bevegelsens økonomiske og menneskelige ressurser som dens politiske legitimitet og gjennomslagskraft. Drøyt 60 prosent av 1 million medlemmer over 16 år deltar i lagsaktiviteten, men nesten 40 prosent betrakter seg som passive medlemmer. *Det er store mobiliseringsoppgaver også på den indre fronten.* Selv om 2/3 av medlemmene over 16 år er fysisk aktive, trener flertallet oftest uformelt eller i privat regi. Dette understreker at den aktive medlemsmassen i stor grad er med og legger forholdene til rette for andre - barn, ungdom og et mindretall konkurranseutøvere. Antallet idealister kan nok være synkende, men er fortsatt helt avgjørende for bevegelsens drift og utvikling.

Dette er velkjent, men viktig å ta hensyn til i utformingen av strategier for framtida. Hvis man ikke makter å utforme lederskap, organisasjonsformer og motivasjonssystemer som appellerer sterkere til interessene til de store gruppene voksenmedlemmer og deres syn på hva bevegelsen skal prioritere, kan man risikere alvorlig årelating.

2.2 Lagene - idrettens grunnpilar

"Idrettsrevolusjonen" i 60- og 70-årene ble båret fram av en sterk vekst i antallet idrettslag. Nye lag skjøt fram i grender, bygder og byer og utviklet aktivitetsformer og rekruttering som ledet store deler av den fysiske utfoldelsen på fritida inn i organiserte former. Ungdom og voksne ble opplært i lagsarbeid, fikk organisasjons- og ledererfaring, og knyttet sosiale bånd. Tusener av lag ble læresteder og knutepunkter for vennskap, kulturell utfoldelse, lokalmiljø og identifikasjon. Som pådriver for utbygging av anlegg og aktivitetsområder utover landet drev idrettslagene ikke bare organisasjonsbygging, de ble en brikke i samfunns- og

distriktsutbyggingen på 60- og 70-tallet. Slik ble idrettsorganisasjonene også en gjennomslagskraftig aktør i den lokale kultur- og fritidspolitikken, ofte til misunnelse for andre frivillige organisasjoner.

Per i dag rommer NIF mer enn 6 000 lag, hvorav snaut 2400 fleridrettslag og nesten 4000 spesialidrettslag. I tillegg er det registrert over 5000 bedriftsidrettslag. Lagene spenner fra små dagnadsdrevne grendeforeninger til store klubber som drives profesjonelt og markedsorientert. Tyngdepunktet utgjøres imidlertid av små lag, over halvparten har mindre enn 100 medlemmer.

Oppå grunnpilaren av lokale idrettslag har det skjedd en kraftig administrasjonsvekst. Nærmere 50 særforbund med regionale særkretser, idrettsforbund og idrettskretser utgjør et stort organisatorisk apparat. Omsetningen i systemet kan måles i milliarder, og det trengs titusener av frivillige for å holde maskineriet i gang.

I følge vår undersøkelse deltar om lag 1/5 av medlemmene over 16 år i trim og mosjonsaktivitet i lagene, 1/5 i konkurranseidrett, men nesten halvparten oppgir at deres viktigste bidrag er å delta i utenomidrettslig aktivitet: Som ledere, tillitsvalgte, hjelpemannskap ved arrangement, dugnad, pengeinnsamling, kjøring av barn mm. Dette forteller dels hvor omfattende den frivillige innsatsen er, dels hvor avhengig bevegelsen er av entusiasme, medvirkning og nyrekruttering av tillitsvalgte for å kunne opprettholde og videreutvikle dagens aktivitet.

Hvilke to målsettinger mente medlemmene det var viktigst å satse på for deres idrettslag? På tvers av sosiale, idrettslige og aldersmessige skiller var svaret entydig: *Bedre tilbud for barn og ungdom, utvikling av bredde-tilbud og mindre prestasjonsorienterte aktiviteter, sosialt miljø, trekke med utsatte grupper, og muligheter for hele familien til å delta*, har bred oppslutning. Blant nøkkelgruppa tillitsvalgte og ledere var denne tendensen sterkest.

Grunnplanet og spesielt de drivende kreftene i lagene ønsker organisasjonsendringer som bedre kan imøtekomme hverdags- og breddeidrettens behov. En fersk svensk undersøkelse viser at dette ikke er en selvfølgelig utvikling: I Sverige har det vokst fram markante forskjeller i idrettslagsdeltakelse blant barn og ungdom med ulik sosial bakgrunn (Blomdahl, 1989).

På spørsmål om de to viktigste hindringene for å nå idrettslagets mål, var det tre faktorer som skilte seg ut, *manglenes jerntriangel*; ledermangel (66%), pengemangel (22%) og anleggsmangel (19%). Klart viktigst var vanskene med å skaffe, skolere og beholde ledere.

I en periode der økt press på fritiden, endringer i familiemønster og tøffere klima i yrkeslivet, gjør spillerommet for frivillig innsats trangere for mange, utpeker dette *lederspørsmålet* til en *avgjørende* faktor for idrettens utvikling framover. Dette understreker betydningen av å skape bedre samsvar mellom mål, aktiviteter og medlemmenes interesser for å motivere bredere medlemsgrupper til å ta del i lagsdriften.

Potensialene for mobilisering til lederoppgaver er betydelige. En av fem medlemmer uten tillitsverv i dag sa seg villige til å være leder, trener eller ha tillitsverv. Dette er for en stor del unge, ofte velutdannede medlemmer, og nesten halvparten er kvinner. Den mest utbredte forutsetningen for å stille opp var "bedre tid og anledning", men 1/4 oppgav at de bare måtte bli spurt, og 1/4 oppgav ingen forutsetninger i det hele tatt.

Evnen til fornyelse og vitalisering av lagene vil bli avgjørende for idrettsbevegelsens videre utvikling. I dag deltar ikke mer enn 1/4 av de fysiske aktive i idrettslagene. Utsiktene til varig arbeidsløshet, sentralisering og økt flytting fra utkantstrøk, spesielt blant de unge, reiser nye utfordringer. Rekruttering og frafall går ofte i sprang. Det finnes kritiske terskler der hele lag eller grupper kan skyte fart eller klappe sammen. For å skape ny rekruttering og motvirke at strukturelle endringer skal

utløse frafallsskred i utsatte lokalsamfunn, trengs samarbeid og eksperimentering med nye lagsmodeller.

2.3 Omdømme og tillit

Idrettsbevegelsens styrke avhenger ikke bare av lagene og medlemmenes antall og innsatsvilje, men i stor grad av samfunnets vilje til økonomisk og materiell støtte. Bevegelsens tillit og troverdighet er derfor avgjørende både innad og utad.

Det er *bred positiv grunnholdning* til idretten: Tyngdepunktet av befolkningen mener idretten spiller en viktig rolle i forebygging av sosiale og helsemessige problemer og gir viktige bidrag til oppvekst- og nærmiljø.

Men samtidig var om lag 2/3 av befolkningen helt eller delvis enig i *at idretten er blitt for kravstor*, at midler til idretten går på bekostning av viktigere behov, og enda flere *at idretten bruker for mye ressurser til de beste, for lite på bredden*. Holdningene blant idrettslagenes medlemmer var i hovedsak samsvarende med befolkningens. Og denne undersøkelsen ble gjennomført før den økonomiske krisen, arbeidsløsheten og OL på Lillehammer virkelig kom på dagsorden.

Samlet peker disse resultatene på at *idrettsbevegelsens troverdighet og tillit trekkes i tvil* både innad og utad. Samtidig viste undersøkelsen at en stor majoritet av befolkningen - fra det politiske høyre til venstre - mente det var et viktig offentlig ansvar å legge til rette for at alle kan drive idrett ut fra egne forutsetninger og ønsker.

På spørsmål om offentlig støtte til idrettsformål svarte et klart flertall på tvers av partigrensene at *det offentlig bør yte mer til breddeidretten*, mens 1/5 ønsket økt støtte til toppidrett. Oppslutningen om økt toppidrettsatsing var kraftig svekket fra 1973 til 1987.

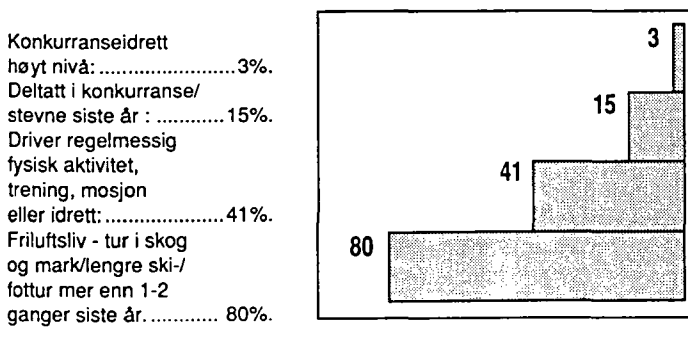
I en tid med innstramminger i såvel offentlig som privat økonomi peker disse resultatene i retning av at idrettsbevegelsen vil konfronteres med sterkere krav om å rettferdiggjøre sine fordringer på samfunnet, og at man kan få sterkere fordelingskonflikter om bruken av midler innad. Kampen om kontrollen over idrettsforbundet og idrettskretsene og deres ressursbruk kan være en bekreftelse på at en slik tilspissing er under oppseiling.

2.4 Polarisering av aktivitetsmønstret

- flere høyaktive og flere inaktive

Den voksne befolkningens deltakelse i fysisk aktivitet kan uttrykkes i følgende figur:

Figur 1 Aktivitetstrappa. Andel av befolkningen 16-70 år som deltar i fysisk aktivitet på ulike nivå



Mens snaut en femtedel av befolkningen over 16 år i løpet av 1987 hadde deltatt i konkurranser i en eller annen form, en aktivitet som er idrettslagenes primære virksomhet, *drev snaut halvparten (41 prosent) regelmessig idrett, trening eller mosjon* (minst en gang pr. 14. dag). Selv om de aller fleste driver en viss turgåing eller friluftsliv, er det over

halvparten av befolkningen som ikke driver noen regelmessig fysisk aktivitet. I et internasjonalt perspektiv tegner dette et bilde av en fysisk aktiv befolkning, men det er ennå langt igjen til "idrett for alle" er en realitet. 80-tallets mosjonsbølge har ikke favnet så bredt som de store massemonstringene har kunnet gi inntrykk av.

Levekårsundersøkelsen tyder på en markant vekst i løpet av 80-årene i andelen i befolkningen som ikke i det hele tatt eller sjelden går lengre fot- eller skitur (Sosialt Utsyn, 1989). Samtidig synes antallet "trimmere" å ha økt, andelen som drev mosjon eller idrett mer enn 40 ganger i løpet året, steg fra ca. 20 prosent i 1980 til ca. 30 prosent i 1987. Andelen som aldri drev mosjon eller idrett, gikk bare litt ned og utgjør fortsatt mer enn halvparten av den voksne befolkningen. Samlet peker dette i retning av en *polarisering* av aktivitetsbildet: *Det blir flere høyaktive, men andelen inaktive er stabil.*

En liknende utvikling er avdekket blant svensk ungdom. Andelen som er fysisk aktive i idrettslag, er økt kraftig de siste 20 åra, men andelen som driver "spontanidrett" utenfor lagene, er sunket enda kraftigere. Resultat: Det blir flere inaktive unge (Andersson, 1989).

I likhet med i øvrige fritids- og kulturaktiviteter består fortsatt klare *sosiale ulikheter* i deltakelse: Jo høyere sosial status, jo større andel fysisk aktive. Nesten 60 prosent i gruppa med embetseksamen, mot 30 prosent blant ufaglærte arbeidere, er regelmessig fysisk aktive. Polarisingen i aktivitetsmønsteret ser ut til å følge sosiale skillelinjer.

"*Aldersklia*" viser at aktivitetsnivået synker bratt med alderen, spesielt i 20-30-årsalderen. Over 60 prosent i gruppa under 20 år er fysisk aktive, mot under 40 prosent i gruppene over 50 år.

Selv om en rekke nye aktiviteter har gjort sitt inntog på mosjonsmarkedet, er det fortsatt *tradisjonelle treningsformer* som dominerer blant de fysisk aktive. Antallet joggere har økt kraftig og utgjør sammen med

ski, svømming, gang/marsj og sykling de vanligste aktivitetene blant mosjonistene. Fotball er den eneste lagidretten blant de ti mest populære aktivitetene. Blant kvinner har gymnastikk/trimparti, dans og aerobics fått betydelig utbredelse. Hver femte kvinnelige trimmer drev aerobics-lignende trening. Det er også verdt å merke seg at betydelige deler av ungdommen er tiltrukket av nye aktivitetstyper som i liten grad er fanget opp i idrettslagenes aktivitetsspekter.

Tabell 1 Top Twenty - de 20 mest populære aktivitetstypene blant folk som driver regelmessig trening, mosjon eller idrett. Menn og kvinner. Prosent

	Kvinner	Menn	Alle
1. Skitur/langrenn	50	51	50
2. Løpetur/jogging	42	52	47
3. Svømming	50	38	44
4. Gang/marsj	39	33	36
5. Sykling	31	25	28
6. Fotball	9	35	23
7. Gymnastikk/trimparti	29	14	21
8. Ski - alpin/hopp	14	22	18
9. Dans (folke/selskap)	19	11	15
10. Aerobics o.l.	20	3	11
11. Badminton	12	9	10
12. Volleyball	11	10	10
13. Håndball	11	9	10
14. Bordtennis	5	13	9
15. Friidrett	7	10	9
16. Tennis	6	10	8
17. Basketball	7	8	8
18. Bowling	5	9	7
19. Skyting	2	11	7
20. Brettseiling	4	9	7

Øvrige aktiviteter: Orientering, vektløfting (6), skøyter, squash (5), kajakk/kano-paddling, roing (4), jazzdans /ballett, judo/karate (3), hundekjøring, turn/RS (2), boksing, bryting, golf, hanggliding/fallskjerm, ishockey, klatring, kappgang, motorsport (1), fekting (0)

Det er et hovedtrekk at flere av de mest utbredte mosjonsformene er slike som *kan drives individuelt og stiller små krav til organisering og utstyr*. Den moderne trimkulturen ser delvis ut til å være en modernisert utgave av den norske turtradisjonen, særlig blant menn. Blant kvinner scorer aktiviteter med et estetisk og sosialt islett ganske høyt. Det kan synes som vi er på vei mot en delvis kjønnsdelt "trimkultur". I tillegg er lekbetonte ballspill som kan drives uformelt, mye utbredt; fotball, badminton og volleyball.

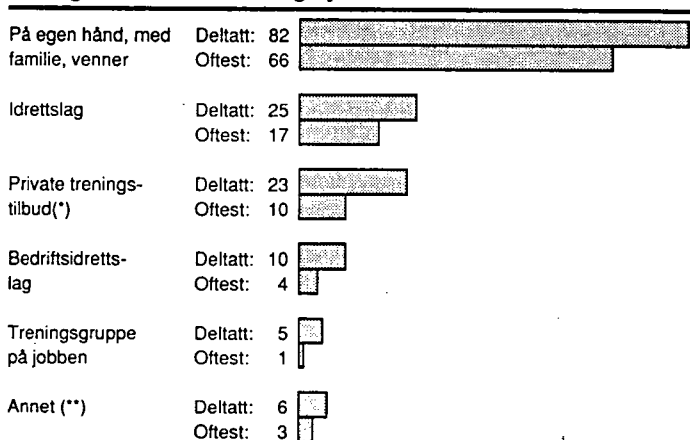
Dette bildet gjenspeiles i hvilke *anlegg og aktivitetsområder* som er mest benyttet. En dominerende del av trenings- og mosjonsaktiviteten finner sted på skogsveier, stier, friareal, langs veier, fortau og i skiløypene. Dessuten blir aktivitetsarenaer som er åpne for individuell bruk, som svømmehall, lysløype og trimløyper, benyttet av mange. De tradisjonelle spesialidrettsanleggene som idrettslagene i stor grad disponerer, benyttes av færre. Men aktivitetsfordelingen på anlegg og arenaer sier trolig mer om tilbudet og fordelingen av bruksmulighetene, enn om behovet.

2.5 Kampen om trimmerne - hvor går strømmene?

Den organiserte idrettens markedsandel blant de voksne trimmerne oppsummeres i figur 2.

For seks av ti regelmessig fysisk aktive var *uformell aktivitet* med familie, venner eller på egen hånd viktigst. *Under 1/5 av "trimmerne" hadde idrettslaget som sin viktigste treningsarena*, og en fjerdedel hadde deltatt i idrettslagsregi. Omtrent like mange hadde deltatt i privat treningsstudio, kurs eller klasse, men noe færre hadde dette som sin viktigste arena (10%). Mange drev også aktivitet med utgangspunkt i arbeidsplassen.

Figur 2 Regelmessig fysisk aktive inndelt etter hvilken organisatorisk sammenheng de har deltatt i og oftest deltatt i 1987



(*) Private treningstilbud omfatter "privat treningsstudio, squashhall" og "private kurs, partier, klasser (eks. aerobics, dans, ballett)"

(**) "Annet" omfatter helsesportslag, treningsgruppe i bomiljø og annet

Samlet tegner dette et bilde av aktivitetsmønstret som rokker kraftig ved bildet av "idrettslagene" som den dominerende organisator av befolkningens fysiske aktivitet. *For tre av fire voksne mosjonister spiller idrettslagene liten eller ingen direkte rolle i dag.* "Depoteffekten" gjør imidlertid at mange som er loyet inn i fysisk aktivitet via idrettslag, fortsetter å være aktive oppover i åra, men i andre sammenhenger. Slik bereder idrettslagene markedsgrunnlaget for sine nye konkurrenter.

Idrettslagene aktiviserer jevnt i alle sosialstatusgrupper og spesielt blant yngre under utdanning. De private tilbudene har en bred sosial profil og faktisk et større innslag fra kvinnedominerte lavstatusyrker enn de øvrige trenings- og mosjonssammenhengene.

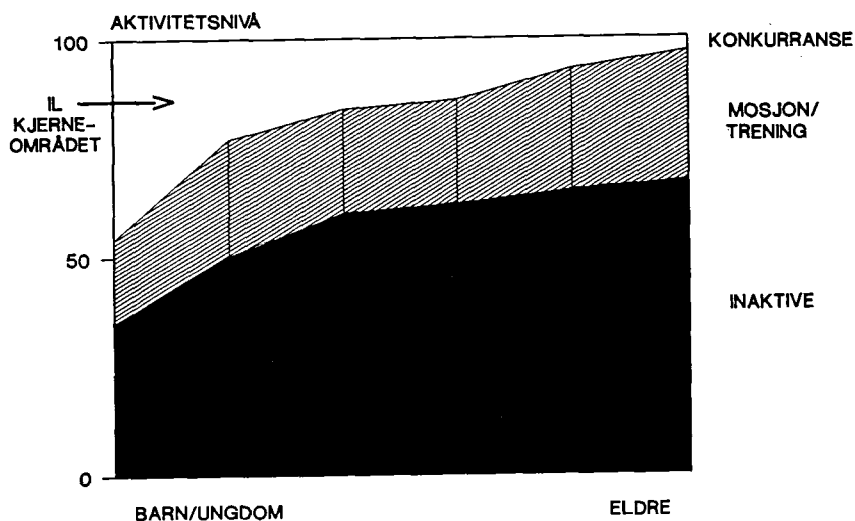
Mens idrettslagene har en maskulin overvekt blant deltakerne, har de private operatørene kvinneovervekt. 62 prosent av deltakerne er kvinner, og det er klart flere kvinner som har deltatt i privat regi enn i idrettslag.

På tross av kvinneidrettens triumfer er idrettslagene på vikende front i kampen om de voksne kvinnelige trimmerne.

De største forskjellene i organisasjonsmønster finner man mellom "trimmere" i ulike livsfase og med ulike idrettslig bakgrunn. Mens idrettslagene har godt grep om de yngre uetablerte, søker gruppene over 30 år i stor grad til uorganisert og privat virksomhet. Trimmere uten idrettsbakgrunn søker sjelden til idrettslag og oftere til uorganisert og privat virksomhet.

Til sammen tegner dette et bilde av tendenser til *individualisering* og *privatisering* av folks fysiske utfoldelse. Idretten er kommet i en konkurranseklemme fra to kanter: Uformelle nettverksbaserte aktivitetsformer og private operatører høster der idrettslagene har sådd. De store gruppene som faller utenom, er de inaktive.

Figur 3 Det fysiske aktivitetskartet inndelt etter alder og aktivitetsnivå



Idrettsbevegelsen strategiske posisjon på aktivitetsmarkedet kan oppsummeres som i figur 3. Den viser at idrettslagenes kjerneområde ligger i konkurranseorientert aktivitet blant barn og unge, mens vekstpotensialene er størst blant mosjonister og inaktive i voksen alder. I takt med at aldersprofilen i befolkningen vil forskyves mot høyre i figuren, vil nedslagsfeltet for idrettens kjernetilbud bli stadig smalere.

2.6 Frafall - strategisk for medlemsutviklingen

Om lag 1/3 av den voksne befolkning har tidligere i livet deltatt i konkurranseidrett, og nesten halvparten av trimmerne har bakgrunn i konkurranseidrett. Kun fire av ti tidligere konkurranseaktive trener i dag i idrettslag; seks av ti gjør det ikke. Det største frafallet fra idrettslagene skjer i alderen 16-30 år.

Kombinasjonen av aldersforskyvninger og frafallsmønstre gjør at idrettsbevegelsens strategier for å videreutvikle oppslutning og medlemsgrunnlag må legge vekt på å ta vare på de store gruppene av ungdom og unge voksne som utgjør ryggraden i lagene i dag. Vinninga kan gå opp i spinninga om storstilt satsing på nyrekruttering går på bekostning av dagens medlemsgrupper. Det kan kreve langt større innsats å vinne ett nytt medlem enn å hindre frafall av fem gamle.

Vi stilte derfor spørsmål om tidspunkt og grunner til frafall fra den aktive idretten. Når og hvorfor sluttet folk med aktiv konkurranseidrett?

Halvparten sluttet før de fylte 20 år, og 3/4 hadde lagt opp i tjuedefemårsalderen. Selv om det neppe er noe mål at alle skal fortsette med konkurranser, kan grunnene til at så mange slutter, gi en pekepinn om hvilke faktorer som skyver og trekker folk ut av idretten.

Tabell 2 To viktigste frafallsgrunner blant personer som har drevet aktiv konkurranseidrett

Frafallsgrunner	Alle	Frafallsalder		
		Under 20 år	20 til 29 år	30 år og eldre
Fikk andre fritidsinteresser	26	42	13	11
Vanskelig å kombinere med utdanning/arbeid	26	24	30	27
Flyttet til nytt bosted	23	19	29	21
Tok for mye tid	20	17	24	25
Stiftet familie/fikk barn	18	4	37	20
Ble for kjedelig/gikk lei	12	20	3	6
Ble for mye alvor/prestasjonsangst	9	13	5	7
Idrettsskade	8	5	11	10
Ble for gammel	5	0	1	22
Nådde ikke opp/kom ikke på laget	3	5	1	2
Idretten hadde ikke noe tilbud for folk med mitt ambisjonsnivå	2	2	1	2
Hadde nådd mine mål	2	1	2	4
Bare enere ble fulgt opp	1	1	0	0
Andre frafallsgrunner	13	13	12	12
Sum	168	166	169	169
N	656	315	204	137

Kollisjon med andre fritidsinteresser scorer klart høyest blant de unge i alderen 16-20 år, likeledes gir kombinasjonen med *arbeid og utdanning* vansker for mange. Dette indikerer at kravene for å henge med er såvidt sterke at mange ikke syns det er verdt de ofre de må gjøre på andre fronter. I et samfunn der konkurransen om de unges fritid og oppmerksomhet, og kravet til utdanning og karriere skjerpes, er dette et signal å merke seg.

Når samtidig nesten 1/3 oppgir at *idretten ble for kjedelig*, at de gikk lei, eller at det ble for mye alvor og prestasjonsjag, forsterker dette bildet av at idretten ikke gir nok spillerom for andre interesser og behov. Det frivillige og frigjørende vender seg til forpliktelse og press.

Et praktisk poeng som burde kunne motvirkes, er frafall som skyldes *flytting*. I takt med at mobiliteten i samfunnet øker, vil det være mye å vinne ved å motvirke lekkasje her.

Foruten de nevnte faktorene og for liten tid er etablering av *familie og ansvar for barn* den viktigste grunnen til frafall blant 20-29-åringene. Forøvrig er det verdt å merke seg at hele 10 prosent oppgav at de sluttet på grunn av *idrettsskade*.

Konkurransetidretten er altså noe folk vokser ut av når nye interesser, oppgaver og livsfaser melder seg. Selv om dette kan synes naturlig, er det likevel *praktiske organisatoriske spørsmål det er mulig å forandre på*. Skal man holde på medlemmene, må det gjøres mulig og attraktivt å delta med *varierende innsats over skiftende livsfaser*.

2.7 Drivkreftene bak privatiseringen og individualiseringen av folks fysiske aktivitet

I kampen om de store voksengruppene kommer idrettsbevegelsen i klemme mellom to tendenser: På den ene siden de private kommersielle tilbudene som spesielt har tak på kvinnene, på den andre siden den store bølgen av uformell, selvorganisert aktivitet. Hvilke kvaliteter er det som skyver eller trekker voksentrimmerne bort fra idrettslagene og over i private sammenhenger?

Aleinetrimmerne - praktiske grunner

Om lag 1/3 av de fysisk aktive trener eller mosjonerer oftest aleine. Andelen aleinetrimmerne øker med alderen, og har en viss overrepresentasjon av menn. På spørsmål om hvorfor de valgte å drive på egen hånd, la et flertall vekt på *praktiske grunner; det er lettest å passe inn i hverdagen*. Man trener når anledningen byr seg. Effektivitetshensyn og muligheten for å tilpasse aktiviteten til egne behov er også viktig. En del, spesielt kvinner, peker på mangelen på treningskamerater og treningsmiljø, en utfordring for idrettslagene. Individualiseringen synes altså å være mer drevet av praktiske organisatoriske hensyn, enn av verdidrevet individualisme eller oppbrudd fra tradisjonelle mosjonsvaner.

*Tabell 3 "Hva er den viktigste grunnen til at du oftest trener aleine?"
- blant menn og kvinner*

	Kvinner	Menn	Alle
Lettest å passe inn i hverdagen	49	51	50
Kan tilpasse aktiviteten til egne behov	21	20	20
Er mest effektivt	8	10	9
Liker å være aleine litt	6	8	7
Savner passende treningskamerat	7	4	6
Får ikke andre med meg	6	2	5
Annet	3	5	4
Sum	100	100	101

De private treningstilbudene

En utbredt oppfatning er at de private markedsoperatørenes suksess bunner i motebølger der spekulasjon i forfengeligheit, estetikk og selvpoptatt kroppsdyrking er sentrale ingredienser. Men istedenfor å rette oppmerksomheten mot de private tilbudenens emballasje og markedsføring,

må man spørre: Hvilke sosiale behov og forutsetninger treffer denne formen for organisering hos brukerne?

*** Resultatorientering**

Hvis man ser på hva det er ved aktivitetene - produktet - som trekker folk til private tilbud, er det ikke først og fremst at de er varierte eller morsomme, men at de effektivt gir resultater. Tilsvarende er det en del som legger vekt på progresjon og utviklingsmuligheter.

*** Kvinner - søker fysisk utfoldelse til musikk**

Kvinnene er også resultatorientert, men den hyppigst oppgitte grunnen er at "det er inspirerende å trene til musikk" (35%). Dette kan bety at appellen ved disse tilbudenes i større grad ligger i den sanselige opplevelsen ved selve aktiviteten, kombinasjonen av fysisk utfoldelse, dans, og musikk. 13 prosent av kvinnene oppgir samtidig at det private tilbudet er "det eneste stedet jeg kan drive den aktiviteten jeg ønsker". Deltakerne i disse tilbudene legger også større vekt på det sosiale miljøet.

*** Sosiale motiv - viktig for alle**

På tvers av kjønn og aldersgrupper er det omlag 1/3 som svarer "liker miljøet, treffer likesinnete, fin atmosfære", og hver femte deltaker oppgir at "venner går der". Selv om aktivitetene i seg selv kan være individualiserte, spiller sosiale motiver åpenbart en viktig rolle, og sosiale nettverk er en viktig rekrutteringsvei.

*** Lave prestasjonskrav - god instruksjon**

Det er vel dokumentert at prestasjonsnivået i idrettslagene er en barriere for mange. Det er også hevdet at de private studioene er en scene for de fysisk velutrustete og vellykkete. Hver femte deltaker legger imidlertid vekt på at man "trenger ikke være så sprek, kan trene på mitt nivå". Og blant kvinner og personer i alderen 30-39 er andelen høyere. Det samme gjør seg gjeldende for svaret "god instruksjon", som kan gi trygghet for usikre nybegynnere.

*** Eksklusivitet, speilkulisser og komfort?**

Mange har fremhevet helsestudioenes ytre kulisser og komfort - lekke, speilkledde lokaler med solstudio mm. - som en magnet for trendfolket. Selv om enkelte kanskje fortrenger slike unorske motiv og søker fornuftsgrunner for sine valg, er det verdt å merke seg at bare en av tyve legger vekt på slike faktorer. Og mange av tilbudene for kvinner foregår i enkle lokaler, noen steder i bedehuset, med kassettpiller som viktigste hjelpemiddel.

*** Tilgjengelighet og tidsfleksibilitet**

Kjernen av deltakerne hos de private operatørene befinner seg i livsfaser preget av forandringer, mobilitet, knapp tid og mye å gjøre. Flere arbeider til skiftende og uvanlige tidspunkter; mønstret for tidsbruk blir mindre standardisert, mer variert.

Det er derfor ikke overraskende at det tredje hyppigste svaralternativ er *"kan komme og gå når det passer"*, og at dette er klart viktigere enn *"gunstig tidspunkt"*. Dette understreker ikke bare at tidsfleksibilitet, spillerommet for selv å velge tidspunkt, er viktig. Det indikerer også at mange kvier seg for å inngå i forpliktende opplegg basert på faste og regelmessige tidspunkter. *"Slipper å være avhengig av andre"* nevnes således også av en del.

Privatiseringens fellestrekk

Både blant de *"ensomme ulver"* som jager gatelangs, og blant *"innen-dørs-folket"* er det følgende dimensjoner som peker seg ut - om enn med noe skiftende betydning:

- * Tilgjengelighet og praktiske hensyn**
- * Resultat og effektivitetsorientering**
- * Sosiale motiv**
- * Tilpasning av aktiviteten etter egne ønsker og behov**
- * Tidsfleksibilitet - selvstyrt tidsbruk**
- * Lav forpliktelsesgrad**

Vår konklusjon er derfor at det mer enn "flashy outfit" og morsomme aktiviteter, er den *brukervennlige sosiale organiseringen* som kan forklare de private tilbudenes framgang. Men dette er samtidig deres akilleshæl: Tilgjengelighet og sosial fleksibilitet er i lengden utilstrekkelig til å kompensere for at aktivitetene ofte er monotone og gir lite fellesskap. Overetableringen i markedet og det store antallet konkurser innvarsler trolig skjerpet konkurranse om kundene der kvalitet og innhold vil spille en mer avgjørende rolle i framtida.

Idrettslagenes lærdom av dette kan neppe være å kopiere det kommerisielle "konseptet", men å tenke gjennom hvordan man kan komme potensielle brukergrupper sterkere i møte. *Hvordan kan lagene utvikle aktivitetsformer som senker tersklene, øker den sosiale og tidsmessige tilgjengeligheten og gir større rom for mangfold, individuell variasjon og tilpasning?*

2.8 Potensialer for rekruttering

Selv om idrettslagene hittil har vist begrenset kapasitet og evne til å trekke med voksne utenom sine egne rekker, er *mulighetene for nyrekruttering store*. I tabell 4 oppsummeres folks svar på spørsmål om hvilke aktiviteter de ville prioritere om de fikk mer fritid. Her fikk turer i skog og mark, lengre ski- og fotturer, og mosjon, sport og idrett størst oppslutning. Blant de som allerede er fysisk aktive ønsker halvparten, tilsvarende 600 000 mennesker, å trene mer eller annerledes. Og blant de fysisk inaktive ønsker mer enn halvparten, over 900 000 mennesker, å begynne med regelmessig trening, mosjon eller idrett.

Tabell 4 Interessen for å endre treningsvaner i befolkningen 16-70 år

Fysisk aktive som vil fortsette som i dag	21 %
Fysisk aktive som ønsker å trene mer/annerledes	20 %
Inaktive som ønsker å begynne regelmessig trening/mosjon	31 %
Inaktive som ikke er interessert	27 %

Sum	99 %
N = 2376	

Bevisstheten om betydningen av fysisk aktivitet for helse, trivsel og velvære synes utbredt, ønsket om å bli med er tilstede, spørsmålet er hvordan interessen kan omsettes til handling. Og i hvilken retning går interessene?

Tabell 5 Foretrukket treningssammenheng blant aktive og inaktive, og kvinner og menn som vil mosjonere eller trene mer. Prosent vertikalt

	Aktive	Inaktive	Kvinner	Menn	Alle
Med venner, familie eller aleine	50	54	45	60	52
Private treningsinstitutt e.l.	18	19	27	9	19
Idrettslag	21	13	16	16	16
Bedriftsidrett/arbeidskolleger	7	7	4	10	7
Andre sammenhenger	5	7	8	4	6
Sum	101	100	100	99	100
N	442	692	586	530	1114

Over halvparten foretrekker uformell, nettverksbasert aktivitet; å mosjonere med venner, familie, eller aleine. En femtedel, mer enn

350.000 mennesker, ville foretrekke private treningsinstitutt, mens noe færre ønsker å delta i idrettslag.

Det er spesielt verdt å merke seg *forskjellen i ønsker mellom kvinner og menn*. Menn ønsker oftere å drive uorganisert og på arbeidsplassen enn kvinner. Blant kvinner som ønsker et organisert tilbud, framstår de private tilbudene som mest attraktive. Men slike prioriteringer kan like gjerne avspeile forestillinger om kvaliteten ved de eksisterende tilbud, som ideelle ønsker. *Det vil si at det er mulig å endre interessestrukturen ved å endre tilbudene.*

Dette understrekes av at selv om snaut 1/5 av de potensielle trimmerne har idrettslag som førstevalg, *svarer mer enn 1/3 at det kan være aktuelt for dem å trene eller mosjonere i idrettslag*. Og selv om bare 7 prosent har bedriftsidretten som førstevalg, kan hele 30 prosent av de yrkesaktive tenke seg å bli med i bedriftsidrettslag. Dersom tilbudene ble bedre tilrettelagt er det altså store rekrutteringsgevinster å hente.

Sammenfattende kan en slå fast at rekrutteringspotensialene er store, men utfordringen ligger i å imøtekomme ulike gruppers varierende behov og forutsetninger for å delta. Spesielt blant de *inaktive* som gjennomgående har lite idrettslig erfaring, er i dårlig form, ofte savner initiativ og tiltro til egne fysiske evner, i tillegg til at mange kommer fra lite privilegerte sosialgrupper, stiller dette særskilte krav til tilrettelegging. Majoriteten av de inaktive oppgir at de ikke ser idrettslaget som noe aktuelt alternativ i dag. *De oppfatter idrettslaget som enten for forpliktende, for fysisk krevende og prestasjonsrettet, at de er for gamle, eller at lagene mangler passende aktivitetstilbud.*

2.9 Lyst og plikt - motivasjon for fysisk aktivitet

For å påvirke folks interesser og utløse de rekrutteringspotensialene som foreligger, er det avgjørende å ta utgangspunkt i hvilke faktorer som styrer folks vaner, ønsker og motiver for å bli med.

Bred idrettsforskning viser at deltakelse i fysisk aktivitet avhenger av en rekke sammenbundne faktorer: Tidligere idrettserfaring, nærmiljøets medvirkning, personlige preferanser for ulike aktivitetsformer, motivasjon, kjennskap til foreliggende tilbud, tilbudenes "image" og appell, og ikke minst den enkeltes anledning og tid til å delta. Sosialisering og erfaringer i ungdommen er strategisk, foreldrenes medvirkning likeledes. Satsing på å kople barne og ungdomsidrett med foreldredeltakelse kan være en langsiktig investering og indirekte strategi for rekruttering av framtidens voksenkull.

På spørsmål til de fysisk aktive om deres *viktigste motiv* for å drive trening, mosjon eller idrett, svarte majoriteten *"fysisk og mentalt velvære, overskudd"*. Forebygging av helseplager, avkopling, å ha det gøy og moro, men også sosialt fellesskap og vektkontroll spilte inn for mange.

Oppsummert i tabell 6 kan en si at flertallet driver trening, mosjon eller idrett som et *mål i seg selv*. Det har en *egenverdi knyttet til opplevelse, trivsel, fellesskap, utfordringer og avkopling*. Konkurransemotivet har liten betydning for den brede hverdagsidretten.

Men trening og mosjon kan også være et *middel* for mange. En tredjedel av trimmerne legger vekt på *utseende, vekt, selvillit, helsemessig forebygging, arbeidsevne og plikt*, som viktige drivkrefter for innsatsen. Såvel fornuft som forfengeligheit spiller inn. Mens de yngste er mest opptatt av egenverdien og gleden ved aktiviteten, øker betydningen av fornuftsgrunner med alderen.

*Tabell 6 Dimensjoner i motivasjonsmønstret blant fysisk aktive.
Prosent av oppgitte svar*

TRENING SOM VERDI I SEG SELV	(67)
Spenning/utfordringer/Konkurranse/måle krefter	5
Velvære og overskudd/Ha det gøy og moro	39
Avstressende/avkopling/Sosialt fellesskap	23
TRENING SOM MIDDEL	(33)
Gir bedre selvtillit/Hensynet til utseendet/Holde vekten nede	12
Forebygge helseplager/Øker arbeidsevnen/Oppbygging etter sykdom, skade, barsel/Synes jeg bør	21
Sum	100

Det synes å være små forskjeller mellom kvinner og menn når det gjelder drivkreftene for fysisk aktivitet, men store forskjeller når det gjelder hvilke aktivitetstyper og organisasjonsformer som imøtekommer kvinnenens ønsker. Utfoldelse til musikk og med innslag av estetikk scorer høyt for mange kvinner.

Det er ikke store forskjeller mellom utøvere som deltar i ulike trenings-sammenhenger. Idrettslagenes deltakere er noe mer orientert mot sosialt fellesskap, utfordringer, konkurranse, og gleden ved aktivitetene, enn deltakerne i de private instituttene som legger litt større vekt på trening som middel for noe annet; helse og utseende. Blant de uorganiserte er aleinetrimmerne de mest asketiske: Helse, vekt, arbeidsevne og plikt er viktig for mange av de ensomme ulver. Nettverkstrimmerne er på sin side oftere opptatt av opplevelse, sosialt fellesskap og avkopling i tillegg til helseaspektet.

2.10 Organisatoriske forutsetninger for aktivisering

Vi har sett at mulighetene for aktivisering og rekruttering er store, og hvilke motiver og praktiske hensyn de fysisk aktive legger vekt på ved valg av treningsform. Men hva skal til for at de som ønsker å endre sine treningsvaner, skal komme i gang?

På spørsmål om hva som skal til for å komme i gang med regelmessig trening eller mosjon, varierer svarene, men økt *tiltakslyst og motivasjon* er en forutsetning for mange. Det å bli *trukket med av venner* er viktig, spesielt blant inaktive kvinner. En del har også behov for å *finne noen å trene sammen med*.

Til sammen understreker dette betydningen av *sosiale nettverk og nærmiljø* både som inspirasjon og støtte, og som en viktig rekrutteringskanal. *Ta med en venn eller venninne, kan være et godt motto.*

I tillegg kommer praktiske forutsetninger som bedre *tilpasning av arbeidstid og treningstid*, og avlastning for *barnepass*. Ønsket om tilbud som er *tilpasset den enkeltes behov*, går igjen.

Disse faktorene gjenspeiles i hvilke faktorer folk vil vektlegge ved valg av treningstilbud, gjengitt i tabell7.

Tidsfaktoren er viktig for svært mange, både når det gjelder reisetid, mulighet til selv å velge tidspunkt, eller ved at tidspunktet må passe. Nesten 1/3 av de fysisk aktive vil foretrekke å trene på et annet tidspunkt enn de gjør i dag. Og selv om flertallet ønsker å trene i fritidens "kjernetid" mellom klokka 17 og 20, er det så mange som 1/3 som ønsker å trene til andre tidspunkt, om morgenen, formiddagen eller seinere på kvelden.

Tabell 7 To viktigste faktorer ved valg av treningstilbud. Inaktive som ønsker å begynne, aktive som vil trene mer eller annerledes, etter kjønn. Prosent

Trekk ved tilbudet	Inaktive		Aktive		Alle
	K	M	K	M	
Kort reisetid fra hjemmet	44	37	39	42	41
Liker miljøet	37	39	40	38	38
Slipper faste dager/treningstider	16	27	20	24	21
Aktivitetene er tilpasset min form	24	19	23	13	20
Tidspunktet passer	16	18	13	19	16
Trenger ikke å være så sprek	21	13	12	4	14
Kan ta med ungene, familien	12	12	9	14	12
Kyndig instruksjon	7	8	14	9	9
Venner, kjente går der	8	8	5	8	8
Inspirerende, varierte aktiviteter	5	4	7	5	5
Gir utfordringer, spenning	1	5	4	6	4
Innbydende, godt utstyrte lokaler	3	2	4	4	3
Kort reisetid fra arbeidet	1	4	3	4	3
Lav deltakeravgift	1	2	4	4	2
Sum %	196	198	197	194	196

I tillegg til *sosialt miljø*, at venner går der, eller at man kan ta med familie og unger, legger mange vekt på *aktiviteter tilpasset egen form*, at *en ikke må være så sprek*. Spesielt blant de inaktive er dette viktig, mange i denne gruppa har liten tiltro til egen form. Nesten 60 prosent av de inaktive tror ikke de kan jøge en kilometer sammenhengende.

2.11 Spesialisering eller allsidighet?

Et sentralt spørsmål i debatten om idrettens organisasjonsform er forholdet mellom allsidighet og spesialisering. I hvilken grad ønsker folk å veksle mellom aktiviteter eller delta i en bestemt aktivitetstype?

Over halvparten av dem som ønsker å begynne å trene eller å trene mer, *vil foretrekke å veksle mellom ulike aktiviteter eller idretter*. 1/3 er først og fremst interessert i en bestemt aktivitetsform. Det vil si at organisasjonsformer som åpner for allsidighet og tverrgående tilbud, kan ha et betydelig nedslagsfelt.

Ønsket om allsidighet gjenfinnes også når det gjelder det sosiale miljøet. Over halvparten ville foretrekke å delta i treningstilbud med *blandet alderssammensetning og kjønns sammensetning*. Det er imidlertid et betydelig mindretall, om lag 1/4, som vil foretrekke ensartet kjønns-sammensetning, og nesten 40 prosent ønsker treningskamerater i samme alder.

2.12 Betalingsvilje

Rekruttering og aktivisering av nye grupper krever ressurser og kan gi økte utgifter. Nye deltakere kan imidlertid også gi inntekter.

Hvor mye vil folk være villige til å betale i deltakeravgift, kontingent e.l. dersom de fant et passende treningstilbud?

Om lag 1/5 var villige til å betale inntil 200 kroner årlig, nesten 1/3 opptil 600 kroner, om lag 1/5 inntil 1000 kroner, og rundt 1/10 var villige til å betale inntil 2000 kroner årlig eller mer. Resten hadde ingen klar oppfatning.

For idrettslagene som skal være åpne for alle, er deltakerbetaling et prinsipielt vanskelig spørsmål. Sosiale ulikheter kan lett oppstå, spesielt blant barnefamilier med flere deltakere. Resultatene viser imidlertid at økt oppslutning også kan gi økte inntekter.

2.13 Oppsummering: Ståsted og utfordringer for idrettsbevegelsen

Dette kapitlet har tegnet et bilde av befolkningens fysiske aktivitetsmønster og idrettens stilling i dag. På tross av en enestående oppslutning står idrettsbevegelsen overfor flere utfordringer:

- * Hvordan hindre stagnasjon i medlemsgrunnlaget som kan følge av rekrutteringsvansker og økt frafall i takt med endringene i befolkningens alderssammensetning?
- * Hvordan imøtekomme medlemmenes målsettinger om økt satsing på breddeaktiviteter?
- * Hvordan styrke troverdigheten og tilliten til idrettens prioriteringer innad og utad i samfunnet?
- * Hvordan mestre den økte konkurransen og utvikle organisasjonsformer som kan fange interessen for trening og mosjon i de store voksegruppene som i dag står utenfor idrettslagene?

Hvis idretten skal opprettholde sin ledende rolle som en bred folkebevegelse i åra framover, må den finne troverdige svar på disse utfordringene. I kvintessens innebærer dette innretting av organisasjonen og mobilisering av medlemmene for å løse to hovedoppgaver:

- * Rekrutterings-/frafallsproblemet
- * Lederproblemet

I oppsummeringen har vi lagt vekt på den *brede uformelle aktiviteten* i sosiale nettverk og tendensene til *individualisering* og *privatisering* av folks utfoldelsesmønster. Hvis idretten skal ta mål av seg til å snu disse strømmene, må organisasjonen bedre følsomheten og tilpasningsevnen overfor skiftninger i folks praktiske hverdagsliv og deres ønsker og forutsetninger for aktivitetsvalg.

Her finnes det ingen enkle håndgrep. Selv om mange gir uttrykk for liknende interesser, *øker spennvidden og mangfoldet i folks livssituasjon, ønsker og behov*. Standardløsninger treffer stadig færre. Kravet om å differensiere og skreddersy tilbudene forsterkes samtidig som evnen til løpende fornyelse av organisasjons- og aktivitetsformene blir viktigere.

For å være rustet til å møte morgendagens utfordringer er det viktig å danne seg et bilde av hvilke forandringer som kan skje i samfunnet, og hvilke krav dette vil stille til organisasjonen.

3 Endringer i idrettens samfunnsmessige rammevilkår

Når en skal utforme nye organisasjonsstrategier er det viktig å ta utgangspunkt i morgendagens utfordringer og handlingsmuligheter. I prosjektet har vi lagt vekt på en del ytre samfunnsmessige utviklingstrekk som kan påvirke idrettsbevegelsens handlingsvilkår de kommende år.

3.1 Hverdags-Norge i forandring - nye krav til idretten?

Etter at idretts-Norge ble samlet og fikk sitt nåværende organisasjonsmønster i 1946, har det norske samfunnet gjennomgått dyptgående forandringer med delvis dramatisk betydning for folks dagligliv og levekår. Idretten har dratt nytte av disse endringene, men nye problemer har også vokst fram.

På den ene siden har utviklingen av *velferdssamfunnet* styrket mulighetene for å drive ulike fritidsaktiviteter. Vi har fått mer fritid, bedre råd og mer informasjon om betydningen av fysisk aktivitet. På den annen side er fritiden bygd inn i nye økonomiske og sosiale rammer som ikke bare påvirker folks holdninger og interesser, men også muligheter til å delta. I tillegg til beholdningen av økonomiske ressurser kan fordelingen av den "kulturelle kapitalen" (Bourdieu, 1984) gi opphav til nye sosiale skillelinjer: Ervervet kompetanse og fortrolighet blir viktigere for å kunne ta del i det økende sosiale og kulturelle tilbudet, enten det gjelder fjernsynsprogrammer på fremmede språk, databasert underholdning og tjenester, reiser til fjerne land eller utnyttelse av nye idrettslige oppfinninger, "freestyle" eller "telemark".

50- og 60-tallet var kjennetegnet av vekst i økonomi og velferd. Dette var *industriksamfunnets* glansperiode i Norge kjennetegnet ved masse-

produksjon av håndfaste varer og brede sosiale reformer som omfattet alle. Tidsrytmen og livsmønstret ble mer ensartet og standardisert. Den enkeltes liv ble i økende grad omspunnet av kollektive ordninger som ivaretok den enkelte borgers interesser. Vi fikk folkeorganisasjoner, velferdsstatsinstitusjoner og idrettsrevolusjon.

Et trekk ved denne perioden er at *livsmønstre og organisasjonsmønstre* utviklet seg i takt. Grunnpilaren var den *moderne kjernefamilien* med en mannlig eneforsørger, hjemmевærende husmor og 2-3 barn. Institusjonene som ble bygd rundt dette mønsteret, var utformet med utgangspunkt i den mannlige normalarbeidstakeren som jobbet normalarbeidsdag og hadde hjemmевærende kone og kjernefamilie.

I løpet av 70- og 80-årene har imidlertid bildet endret seg radikalt. Vi ser konturene av et annerledes samfunn. Vignettene har vært tallrike og fantasifulle: Mange har proklamert et snarlig farvel til arbeidssamfunnet og velkommen til kompetanse-, informasjons- og fritidssamfunnet (Offe, 1984).

Arbeidslivet er preget av en mer uensartet yrkesstruktur enn tidligere. Servicesektoren har vokst kraftig, vareproduksjonen sysselsetter stadig færre. Den tradisjonelle industriarbeiderklassen er på retur, mens nye grupper innenfor *service, omsorg og informasjon* vokser. Her finner man for en stor del kvinnene som toget ut av hjemmet og inn på arbeidsmarkedet på 70- og 80-tallet. Kompetanse og utdanning er blitt stadig viktigere i et næringsliv der teknologi og forskning spiller en avgjørende rolle i utnyttelsen av arbeid, kapital og naturressurser.

Internasjonaliseringen av arbeidsliv, kultur og fritid forsterker disse tendensene. Europeisk oppbrudd og integrasjon vil bidra til å skjerpe konkurransen både i arbeidslivet og om folks fritid. Norge vil i økende grad bli et *multikulturelt* samfunn med større etnisk og befolkningsmessig mangfold. Dette kan gi nye impulser og muligheter for idretten, men også tøffere vilkår. Det kan bli vanskeligere å skjerme seg fra de

felleseuropeiske problemene med *arbeidsløshet, økende regionale og sosiale ulikheter* med utstøting av svake grupper som følge.

Mange har fått mer fritid, men har knappere tid i hverdagen. Den yrkesaktive perioden er kortet ned, feriene lengre og weekendene tøyde, men den daglige arbeidstiden er relativt uforandret. I tillegg er arbeidstidsmønstret i ferd med å bli mer variert. Flere arbeider utenfor normalarbeidsdagen, *færre beveger seg i takt.* Dermed blir det også vanskeligere å tilrettelegge fritidstilbud som passer for alle. Og når mor har gått ut i arbeidslivet, må far ta en større tårn på hjemmefronten: Det blir færre "ildsjeler" som kan dra lasset i lagsarbeidet.

Endringene i *befolkningens alderssammensetning* har, som nevnt flere ganger, medvirket til idrettens gunstige rekrutteringssituasjon gjennom flere tiår. På 90-tallet kan nedgangen i andelen yngre og økningen i andelen voksne og middelaldrende bidra til svekket rekruttering og økt frafall fra idrettslagenes kjernetropper. Og selv om barnekullene ser ut til å vokse igjen, vil ikke dette innvirke særlig på rekrutteringssituasjonen før etter år 2000. Da vil samtidig andelen eldre i befolkningen øke kraftig på bekostning av antallet i yrkesaktiv alder.

For idretten vil ikke dette bare påvirke medlemsgrunnlaget, men også bidra til å *skjerpe fordelingsstriden om offentlige midler.* Kombinasjonen av en mer åpen økonomi og tøffere konkurranse, vil trolig styrke kravene om innstramminger i offentlige budsjetter, samtidig som eldreomsorgen vil kreve sitt - økonomisk og praktisk. *Privatisering av omsorgsoppgaver* og økte belastninger på familiene kan gjøre det vanskeligere for en del grupper å delta i frivillig organisasjonsarbeid. En slik situasjon vil skjerpe kravene til idrettens legitimering av virksomheten, samtidig som spillerommet for konkurrerende private aktører kan utvides.

For idretten kan *sterkere befolkningskonsentrasjon* innebære press på anlegg og lag i sentrale strøk. Økt flytting fra utkantstrøk, spesielt blant ungdommen, kan medføre tap av medlemmer og lag. Dette kan bidra

til sterkere *regionale motsetninger* som følge av større forskjeller mellom sentrum og periferi både i ressurstilfang, aktivitetstilbud og deltakelsesmønster. I urbane strøk kan konkurransen med private krefter skjerpes, mens markedskreftene i liten grad kan forventes å utvikle lokale tilbud i utkantstrøk. Til sammen kan dette føre til en *polarisering* innen idretten mellom by og land.

Parallelt med endringene i arbeidslivet har *familiemønstret* endret seg. Færre lever i livsvarige ekteskap, andelen enslige forsørgere har økt. I barnefamiliene er ofte begge foreldrene yrkesaktive; den tradisjonelle kjernefamilien er blitt unntaket snarere enn regelen.

Den arbeidsfrie tiden blir utsatt for større press og krav fra flere kanter. Mens husarbeid og ærend tidligere ble utført av den hjemmeværende husmora, må slike oppgaver i dag gjøres utenom arbeidstiden. *Hverdagslivet* stiller krav om omsorgsplikter, enten det gjelder barn eller eldre, om husarbeid og familieforpliktelser. Yrkeslivet setter krav om overtid, omstilling, etterutdanning og mobilitet. Lån til bolig skal nedbetales. Ikke bare har kvinnes utmarsj gjort hjemmet til en "underbemannet" bedrift, for mange gjør "*livsfaseklemma*" det vanskelig å delta i forpliktende fritidsaktiviteter. For mange kvinner som fortsatt er dobbeltarbeidende, kan kravet om å holde seg i fysisk form gjøre hverdagen til det kvinneforskere har kalt et "trippelløp" (Hovden & Pedersen, 1989).

I tillegg til at disse endringene har skapt større press på fritiden, har den *daglige fritiden* for mange hushold gått ned. Mens husholdets bidrag til lønnsarbeidet på femtitallet var 48 timer i uka, jobber gjerne toforsørgerhusholdet i dag 70-80 timer i uka. Tross arbeidstidsreformer har arbeidstiden for de yrkesaktive økt på 80-tallet. I 1987 arbeidet om lag en femtedel av arbeidsstyrken ofte overtid, og en økende andel har flere jobber. Nesten halvparten av arbeidsstyrken har en arbeidstid som avviker fra normalarbeidsdagen (Statistisk Sentralbyrå, 1987).

Til sammen innebærer disse endringene i arbeids- og hverdagslivet at *livsmønster og organisasjonsmønster er kommet mer i utakt*. De store folkeorganisasjonene som i en lang periode hadde enestående vekst, opplever stagnasjon i tilslutningen og vansker med å treffe nye gruppers ønsker og behov. "*Blåsebelgene*" som skulle suge folk inn og ildne dem opp, fremstår for mange som tvangstrøyer der det uforpliktende forplikter og det stadig oftere blir "*kluss i vekslinga*" mellom ulike hensyn og gjøremål.

3.2 Renaissance for en ny bedriftsidrett?

For mange grupper kan en se tendenser til at arbeidsplassen, yrkeskolleger og profesjonsfellesskap får økt viktighet som sosialt og praktisk knutepunkt. Deler av næringslivet profilerer seg sterkere ved sponning av aktiviteter som kan gi en positiv livsstils-image. Internasjonalt ser en tendenser til at bedriftene bevisst satser på helse, anti-røyking mm. som virkemidler for å senke sykefraværet, øke produktiviteten og styrke bedriftskulturen. I mange deler av arbeidslivet øker kravene til identifikasjon, innlevelse og engasjement hos arbeidstakerne. Dette er ikke bare en "gimmick" for å øke arbeidsintensiteten, men avspeiler i mange tilfelle at arbeidstakerne får større innflytelse og utfoldelsesmuligheter i arbeidssituasjonen. I framtidens fabrikker planlegges rekreasjonstilbud med f.eks. kafeer, bibliotek, kino og treningssenter sentralt i produksjonshallene (Gustavsen, 1988).

Slike utviklingstrekk kan bidra til å *bygge ned skillet mellom arbeid og fritid*, offentlig og privat, kollegaer og venner. Parallelt med at karriere og yrkesbevissthet synes å få styrket betydning for mange, veves yrkesmessige nettverk og sosiale vennekretser tettere sammen.

I vår undersøkelse gav et stort flertall positiv støtte til at *bedriftene burde legge til rette for trening og mosjon på arbeidsplassen, gjerne i arbeidstiden*. Flertallet betraktet dette både som viktig for miljøet,

trivselen og produktiviteten. Nesten 1/3 av de yrkesaktive, dvs. over 700 000 mennesker, kunne tenke seg å bli med i bedriftsidrettslag.

Dersom tendensene til at arbeidsplassen får økt betydning som knutepunkt for organisering av folks liv, slår igjennom, vil *bedriftsidrettens* få en mer strategisk posisjon både sosialt og i tid og rom. Den kan binde sammen overgangene mellom arbeid og fritid, kople sammen ulike sosiale grupper, samtidig som sløsingene med tid til transport kan reduseres. I en tidsøkonomi med knappe ressurser vil det være et sterkt konkurransefortrinn.

I dagens arbeidsliv er det en økende bevissthet om viktigheten av å sikre god flyt av varer og produkter, materialflyt, innen og mellom bedriftene. Utgifter til transport, lagerhold og dødtid skal ned, utnyttelsen av kapitalutstyret skal opp. I et kompetansesamfunn kan den samme tenkemåten anvendes når det gjelder utnyttelsen av nøkkelleddet i økonomien: Arbeidskraften. Hvor mye ressurser og krefter som i dag ødsles bort i form av dødtid, reisetid og hverdagskonflikter mellom arbeids, fritids- og omsorgsoppgaver, vet ingen. Men at det kan ligge store økonomiske og sosiale gevinster i dette skjæringsfeltet, er sikkert. Dette stiller krav til en *mer helhetlig organisert tidspolitik*k, både på samfunns- og bedriftsnivå, som ikke betrakter arbeid og fritid isolert, men som tett sammenvevde dimensjoner i folks liv. I en slik debatt bør idretten kunne bidra med erfaringer og innspill til nye koplinger.

3.3 Verdiskift og oppbrudd - mot en ny kroppskultur?

Historisk har industrisamfunnet vært preget av en tiltakende arbeidsdeling og oppdeling av folks livsverden; mellom arbeid og fritid, manuelle og teoretiske ferdigheter, produksjon og reproduksjon, hode og kropp. Idretten vokste fram i en epoke der fysisk arbeid var produksjonens viktigste råstoff.

I dag er forholdet mellom "hode og kropp" i ferd med å vendes opp ned i arbeidslivet. Kroppens rolle overtas i økende grad av maskiner og roboter. Det fysiske slitet og kroppsarbeidet viker plass for økt mentalt og intellektuelt strev.

Arbeidets kolonisering av tankeverdenen er vanskelig å unnslipe. Kroppen mister sin rolle som produksjonsmiddel. Den omdannes til et transport-, presentasjons-, reproduksjons- og forlystelsesmiddel knyttet til fritida. Ikke bare som salgsmiddel for "kroppindustriens" varierte produkter, men som virkemiddel til å gjenopprette ubalansen mellom mentalt slit og fysisk inaktivitet, og som middel til *selvbekreftelse, identifikasjon og opplevelser*.

80-tallet har representert et gjennombrudd for markedskreftene på nye områder. Velferdsstatens ideologi, organisering og bærekraft knaker i sammenføyningene. De seinere åra har vi sett tegn til sterkere interesse for verdier, mening og kulturelle og sosiale opplevelser (Gullestad, 1988). Mange søker fritidsaktiviteter som kan representere en motvekt til den oppsplitting, fragmentering og privatisering som kjennetegner dagliglivet for store grupper. Fritidstilbudene og de sosiale kontaktene har blitt flere, men tilknytningene og den sosiale tilhørigheten svakere.

Mange i vår undersøkelse la vekt på meningsfylte aktiviteter, sosialt miljø, givende natur eller kulturopplevelser, som det de var mest opptatt av å få ut av fritiden. Oppslutningen om den nye miljøbevegelsen og oppblomstringen av alternative religiøse bevegelser, New Age og vekkelse, innvarsler reaksjoner mot rasjonaliseringen og den bristende verdiforankringen i hverdagslivet. I takt med økt internasjonalisering, effektivisering og privatisering ledsaget av større sosiale spenninger er dette reaksjoner som kan forsterkes og utløse *nye motkulturelle bevegelser* i åra som kommer. Der markedet og myndighetene kommer til kort, kan det bli en ny besøkelsestid for lokale frivillige organisasjoner i *den 3. sektor*.

På idrettens område har flere forfattere beskrevet deler av den *nye kroppskulturen* som et *oppbrudd* og en reaksjon mot det etablerte livsmønsterets sviktende rom for spenning, selvrealisering og bekreftelse (Dietrich, 1989). Mange søker *sterkere, mer intense og grenseutforskende opplevelser* enn hverdagen eller den tradisjonelle idretten gir rom for.

"Når det moderne mennesket vil ha aktivitet, opplevelse og spenning, så vil det ha det konsentrert, intenst og gjerne ubehagelig. Både risikoidrett, utholdenhetsidrett og publikums ønske om dramatikk kan forklares på denne måten; jeg vil kjøre til døra, men gjerne løpe timevis i skauen." (Breivik, 1987)

Flere forfatter har også pekt på at oppblomstringen av den uformelle fysiske aktiviteten kan oppfattes som et *sosialt oppbrudd fra den regulerte fritidsforvaltningen* idretten er en del av (Riiskjær, 1988). I motsetning til idrettens formålsrettete, forhåndsbestemte og forutsigbare administrasjon av fysisk aktivitet, søker mange til *nye arenaer med større spillerom for autonomi, variasjon, overraskelse, lek, eksperimentering og uforpliktende samvær*. Det formålsløse og lystbetonte framstår som en motvekt til idrettslagenes fornuftspregete miljø og konkurranseorienterte tilbud. Gatas skateboard-scene kan gi frihet til å kombinere grense-sprengende fysisk utfoldelse, gjøgling, musikk og sosialt samvær i en smeltedigel som er åpen og unndratt voksenkontroll.

I forlengelsen av økt individualisering, sosial differensiering, verdiendringer, en ny kroppsforståelse og sunnhetsjakt, utvikler det seg en ny uoversiktlig og motsetningsfylt sportskultur som peker mot en spaltning og oppsplitting av idrettens organisering i de vestlige land (Heinemann, 1989).

Flere private tilbud synes å satse sterkere på *integrasjon* av fysisk utfoldelse, estetikk og mental avspenning, f.eks. i form av dans, yoga, meditasjon, musikk og alternative terapiformer. Både innenfor de uformelle og kommersielle strømmingene, ikke minst blant kvinner, kan

en se klare tendenser til fokusering på indre livskvalitet, personlig livsstil og kulturell orientering.

Om dette er trender som forsterkes i åra framover, kan *idrettens identitets- og profileringsvansker* bli mer grunnleggende enn vi har påpekt i tidligere rapporter. Hvis vi står overfor et mer dyptpløyende og omfattende brudd med tradisjonelle former for organisering av fysisk aktivitet, vil det ikke være tilstrekkelig for idrettsbevegelsen å utvide tilbudsspektret og gi mer brukervennlig tilrettelegging. *En må også ta den indre kulturen og miljøet opp til gjennomlysning: Hvordan kan man åpne bevegelsen for nye strømninger og verdier?*

Tradisjonelt har idrettslagene vært et miljø med bredt sosialt og kulturelt liv. Men i spenningsfeltet mellom tidsknapphet, forpliktelser og spesialisering er disse kvalitetene kommet under sterkere press. Spillerrommet for uforpliktende samvær, fest, leik og moro er blitt trangere. Alvor og ytelseskrav skyver mange ut og skremmer andre bort. Det pedagogiske, eller det målrettete, effektive og profesjonelle, kommer for ofte i forgrunnen.

Verdiskift og alternative trender behøver ikke være noen trussel mot idretten, det kan også bety *nye muligheter*. For det første synes medlemmene selv å være bærere av en lokal fellesskaps- og miljøorientering. For det andre har idrettslagene med sin lokale forankring, brede medlemsmasse og frivillige arbeidsform en *strategisk plassering* som gjør det mulig å fange opp nye idealistiske strømninger og verdier om man vil. Det kan derfor være like mye å vinne på en alternativ profil og identitet, som på å satse på å konkurrere med de private kommersielle konseptene ved å bli mer strømlinjeformet. Spørsmålet er om bevegelsen er så tungt forankret i tradisjonelle, snevre forestillinger om idrett, at kursendringer vil utløse splittelser i bevegelsen?

4 Framtidsbilder av idretten

På grunnlag av den beskrivelsen vi har gitt av utviklingstrekk i idretten og samfunnet, kan en tegne en rekke mulige framtidsbilder av idrettens stilling. Motstridende krefter trekker i ulike retninger. Hvilke trender som vil få sterkest gjennomslagskraft, er usikkert og vil påvirkes av de organisatoriske strategier idretten selv velger å forfølge.

4.1 Den svenske framtidsstudien

I den svenske framtidsstudien "Morgendagens idrott" (Andersson mfl., 1989) skisseres tre alternative scenarier som kort kan oppsummeres på følgende måte:

* "Turbo-Sverige"

I "Turbo-Sverige" satser man på å eksportere seg gjennom den økonomiske krisen ved en vellykket teknologisk vekststrategi. Kraftig sentralisering fører til at utkanten der det nesten bare er gamle igjen, begynner å kalle seg "det store rekreasjonsområdet". Arbeidstiden er redusert, fritidsindustrien ekspanderer, "snabbfamilien" er transportsentral for barn og voksne på vei til og fra profesjonaliserte kurs og fritids-tilbud. Idretten i "Turbo-Sverige" har delt seg i tre: Toppen av pyramiden, Idrettssirkuset, er blitt del av en internasjonal underholdnings-industri basert på vitenskapelig prestasjonsutvikling, genraffinerings og talentsortering. Det andre sjiktet utgjøres av tradisjonell konkurranseidrett med skrumpende deltakelse. Det tredje sjiktet består av et økende antall mosjonister som driver for seg selv, på arbeidsplassen eller innenfor et mylder av kommersielle "pakkeopplegg". For dette sjiktet er idrett et middel til sosial kontakt, å holde seg i form og bevare helsen.

*** "Det kaotiske 90-tallet"**

Framtidsbildet "det kaotiske 90-tallet" førte med seg kraftige omveltninger innen idrettsbevegelsen. Splittelsestendenser mellom idrettsbedrifter og ligaforeninger, serie- og proffpooler, proffer og amatører, og nye kvinneforbund, vokser fram. Stadig erstatningssaker med streiker, lockouter, innstilte ligamatcher, reklamebråk, konkurser, innstilte TV-sendinger, kom på dagsordenen. Talentjakten ble intensivert og innvandrerkonfliktene i idretten tiltok. Motsetninger mellom de konkurranseorienterte som mener idretten er bra som den er, og "felleskapstilhengerne" førte til en strukturell deling av idrettsforbundet mellom spesiallag for konkurranse og nærmiljøforeninger for sosialt fellesskap, mosjon og rekreasjon. Det offentlige tilskuddsystemet ble lagt om i kjølvannet av en stor debatt om arbeids-, fritids- og livskvalitet og resulterte i drastiske endringer i lagenes økonomiske grunnlag. Antall deltakere og medvirkning ble premiært og tvang mange storklubber til å dele seg opp i bydelslag.

*** "Sverige 2015 - et alternativt framtidsbilde"**

I framtidsbildet "Sverige 2015 - et alternativt bilde" skisseres en helt annen utvikling. Utover på 90-tallet skjedde en kraftig desentralisering og vekst i lokale bostedsforeninger som tok over ansvaret for kommunale anlegg og samarbeidet tett med kommunene, skolen og andre organisasjoner. Nærmiljøforeningene fikk med seg folk i alle aldersgrupper i friluftsliv, mosjon og barne- og ungdomsaktivitet. Man la større vekt på opplevelse og fellesskap enn prestasjon. Parallelt bestod den "gamle typen" idrettsforeninger som drev konkurranser, men interessen for og rekrutteringen til denne virksomheten ble redusert. Bevegelsen mot nærmiljøbasert selvforvaltningsfritid skjedde som ledd i en radikal fornyelse av den svenske samfunnsmodellen. 70- og 80-tallets satsing på offentlige tiltak og næringslivsvekst møtte økende vansker på 90-tallet. Stadig flere revolterte mot oppsplittingen og sektoriseringen av tilværelsen, samtidig som det offentlige tiltaksapparatet i synkende grad maktet å løse folks hverdagsproblemer. Ønske om helhet, sammenheng og direkte deltakelse drev fram radikale reformer i kommunalsektoren,

med økt spillerom og ansvar for frivillige i den 3. sektoren. Målet om full sysselsetting i den formelle sektoren ble vraket, det ble innført samfunnslønn, og stadig flere engasjerte seg i uformelt arbeid i lokalsamfunnet hvor idretten spilte en viktig rolle.

4.2 Idretts-Norge i turbulensens tiår

De svenske framtidsbildene er stiliserte framstillinger av virkeligheten som ikke vil inntreffe i reindyrket form. De kan framstå som skrekk- eller ønskebilder, og det kan være uklart hvorfor idrettens utvikling ble slik eller slik, men de kan være med å stimulere fantasien i debatten om hvilken vei den norske idrettsbevegelsen vil følge.

Snarere enn å skissere ulike scenarier vil jeg ta utgangspunkt i at idrettsbevegelsen de kommende tiår vil konfronteres med en *mer motsetningsfylt, omskiftelig, differensiert, men også mer åpen framtid*. Omveltningene i Europa skaper nye rammer og forutsetninger. Svingende oljeinntekter, økt internasjonalisering, miljøkriser, eldrebølge, offentlige innstramminger og krise i velferdsstaten, privatisering, større mobilitet, innvandring og flerkulturelle impulser, sterkere strukturendringer i næringslivet, arbeidsløshet, sentralisering, flyplassutbygging og OL er stikkord som bærer bud om *dypere kløfter og sterkere konflikter* i det norske samfunnet.

Mediarevolusjonen vil rulle videre og trykket fra den *multinasjonale fritidsindustrien* øke. Større grupper vil stå utenfor arbeidslivet, kompetanse- og ytelseskravene vil øke, og fritiden vil for store grupper få stigende betydning for formingen av identitet og interesser. Store grupper ungdom, eldre og ikke-yrkesaktive kan få overflod av fritid, mens den yrkesaktive perioden blir preget av større intensitet og tidsknapphet. Vi kan få kraftigere livsfaseskift, sosiale skiller og generasjonskløfter. Det kollektive tidsmønsteret vil trolig løse seg ytterligere opp i takt med endringer i forholdet mellom arbeidstid og fritid.

Spillerommet for nasjonal politikk og styring vil snevres inn, mens lokale, regionale og overnasjonale prosesser får større innvirkning. Ettersom uoversiktligheten øker, og helhets- og fellesinteressene blir mer utydelige, vil trolig gruppesolidaritet og kamp mellom særinteresser gjøre politikken mer skiftende og uforutsigbar. Den norske samfunnsmodellen vil rives og slites i flere forskjellige retninger samtidig. Som reaksjon på turbulensen og fragmenteringen må en regne med krappere ideologiske strøm- endringer, verdiskift og større mylder av skiftende trender, livssyn og livsstil.

4.3 Den "norske idrettsmodellen" i klemme

Det er på terskelen til en slik omskiftelig virkelighet idrettsbevegelsen skal utforme sine strategier. I denne situasjon vil standardløsninger ha liten gjennomslagskraft. Ettersom det ikke finnes en klar utvikling, men mange kryssende tendenser, kan en ikke satse på ensidige tilpasningsstrategier. Idretten må utforme sin egen framtidsprofil og velge å definere sin rolle ut fra egne verdier og mål.

Den norske modellen for idrettslig organisering kan bli utsatt for press fra flere kanter:

For det første fra *eliteidretten* som i økende grad vil integreres i multi-nasjonal underholdningsbusiness. Forsterket av OL-arrangementet kan dette aksellerere tendensene til *løsrivelse* fra den brede folkebevegelsen som for eliteidretten vil framstå som en tvangstrøye. Det kan vokse fram nye sentrifugale kraftsentra i samspillet mellom NOK-systemet, næringsinteresser og staten. Ettersom bare en liten del av norsk konkurranseidrett kan ta del i en slik utvikling, kan dette utløse sprekkdannelser og interessekonflikter mellom særidretter med ulik konkurransekraft internasjonalt, ulik tilkøpling til OL-systemet og ulik avhengighet av det halvoffentlige NIF-systemet.

For det andre vil den norske modellen komme under økt press *nedenfra*, dels fra de tradisjonelle lokalt forankrete idrettslagene, dels fra den økende konkurransen utenfra i mosjons- og fritidsmarkedet. Hvis de delene av bevegelsen som ikke kan løse billett på olympia-toget, opplever at OL stjeler ressurser, krefter og oppmerksomhet fra deres organisasjonsledd, f.eks. via tippemiddelbruken, kan utviklingen fram mot og etter 1994 gi støtet til *utbrudd og lekkasjer* nedenfra. Selv om de forskjellige særinteressene kan ha interesse i å skyte seg inn under NIFs fellesideologi fram mot 1994, kan OL-prosessen virke som en trykkoker der fisjons-virkningene når lokket fjernes og smalhansen setter inn etterpå, kan bli kraftige.

På *mosjonsmarkedet* vil idrettsbevegelsen møte utfordringer fra flere fronter. Man vil ikke møte en tung trend, men hurtig skiftende motebølger og motstridende trender som eter seg inn i medlemsgrunnlaget fra ulike kanter. Ikke minst når det gjelder å vinne innpass blant voksne kvinner, som i stor grad søker andre aktiviteter enn idrettslagene tilbyr, vil idretten bli stilt overfor store fornyelseskrav.

Det økte mangfoldet på mosjonsmarkedet vil konfrontere NIF med liknende *strategiske problemer* som statskirken og fagbevegelsen har. Etter at LO lenge hadde tilnærmet monopol på organisasjonsmarkedet, opplever en nå at YS og AF er i ferd med å bli reelle konkurrenter som ikke bare fanger opp de sosiale gruppene som vokser mest, men også utfordrer LOs posisjon overfor myndighetene. På samme måte kan NIF som en bred sammenslutning få vansker med å møte kampen fra mindre og mer spesialiserte utfordrere.

På den ene siden kan vendingen mot *alternative verdier*, miljø og selvforvaltning gi grobunn for nye *idealistiske organisasjoner* som spesialiserer seg på ulike former for integrasjon av fysisk aktivitet, friluftsliv, helse, livskvalitet og nærmiljøaktivitet. Dette kan dels ta form av alternativbevegelser basert på ulike filosofiske og livssynspregete

retninger, dels ta form av organisasjoner som bygger på folkebevegelsemodellen, men kombinerer frivillighet og profesjonell drift.

På dette "idealistiske" frontavsnittet kan en se for seg *nye konstellasjoner* mellom organisasjoner som Turmarsjforbundet, ACEM, Friluftsfellesskapet, Fellesorganisasjon (FRIFO), miljøorganisasjoner, Skiforeningen, mm. som slår seg sammen for å ta opp konkurransen med idrettsorganisasjonene om anleggsressurser, driftstilskudd og andre former for offentlig støtte til forebyggende helse og sosialarbeid i 3.-sektorregi. Konkurransen vil neppe innskrenke seg til voksengruppene, men også rette seg mot barn og unge med familietilbud. I vakumet mellom sviktende offentlige tiltak og fraværende markedsløsninger, kan slike bevegelser utvikle kombinerte fritids- og velferdstiltak, f.eks. aktivisering av barn og eldre, som drives i samspill mellom offentlige midler, frivillig innsats og deltakerbetaling. Koplingen av fritidsaktivitet og velferdstilbud kan også utvides til å omfatte helgeturer, kulturtilbud, ferieleire og mye annet som treffer store grupper i en kriserammet velferdsstat. Ideologisk vil en slik strategi samsvare med tunge politiske trender i retning av 3.-sektorløsninger basert på privat ansvar og drift der det offentlige målstyrer ved hjelp av finansiering.

På den andre siden må en regne med langt mer aggressiv konkurranse fra den *kommersielle markedsdrevne sektoren*. De private treningsinstituttene vil trolig være for lilleputter å regne når de *tunge kapitalgrupperingene* kaster seg inn på det *åpne indre markedet* for service og fritidstjenester med over 400 millioner forbrukere i Europa. Her kan det ligge enorme uforløste gevinster å høste ved å tilby fritidspakker og medlemsskapsordninger som kombinerer helse, trim, opplevelse, kultur, forsikring, pensjonsordninger og velferds- og ferietilbud til store kjøpekraftige grupper som ikke finner sine velferdsbehov ivaretatt av det offentlige.

Internasjonale kjeder kan segmentere markedene og skreddersy tilbud for grupper med ulik kjøpekraft, fra eksklusiv "Business-Class" og "Euro-

lifestyle" via masseorienterte Macdonalds-varianter til folkeutgaver i kooperativ regi. I et slikt konsept vil man uansett hvor man kommer i Europa, kunne finne sitt personlige tilbud og via medlemsskap få adgang til treningsmuligheter, underholdning, hotell og annet.

En kan også forestille seg internasjonale tilbud som kopler spesialskoler, barnehager, kultur, idrett og ferietilbud for barn og unge, dvs. *helhetlige omsorgs- og utviklingsspakker* innrettet mot kjøpesterke og tidsfattige foreldre. Både internasjonal handelskapital, forsikringsbransjen, de store pensjonsfondene og reiselivsnæringen vil stå i startgropa i kampen om disse markedene. Ettersom ungdommen utgjør en av de mest kjøpesterke markedene, må en også forvente at de store utstyrsfabrikantene f.eks. av skateboards, ski, sykler mm. utvider sitt produktspekter fra "hard-ware" til "soft-ware"; fra fysiske varer til komplette konsept som inkluderer medlemsskap i "Adidas-Club", arrangement, videoer, klær, merker og reiser.

Ved siden av den "idealistiske" og "kommersielle" fronten kan *nye "arbeidsplass-kulturer"* bli en utfordring for idretten. I takt med spredningen av nye bedriftskulturer med økt vekt på identifikasjon, personalutvikling, helse og ytelse, kan som nevnt arbeidsplassen bli et knutepunkt for sosiale nettverk og organisering av fysisk aktivitet. Dels som følge av bevisste bedriftspolitiske velferdsstrategier for å holde på attraktiv arbeidskraft, senke sykefraværet, øke trivselen, produktiviteten og senke tidstapet for medarbeiderne. Dels som følge av spontan selvorganisert aktivitet blant arbeidskamerater, eller i fagforeningsregi. I kampen om medlemmer mellom yrkesorganisasjonene er service- og velferdstilbud i ferd med å bli viktige konkurranseredskap symbolisert ved 24-timersmedlemsskapet. Om man ikke får et nytt AIF kan det vokse fram profesjonelle kooperative fritidstilbud.

Innimellom og på tvers av de "idealistiske", "kommersielle" og "ny-korporative" trendene vil aleinebølgen og den uformelle, selvorganiserte aktiviteten rulle videre, trolig med økt styrke. Mange vil vandre mellom

ulike arenaer i takt med skiftende behov og livsfaser. Men på utsiden av disse konkurrerende organiserte tilbudene - som dels fordrer kjøpekraft, dels personlige ressurser, dels medlemskap i arbeidslivet - er det fare for at det kan *vokse fram betydelige sosiale grupper som faller utenfor alle tilbud*. I europeisk sammenheng er *nyfattigdommen* et omfattende problem. "2/3-samfunnet" er blitt betegnelsen på en samfunnsstruktur med økende sosial segmentering eller spaltning mellom et velhavende flertall og en betydelig marginalisert minoritet. Resultatene fra vårt prosjekt som viser at andelen inaktive ikke bare er stabil, men at de inaktive er overrepresentert i grupper med lav sosial status, peker på at dette kan bli en hovedutfordring for idrettsorganisasjoner og myndigheter i 90-åra.

4.4 Og bakom lurur staten

Jeg har her skissert et bilde av det sosiale terrenget idrettsbevegelsen kan komme til å møte de neste 10-20 årene. Parallelt med de interne rivningene og eksterne utfordringene som er påpekt, kan man også forvente *endringer i idrettsbevegelsens forhold til den offentlige politikk*. NIF har i dag en nærmest halvoffentlig monopolstatus og disponerer en vesentlig del av myndighetenes ressurser til fysisk aktivitet, anlegg og fritidsformål. Hvis ikke idretten makter å samle seg bak et sterkt NIF med en samfunnsprofil som ivaretar folkehelse og breddeperspektivet godt nok, er det rimelig å regne med at det offentlige dels vil intervenere sterkere i idrettens prioriteringer, dels vil vri sine ressurser og virkemidler mot andre aktører.

Parallelt med rivningene innen idrettsbevegelsen kan det skje en fragmentering av virkemiddelbruken på offentlig side. *Desentralisering* av ressursfordelingen til kommunesektoren, parallelt med at flere fagdepartement legger seg tyngre inn i fritidspolitikken, gjør at NIFs hegemoni via samspillet med Kulturdepartementet kan svekkes kraftig. Uten en samlet idrettsbevegelse kan det der NIF og idrettskretsene i dag

samordner og prioriterer interessene gjennom en kanal, bli fritt fram for idrettslige særinteresser i en innbyrdes lobbykonkurranse om offentlig goodwill og ressurser. For eksempel kan en se for seg kommuner som ut fra profilering og næringsutviklingssynspunkt velger å satse konsentrert på en vekststrategi bygget rundt en idrett.

Samlet kan slike utviklingstrekk innebære at idrettsbevegelsen ikke bare mister innflytelse og selvstendighet, men også blir mer *politisert*. Idretten kan bli trukket tettere inn i korporative strukturer der myndighetene ønsker å fremme velmente sosialpolitiske, næringspolitiske eller andre mål som motkrav for bevilgninger. Eller som Arbeiderpartiets sekretær spissformulerte nylig: "Må vi sosialisere idretten?" Det er trolig disse tendensene til uoversiktlig, sektorsplid og mangel på samordning av statens forhold til idretten som har fått enkelte forbundsledere til å lansere ideen om et eget *idrettsdepartement*. Det er mulig et slikt minisektordepartement kan gi idretten økt gjennomslagskraft innover i statsapparatet. Men det kan også styrke statens styringsgrep overfor idretten. Uansett åpner forslaget for interessante diskusjoner om idrettspolitikken demarkasjonslinjer overfor andre fritids-, friluft-, og sektorpolitikkfelt. Mens deler av idretten i lengre tid har satset på å definere seg inn under et utvidet kulturbegrep, synes andre deler nå å ville forfølge en mer reindyrket sektorstrategi.

Forslaget illustrerer hovedpoenget i dette kapitlet: Den norske modellen for idrettslig organisering står i en trippelklemme mellom marked, stat, og konkurrerende organisasjoner som stiller idrettsbevegelsen overfor store strategiske utfordringer.

5 Spillet om NIF - organisasjon, makt og interesser

5.1 Utgangspunktet

Norsk idrett står på terskelen til den mest avgjørende perioden for bevegelsen i nyere tid. I spenningen mellom et globalt OL-arrangement og lokal lagsmobilisering, skal idrettsbevegelsen utforme strategier og organisasjonsmodeller som både gir slagkraft og smidighet til å møte 90-tallets utfordringer. I en bevegelse med over ti tusen klubber som spenner fra små dagnadsdrevne grendeforeninger til profesjonelle millionbedrifter, med over 40 særforbund og et broket nett av idretts- og særkretser, er dette ingen enkel oppgave.

Siden samlingen av Norges Landsforbund for Idrett og Arbeidernes Idrettsforbund i 1946 har idrettsbevegelsen opplevd en enestående organisatorisk stabilitet og vekst. Bygget på samspill mellom frivillig innsats, offentlig støtte og markedsfinansiering har Norges største folkebevegelse utviklet et styringssystem som best kan karakteriseres som "blandingsøkonomi og forhandlingsadministrasjon". Stilt overfor 90-års oppgaver synes dette systemet å knake i sammenføyningene. Rivninger og fragmentering i egen organisasjon, konkurransen på markedet og presset fra myndigheter og OL-systemet, konfronterer bevegelsen med krav til organisatorisk fornyelse, indre samhold og ytre alliansebygging som utfordrer bevegelsens *demokrati og selvstendighet*. Kampen om makt til å forme idrettens kurs spisser seg til og gjør behovet for et sterkt, samlende og vidsynt lederskap presserende.

I takt med konkurranseidrettens utvikling har det skjedd en tiltakende *profesjonalisering og spesialisering* av idrettens organisasjoner. Det har utviklet seg en hierarkisk organisasjonsstruktur med flere maktsentra, sterke vertikale kanaler, horisontale skott og forvaltningspregete arbeids-

former. Idrettens pyramidale "kommodeorganisasjon" er inndelt etter idrettsgreiner, prestasjonsnivå, kjønn og aldersskiller. For nye deltakere kan det være vanskelig å finne en "bås" som passer i et system som sorterer, siler og skiller, snarere enn å kople sammen ulike grupper. For idrettslagene innebærer dette at de må forholde seg til en rekke overordnede instanser - særkretser, idrettskretser, særforbund og idrettsforbund - som ofte gir motstridende signaler. *Forvaltningene har vokst, avstanden mellom grunnplan og ledelse økt.*

Organisasjonsmønstre som var effektive i en vekstfase, framstår som *byråkratiske hindre* for fornyelse og tilpasning til skiftende ytre vilkår og interesser blant medlemmene. Nye krefter og initiativ har vanskelig for å vinne fotfeste og havner ofte imellom eller på utsiden av etablerte organisasjonskanaler. I takt med veksten og den institusjonelle tilstivningen kan det spores tendenser til *forvitring av interessefelleskapet*. Bevegelsen spriker, identifikasjon, lojalitet og samhold bygges lokalt og rundt den enkelte idrett, fellesverdiene er fjerne, abstrakte idealer med liten praktisk gjennomslagskraft. Evnen til å foreta samlende veivalg eroderes. *Mens innflytelsen konsentreres i rivaliserende maktsentra - dels i NIF, dels i særforbund, dels i NOK - øker avmakten lokalt.*

For de ulike fløyene innen idrettens ledelse er det et felles ansvar å utforme arbeids- og organisasjonsformer som kan utløse nytt initiativ og pågangsmot, og legge til rette for bedre samarbeid på tvers av de byråkratiske skott såvel lokalt som sentralt. *Tersklene inn i organisasjonen må bli lavere, kanalene oppover mindre kronglete.* Idrettstinget i mai 1990 må utforme vyer og strategier for å imøtekomme medlemmenes og nye målgruppers ønsker, behov og muligheter. Uansett om man vil satse på "breifront- eller konsentrasjonsstrategier", trengs bedre *samordning ovenfra og vitalisering nedenfra.*

Ulike idretter har ulikt nedslagsfelt og kan fylle ulike roller i arbeidet for å fremme visjonen om "idrett for alle". Ønske om flere eldre deltakere innebærer ikke nødvendigvis at ishockey-forbundet skal drive "fore-

checking" på pensjonistmarkedet, like lite som rekruttering av middelaldrende kvinner må veie like tungt i vektløfterforbundet som i gymnastikk- og turnforbundet. Det er nødvendig med samordnet intern *arbeidsdeling* der ulike ledd utfyller hverandre. Skal bevegelsen holde sammen, kan ikke samholdet bygge på ensartethet og likhet, men på variasjon, *komplementaritet* og gjensidig respekt.

Nøkkelen til framtida ligger i å utløse større mangfold, fantasi og bredde i lagenes aktiviteter. Det er store aktiviseringspotensialer å øse av både blant medlemmene og grupper utenfor. 1/5 av 1 million medlemmer over 16 år er villige til å påta seg tillitsverv, og 1/3 av den voksne befolkning kan tenke seg å delta i idrettslagsaktivitet om forholdene ligger til rette. Men hvordan utløse ekstra dynamikk og pågangsmot til å sette i gang ny aktivitet i en organisasjon der jaget etter penger og forvaltning av konkurranser, serier, cuper, råd og utvalg stjeler energien fra allerede overbelastete tillitsvalgte?

Idrettsbevegelsen må håndtere en rekke *motsetninger og dilemmaer*: Hvordan skal en avveie mellom amatørisme og profesjonisme, lagsarbeid og forretningsdrift, folkehelse og masseunderholdning, kroppsglede og topprestasjoner, lokalsjåvinisme og fellesinteresser? Dilemmaene er mange, og midt oppe i dem står idretten med sin legitimitetskrise, organisasjonskrise og finansieringskrise, og skal finne svar på *identitetskrisen*: Usikkerheten og konfliktene om hva den må gjøre for å bli det den vil være. Idrettsbevegelsen er i bevegelse, men - later det til - uten klare mål og i mange forskjellige retninger på en gang.

I spenningen mellom nyskapning og kontinuitet vil det være viktig å forsvare idrettsbevegelsens *autonomi* og *selvbestemmelse* mot velmente ønsker om å "stappe" utenforliggende målsettinger inn i organisasjonen. Idretten kan sikkert vinne flere OL-medaljer, styrke folkehelsen, bidra til å profilere norsk kultur og fremme sysselsettingen og eksporten, men det er ikke sikkert bevegelsens evne til egenutvikling vinner på å tjene så mange herrer på en gang.

Hvem som skal holde tømmene på ulike nivåer i idrettsbevegelsen, er *stridsspørsmålet i organisasjonsdebatten*. Hvordan skal maktforholdene mellom NIF, særforbund, NOK, idrettskretser, særkretser og lag reguleres? Og hvordan skal idrettens ulike fløyer håndtere klemma mellom frivillig innsats, staten, markedet og det "olympisk-industrielle kompleks"?

Formålet med dette kapitlet er ikke å lansere tiltak eller løsninger på idrettens organisatoriske problemer, men å drøfte premissene, interessene og rammene for den organisasjonstriden som nå utspiller seg. Snarere enn å gå detaljert inn på enkeltforslag, vil vekten legges på å analysere enkelte strukturelle og prinsipielle spørsmål med utgangspunkt i de forslagene til organisasjonsendringer som er lagt fram. Forhåpentlig kan det bidra til å klargjøre enkelte sider ved en til tider utilgjengelig debatt.

5.2 Perspektiver og rammer for organisasjonsdebatten

Siktemålet for organisasjonsdebatten kan ikke være å jakte på det *"perfekte organisasjonskart"* eller å vinne flertall for bestemte enkeltvedtak. Idrettsbevegelsen rommer et slikt mangfold av aktiviteter og interesser, at det ikke finnes noen "riktig" organisasjonsmodell. Alle organisasjonsløsninger vil by på fordeler og ulemper for ulike deler av bevegelsen og utløse krav om nye forandringer. Organisasjonsutvikling er ikke noe engangsløft, men må være en *permanent prosess*. Istedenfor å starte debatten der den skulle slutte, med en steril, taktisk debatt om lover, valgforsamlinger og maktfordeling, burde debatten derfor ta utgangspunkt i en åpen drøfting av *hvilke visjoner, verdier og mål en har felles*.

Målene spriker selvsagt i ulike deler av bevegelsen, men forutsetningen for å delta i en organisasjon må være at det finnes en klar kjerne av mål og interesser man står sammen om og er bevisst og forpliktet overfor. Hvis man ikke har "konsensus" og oppslutning om en slik *retnings-*

givende minimumsplattform, vil organisasjonsendringer og tiltak gi opphav til gjentatte uklarheter, skinnløsninger og taktisk spill. En tydelig "konsensus-plattform" er også en forutsetning for å kunne håndtere saker der det er interessespråk, for å utvikle en fornuftig arbeidsdeling, og for å kunne definere hvilke spørsmål som berører overordnede fellesinteresser, og hva som er underordnede spesialinteresser.

Idrettsbevegelsens arbeidsgrunnlag synes i dag såvidt uklart at de enkelte delene har vanskelig for å *definere sin rolle i forhold til helheten*. Ulike organisasjonsledd trækker dels i beina på hverandre, trekker dels i motsatte retninger. En verdi- og måldebatt behøver ikke være noe rituelt spillfekteri for høytidelige anledninger, men kan om deltakerne er åpne, være et praktisk redskap for å rydde av veien unødige misforståelser og dobbeltarbeid. Klar verdiforankring kan gjøre mange veivalg enkle, enten en vil gå løpet sammen eller hver for seg.

For eksempel synes det i dag å være en utbredt *skinnenighet* i bevegelsen om hvilken vekt man skal legge på *bredde- og mosjonsaktiviteter*. Alle erklærer sin tilslutning til honnørordet "idrett for alle", men de færreste organisasjonsledd har noen klar oppfatning om hva dette skal bety, og hvilken rolle deres organisasjonsledd skal spille i denne sammenheng. I praksis fører dette til at ansvaret pulveriseres, opportunismen rå, og idretten framstår med et *janusansikt* der man altfor ofte sier noe, men gjør noe helt annet. Tilsvarende uklarheter gjør seg gjeldende overfor satsing på *toppidrett*. De fleste synes enige om at toppidretten skal være en integrert og legitim del av idrettsbevegelsen, men prisen og konsekvensene av et slikt syn er omstridt. Resultatet av slike uavklarte verdi- og målsettingsdiskusjoner er at idrettsbevegelsen lett framstår som en *uhellig allianse* mellom aktører som uavlatelig fremmer vikarierende argumenter for sine krav og bruker mer energi på å bekjempe hverandre enn å samordne innsatsen.

5.3 Modelljakt eller løpende organisasjonsfornyelse?

I en levende folkebevegelse som opererer under svært varierte og skiftende ytre forhold, kan ikke målet for organisasjonsdebatten være å tømme ut en detaljert, enhetlig og endelig regulering av oppgavefordeling og ansvarsforhold. En ny organisasjonsplan må ikke bli en tvangstrøye, men legge til rette for en løpende fornyelse og videreutvikling av organisasjonsmønstret. En bør derfor utforme enkle, *oversiktlige rammevilkår* som gir *motivasjon, spillerom, ansvar* og muligheter til lokale eller sektorvise tilpasninger og nyskapninger ut fra skiftende forhold og interesser.

Dette taler for at idretten ikke må lete etter organisatoriske modeller som maksimerer orden og entydighet, men endringsberedskap, åpenhet og smidighet overfor nye behov og samarbeidsmuligheter. Til forskjell fra organisasjoner som produserer varer eller forvalter beslutninger som kan bygges opp ut fra standardiserte og rettlinjete prinsipper, skal idrettsbevegelsen utløse menneskelige *opplevelser, glede, utfoldelse og prestasjoner*. Dette krever en organisasjonskultur som fremmer fantasi, originalitet og dristighet gjennom samspill mellom nye ideer, kunnskap og tradisjon. For å få til dette trengs en kombinasjon av *oversiktlig struktur og kreativt kaos*.

Dette innebærer at det ikke nødvendigvis er en svakhet om man ender opp med organisasjonsmodeller som rommer en del uklarheter, inkonsistens, dobbeltorganisering eller konkurranse mellom ulike ledd. Tvert om kan ofte slike organisatoriske spenningsforhold eller luker være utspring for nyskapning og videreutvikling. Der parolen til arbeiderbevegelsens pionerer var "dynamitt i borehullene" kan mottoet i dag kanskje være "*dynamikk i smutthullene*" (Hompland, 1990).

Organisasjonsdebattens mål bør på denne bakgrunn rette seg like mye mot å skape hensiktsmessige *idrettspolitiske arenaer* for diskusjon og utprøving av ideer, initiativ og løsninger, som å foreskrive resepter på hvordan tingene skal ordnes. For eksempel når det gjelder Distrikts-

idrettsforbundene, kunne man istedenfor å krangle om delegatfordeling og kontroll, spørre seg hvilken konstellasjon av interesser og aktører som kunne danne et produktivt og spennende samarbeidsforum. Før man begynte å slåss om makten over NIF, kunne man kanskje diskutere hvilke oppgaver og tjenester det ville være interesse for at NIF bisto forbundene med og omvendt. Og før man foreslo en anneksjon av bedriftsidretten, burde man kanskje drøfte enkelte målsettinger som kan ligge til grunn for idrettens samarbeid med arbeidslivet.

Organisasjonsdebatten kan ikke representere sluttpunktet, men *startskuddet* for idrettens organisatoriske fornyelse. Snarere enn å drive stillingskrig om en del tilfeldig begrunnede hastverksforslag burde man drøfte en strategi eller framgangsmåte for en trinnvis prosess for å fornye ulike deler av bevegelsen. LO som har diskutert nye organisasjonsmodeller siden 20-åra, kan neppe være noe forbilde i denne sammenhengen, men det kan være en ide å ile langsomt. *Hastverk er ofte lastverk*. Etter at idrettens organisasjonsform har ligget fast siden 1946, kan det være nødvendig å la prosessen gjære og modnes, prøve seg fram, eksperimentere, ta steg for steg, istedenfor å krasjlande på løsninger få har ønsket og enda færre har tenkt gjennom konsekvensene av. Lederskap krever ikke bare handlekraft, men også mot til å ha "is i magan" for å avverge spontanaborter. For en opposisjon kan det være fristende å fremme kjappe maksimumsforslag, men et nederlag på et dårlig forberedt forslag kan drepe en god ide før den overhode er levedyktig.

5.4 Mål og midler i organisasjonsdebatten

Et problem i organisasjonsdebatter er å klarlegge hvilke *mål og interesser* som ligger til grunn for ulike tiltaksforslag, og tydeliggjøre mulige *konsekvenser* av tiltakene. Dette er vanskelig dels fordi de fleste aktører vil kamuflere sine interesser bak allmenne hensyn, fremheve fordelene og nedtone ulempene, dels fordi klargjøring av sammenhengen mål-tiltak-

konsekvens forutsetter en diagnose av organisasjonens virkemåte som i de fleste tilfeller er både uklar og omstridt.

Uenighet om målsettinger drukner derfor lett i en strid om styrker og svakheter ved dagens organisasjon som reflekterer motstridende oppfatninger av hva som er viktig. Slik innsnevres ofte organisasjonsdebatter til en *teknisk-instrumentell diskusjon* om hva som er effektivt, løsrevet fra de kryssende målsettinger og verdikonflikter som ligger bak uenigheten. Resultatet er ofte en *skinndebatt* som forvirrer deltakerne og blokkerer gode løsninger. For eksempel kan et ønske om mest mulig ressurser til den "aktive idrett" kreve helt ulike organisasjonsløsninger avhengig av hvordan man definerer aktiv idrett, som igjen er et verdispørsmål.

Organisasjonsendringer er virkemidler som må forankres i en *strategi* som knytter sammen verdier, mål, tiltak og organisasjon. *Men det er ikke alltid mulig å skille mål og virkemidler.* Spesielt i folkebevegelser der aktiviteten ofte er et *mål i seg selv*, kan dette by på problemer. Virksomheten har ikke noe klart produkt, selve prosessen - gleden underveis - kan være mer avgjørende enn de målbare resultatene. "Det viktigste er ikke å vinne, men å delta," het det en gang i idrettens barndom. "Veien er alt, målet er intet," het det i den reformistiske arbeiderbevegelsen.

Det uklare skillet mellom mål og midler stiller ekstra krav til beslutningsprosesser og valg av organisasjonsløsninger. Bevegelsen har ingen eiere med klare interesser, organisasjonen er til for medlemmene. Deltakere i ulike organisasjonsledd vil naturlig ønske autonomi og innflytelse over egen situasjon, de arbeider ikke for penger, men for egen og andres lyst og glede. Dette gjør at både etiske standarder, normer for fair-play, sosiale ønsker og behov, ritualer og symboler, og hensynet til selvbestemmelse, medvirkning og demokratisk innflytelse kan kollidere med ønsket om målrasjonalitet.

Slike *rasjonalitetskonflikter* forsterkes og oppleves ofte som en tvangstrøye etterhvert som deler av bevegelsen veves tettere inn i hhv. markedet, vitenskapen og statsapparatet. Mens lagsaktiviteten skal utløse trivsel og kroppsglede, toppidretten grensesprengende prestasjoner, medaljer og underholdning, skal OL-arrangementet ivareta regional- og nasjonaløkonomiske hensyn. Ulike deler av bevegelsen opererer altså innenfor *atskilte virkeligheter* med helt motstridende virkemåte, forestillingsverden, logikk og motivasjonssystemer. I en slik situasjon er det avgjørende at de forskjellige aktørene kan skjelve sin egen virkelighet fra de andres og unngår å overføre arbeidsformer og tenkemåter fra en arena til andre arenaer der de ikke passer.

Sagt på en annen måte: I takt med idrettens økende oppdeling trengs både mer differensierte og skreddersydde organisasjonsformer tilpasset behovene i forskjellige deler av bevegelsen, og *møteplasser* der representanter for ulike delsystemer kan lære av hverandre og samarbeide. Det er i denne spenningen mellom sentral styring og lokal selvbestemmelse, samordning og spesialisering, fellesverdier og særinteresser, dynamikken i idrettsbevegelsens organisasjonsutvikling må ligge. Dette stiller krav til samhold som bygger på såvel harmoni og balanse, som konflikt og konkurranse.

5.5 Ledelse, makt og avmakt

I sosiale organisasjoner er det sjelden noen klar sammenheng mellom tiltakenes *intensjon* og *konsekvens*. Dette fordi de tilsiktete virkningene av en aktør (eller et organisasjonsledd) sitt tiltak avhenger av de andre aktørenes reaksjoner og motstrategier, slik at velmente forslag kan få helt utilsiktede og ofte motsatte konsekvenser. I en bred og heterogen folkebevegelse der det ikke er kommandolinjer og instruksjonsmyndighet, men de tillitsvalgte lyst og engasjement som er styrende, innebærer dette at organisasjonsendringer likner på *spillsituasjoner*. Utfallet av et flertallsforslag avhenger ikke bare av tiltakets målsetting og rasjonalitet, men i

stor grad av mindretallets interesse, motivasjon og evne til å følge opp eller motarbeide forslaget i praksis.

Dette gjør *styrings- og maktforholdene* i folkebevegelser langt mer komplisert enn f.eks. i offentlig forvaltning eller private selskap. Evnen til å få gjennomført målsettinger betinges i mindre grad av *formell makt* enn av en aktørs evne til å lese helheten i spillet, forutsi og innarbeide de øvrige aktørenes interesser og reaksjoner i egen strategi, og utforme forslag som kan utløse entusiasme og medvirkning fra størst mulige deler av bevegelsen. *Spillet er åpent, uferdig og uforutsigbart*. For deltakerne i dette spillet gjelder det derfor å tenke mer strategisk som en god fotballspiller enn som en utrettelig baneløper.

Dette stiller ekstra store krav til de som skal påvirke og utøve lederskap. Begrensningene av den formelle organisasjonsmakt som ligger i at oppfølgingen av vedtak og planer i større grad hviler på frivillighet enn på disiplin, gjør at *lederskapets står og faller med evnen til å skape oppslutning, respekt og tillit på tvers av motstridende interesser*. For å skape den legitimitet og autoritet som er nødvendig for å utforme et samlende lederskap og ikke bare administrasjon av særinteresser, kreves derfor vidsyn, toleranse og gjensidig forståelse for kryssende interesser fra alle deler av bevegelsen. Det hviler følgelig også et spesielt ansvar på dem som forvalter majoritetsinteresser. Fristelsen til å bruke et flertall til å påføre mindretallet avgjørende nederlag, kan fort lede til en "pyrrhos-seier" som slår tilbake på alle parter i neste runde. Det er dette som gjør at *spillet om makt innen idretten lett kan vendes til et spill om avmakt*. Det er lettere å erobre maktposisjoner, enn å vinne oppslutning til å utøve makten.

5.6 Organisasjonskomiteens Innstilling

Utgangspunktet for organisasjonsdebatten i NIF var et vedtak på Idretts-tinget i 1987 om at det skulle oppnevnes en organisasjonskomite for å se på norsk idretts arbeidsoppgaver i dag og i framtiden, vurdere om organisasjonen er tilpasset dagens og morgendagens behov, og foreslå eventuelle nødvendige organisasjonendringer. Organisasjonskomiteens innstilling levert 20. august 1989 tar utgangspunkt i følgende målformuleringer:

"Norges Idrettsforbund skal arbeide for at landets befolkning gis anledning til å utøve idrett ut fra ønsker og behov" (NIFs lovparagraf 2)

"Idrettstinget fastslår at de langsiktige mål mot år 2000 er:

- idrett for alle
- samle all idrett i Norge i ett fellesskap - Norges Idrettsforbund
- organisasjonen skal være den beste til å motivere, drive opplæring, aktivisere og organisere alle i fysisk aktivitet og idrett (NIFs Langtidsplan 1988-1993)"

Videre har komiteen lagt til grunn at "NIF er en sammenslutning av idrettslag, organisert gjennom særforbund, idrettskretser, særkretser og kontaktutvalg" (NIFs lovparagraf 1), og at "idrettsorganisasjonenes basis er fysisk aktivitet og idrett som er forankret i særidrettene."

Med utgangspunktet i disse mål og premisser, samt en vurdering av idrettsorganisasjonenes situasjon der det legges vekt på å tilrettelegge forholdene best mulig for deltakelse i den internasjonale topp/eliteidrett og å ta ansvar for mosjonsidretten, konsentrerer komiteens innstilling seg om følgende forslag:

- 1) Norsk idrett skal ha *en felles ledelse* der lederen i NIF også er president i Norges Olympiske Komite (NOK). NIF og NOK skal ha gjensidig styrerepresentasjon.
- 2) *NOK overtar ansvaret for all toppidrett*, også de ikke-olympiske idretter.
- 3) Det opprettes et *Utvalg for mosjonsidrett* som skal forestå sentral utvikling, koordinering og oppfølging av mosjonstiltak, med tilsvarende utvalg på regionalt nivå.
- 4) *Idrettstingets sammensetning* utvides noe, men den nåværende balanse mellom representanter fra særforbund og idrettskretser, samt Idrettstyret opprettholdes.
- 5) *Særforbundene* og særidrettenes posisjon skal styrkes ved at NOK får utvidet ansvar og arbeidsfelt der særforbundene kan vinne innflytelse, og *særkretsene* blir valgforsamling til de nye distriktsidrettsforbundene.
- 6) Idrettskretsene skal omdannes til *Distriktsidrettsforbund* med utvidet ansvar og arbeidsoppgaver og særkretsene som valgforsamling.
- 7) *Idrettslagene* skal gis anledning til å organisere seg etter mer fleksible, målrettete og effektive rammer enn i dag, der bl.a. særidrettsgrupper kan bli selvstendige enheter juridisk og økonomisk.
- 8) *Idrettens kontaktutvalg* skal vurderes nærmere for å styrke samarbeidet med kommunene.
- 9) *Samarbeidet med andre organisasjoner* skal styrkes, og det foreslås et samarbeidsorgan mellom NIF og Friluftsforsamlingenes Fellesforbund (FH).

Komiteen peker på at forslagene utgjør en sammenhengende helhet, og understreker spesielt at punkt 1) om en felles ledelse er en strengt nødvendig forutsetning for punkt 2) om toppidrettens overføring til NOK. Hvis ikke vil idretten spaltes i to deler, fastslår komiteen.

Til punkt 4) Idrettstingets sammensetning, fremmet fotballforbundets representant et mindretallsforslag der kjernen er at særforbundene til sammen får flertall - 90 av 148 delegater - tilsvarende ca. 60 prosent av tingforsamlingen.

5.7 Andre forslag

Organisasjonskomiteens Innstilling har utløst en debatt som vesentlig har kretset rundt fire tema.

- ledelsesforholdet mellom NIF og NOK
- sammensetning av idrettstinget
- distriktsidrettsforbundets rolle og sammensetning
- mosjonsidrettens forankring

Styret i *Norges Olympiske Komite* har kritisert Organisasjonskomiteens forslag til en *felles leder* i NIF og NOK valgt av idrettstinget med henvisning til at NOK skal være en autonom organisasjon i pakt med IOCs Charter. Det er derfor foreslått at NOK selv velger sin president som automatisk blir en av to visepresidenter i NIF, mens NIFs leder blir såkalt honorær president i NOK. Andre tanker om ledesspørsmålet er også lansert. Kjernen i spørsmålet dreier seg om det er Idrettstinget som suverent skal velge NIFs ledelse og NOKs leder, eller om NOK skal ha myndighet til å velge såvel egen leder som en visepresident i NIF.

Videre har en *allianse av sju særforbund* (håndball, fotball, ishockey, friidrett, bryting, ski og skøyter) fremmet forslag som ut fra ønske om en mer aktivitetsorientert organisasjon legger sterkere vekt på sær-

idrettenes rolle. I tillegg til at særidrettene skal ha 2/3 flertall på idrettstinget, ønsker man at Distriktsidrettsforbundene omdannes til Fylkesidrettskretser øyensynlig med noe lavere ambisjonsnivå. Disse skal ikke bare ha representanter fra særkretsene, men 1/3 skal velges av Idrettens Kontaktutvalg.

Fra en rekke *idrettskretser og lag* er Organisasjonskomiteens innstilling kritisert for å svekke *idrettslagenes representasjon* i det regionale systemet. Komiteens forslag om at distriktsidrettsforbundet skal bygge på særkretsene som er valgt av særgruppene i lagene, innebærer at *hovedstyret i lagene* ikke får noen kanal for innflytelse oppover i bevegelsen. Samtidig innebærer fristillingen av særgruppene i lagene at hovedstyrets interne innflytelse i lagene innskrenkes. Heller ikke mosjonistgrupper e.l. uten forankring i særidretter får noen representasjon oppover i systemet. Det er på dette grunnlag hevdet at det interne *medlemsdemokratiet* svekkes, og at *helhets- og fellesinteressene* blir for dårlig representert i den nye strukturen.

Fire særforbund (bordtennis, skyting, volleyball og aking) har med støtte fra andre særforbund kritisert forslaget om et Utvalg for Mosjonsidrett. De har isteden foreslått at det nåværende *bedriftsidrettsforbundet* med over 300 000 medlemmer splittes opp/nedlegges og overføres til hhv. *særforbundene* og et nytt *Mosjons- og bedriftsidrettsforbund*. Dette fisjons- og fusjonsforslaget vil innebære at all konkurransevirkosomhet basert på særidrettsaktivitet overtas av særforbundene, f.eks. vil bedriftsfotballen innlemmes i fotballforbundet, mens mosjonsvirkosomhet på bedriftsnivå integreres i det nye mosjonsforbundet. Seinere skal Volleyballforbundet ha utformet et modifisert forslag som innebærer at bedriftsidrettslag kan delta i særidrettsserier, konkurranser e.l.

5.8 Fra taktikk til strategi

Organisasjonsdebatter har en tendens til å bli mer forvirrende enn oppklarende. Like viktig som de praktisk-organisatoriske spørsmålene som kommer i fokus, er ofte *den skjulte dagsorden*. Praktiske forslag og argumenter er forankret i verdisyn, interesser og målkonflikter som sjelden klargjøres. Konsekvensen er ofte en skyggedebatt der undertonene, ikke-temaene og korridorpolitikken er avgjørende.

For idrettsbevegelsen er det i tiden framover viktig å få en *åpen diskusjon* som kan klargjøre grunnlaget for motstridende forslag og overvinne tillitskrisen i organisasjonen. Hittil har debatten vært mer preget av taktiske forpostfektninger om fordeling av makt og posisjoner, enn av debatt om de substansielle problemene bevegelsen står overfor.

For det første trengs en mer konkret debatt om *visjoner, verdier og mål* som skal være retningsgivende for organisasjonen, enn de rituelle pliktøvelsene om samfunnsansvar og idrett for alle.

For det andre må debatten tilføres en *historisk dimensjon* som kan gi bredere forankring, perspektiv og forståelse av organisasjonens samfunnsmessige grunnlag og virkemåte.

For det tredje er det behov for mer *presise analyser og diagnoser* av hvilke organisasjonsproblemer de ulike forslagene skal løse.

I essens innebærer dette at deltakerne i debatten tilkjennegir sine idrettspolitiske syn, interesser og prioriteringer så klart og tydelig at de reelle konfliktene og grunnlaget for fellesskap kommer på dagsorden.

5.9 Folkebevegelse eller konkurranseidrett - et historisk dilemma

Den grunnleggende spenningen i organisasjonsdebatten springer ut av *dobbeltheten i forholdet mellom særidrettenes egeninteresser og fellesinteressene*. Idrettsbevegelsen er delvis en koalisjon av enkeltidretter som har visse felles interesser overfor samfunnet og gjensidige interesser i å regulere sine innbyrdes forhold. Men idrettsbevegelsen har også satt seg en del overordnede mål og inngått forpliktelser som er bredere enn summen av særinteresser, knyttet til samfunnsmessige idealer om å fremme idrett for alle, folkehelse, miljø og sosial forebygging. Samtidig står særidrettene i et konkurranseforhold om rekruttering, økonomi, anlegg og makt til å påvirke fordelingen av de tilgjengelige ressursene. Dette innebærer at særidrettene står i et tvetydig forhold til hverandre og helheten, preget av både samarbeid og konflikt. Summen av særidrettenes interesser er ikke automatisk i samsvar med de overordnede mål, og for særidrettene kan helhetsforpliktelsene framstå som en tvangstrøye.

Historisk har denne dobbeltheten i idrettsbevegelsen blitt nedfelt i en *institusjonell ansvarsdeling* der NIF og Idrettskretsene har særlig ansvar for å ivareta helhetsinteressene, mens særforbundene har ansvar for enkeltidrettene innenfor de rammer NIF trekker opp. Dagens organisasjonsstruktur med to delvis parallelle kanaler - særkrets/forbund og idrettskrets/NIF - er altså ikke tilfeldig, men en følge av et bevisst *kompromiss mellom to motstridende idrettspolitiske retninger*. Det dengang "borgerlige" Landsforbundet for idrett var en sammenslutning av særidretter med forankring i konkurransevirksomhet. Arbeidernes Idrettsforbund ønsket å tøyte konkurransemomentet og tilstrebe allsidig masseidrett, og var organisert i idrettskretser på tvers av de enkelte greiner. Men også i AIF slo spenningen mellom bredde- og særidrett klart igjennom.

Idrettsforliket i 1946 innebar et forsøk på å forene to ulike idrettspolitiske filosofier og verdisett; *konkurranseidrett* og *masseidrett*. I et slikt perspektiv kan ikke dobbeltorganiseringen bare betraktes som en inkonse-

kvent teknisk spleising av to organisasjoner, men som et bevisst forsøk på å skape en modell for *maktfordeling* og balanse mellom ulike hensyn og mål.

5.10 Fra dobbeltorganisering til særidrettsmodell?

Denne historiske bakgrunnen gir ikke svar på hva som i dag er den beste måten å organisere idretten på, men den kan være et nyttig utgangspunkt for å vurdere virkemåten i dagens organisasjon og forslag til endringer i denne. Det er interessant at forslagene fra både organisasjonskomiteen og andre bygger på særidrettsmodellen. AIF-veteraner ville trolig sett på disse forslagene som den endelige triumf for Landsforbundet. I et historisk perspektiv kan det framstå som et paradoks at dette skjer i en situasjon der NIF tar mål av seg til økt satsing på bredde- og mosjonsaktivitet.

Organisasjonskomiteens forslag om å legge særidrettsmodellen til grunn bygger ikke på argumenter om at særidrettene har vist seg spesielt egnet til å ivareta helhets- eller breddehensyn. Flere steder påpekes at det er behov for større allsidighet, mangfold og tverrgående samarbeid, men det fastslås at *mosjonsidretten må bygge på særidrettene ekspertise og kompetanse*. De viktigste argumentene for å legge større vekt på særidrettene synes dels å være en oppfatning av at de nåværende *idrettskretsene ikke har virket i tråd med intensjonene*, dels et ønske om å få en *mer oversiktlig linjeorganisasjon*.

Om idrettskretsene ikke har vist seg så effektive som ønskelig, kan kritikerne med god grunn spørre om særidrettene generelt har vist særlig evne og vilje til å møte utfordringene fra den nye breddeidretten. Det er også grunn til å spørre hvorvidt prinsippet om en linje i organisasjonen er i samsvar med det mangfoldige terreng bevegelsen vil møte. *Linjeorganisasjonsmodellen* har først og fremst vist seg effektiv i industri- og forvaltningsvirksomhet. Innen kunnskaps- og tjenestebasert virksomhet er

derimot nye organisasjonsformer som bygger mer på nettverksideer, matrissemønstre og prosjektorganisering på fremmarsj. Kanskje trenger idretten motstridende prinsipper og interesser bygget inn i organisasjonsmodellen både for å balansere kryssende hensyn og for å skape konstruktive spenninger?

Det er nærliggende å tolke organisasjonskomiteens innstilling som et forsøk på å tømme et *nytt historisk kompromiss* mellom særidretts- og helhetsinteresser. Komiteen kommer særidrettene i møte dels ved at særgruppene i lagene både blir valgforsamling til idrettskretsene på bekostning av lagenes hovedstyrer, og gis mulighet til fristilling, dels ved at toppidretten overføres til NOK som er et særidrettsforum. Til gjengjeld må særforbundene godta at de ikke får flertall i Idrettstinget slik flere av dem ønsker, og at NOK-lederen også velges av tinget. En kan imidlertid spørre om ikke særidrettenes posisjon styrkes her også, all den tid idrettskretsenes tingrepresentanter skal velges i en ren særkrets-forsamling.

Selv om flere av de tunge særforbundene ikke er tilfredse, er det rimelig å fortolke komiteens innstilling som et *gjennomslag for særidrettenes* ønske om større innflytelse. Samtidig synes komiteen å uttrykke en viss mistillit til sine egne forslag, og forsøke å kompensere vingestekkingen av hovedstyrene og endringene i kretsapparatet ved å opprette utvalg for mosjons- og breddeidrett med et særskilt pådriveransvar på dette feltet. Spissformulert kan en si at AIF-delen av idrettsforliket nå er redusert til to rådgivende utvalg.

5.11 Tillitskrise og målkonflikter

Den tilspissete striden om makten i NIF og idrettskretsenes rolle avspeiler en grunnleggende tillitskrise og spaltingstendenser i organisasjonen. NIF som forvalter av fellesinteressene har verken gjennomslagskraft eller styringsredskaper til å få satt sine mål ut i livet, delvis

pga. sviktende samarbeid og oppslutning fra særforbundene. En rekke særforbund mener de har for liten innflytelse over NIFs politikk og ressursfordeling, og føler derfor liten forpliktelse til å følge opp NIFs planer og tiltak. Konsekvensen er en selvforsterkende prosess der ulike deler av systemet motarbeider hverandre og får bekreftet forestillingene om hverandres svakheter. Resultatet er en situasjon med *kollektiv avmakt, handlingslammelse og misnøye*.

En nærliggende tolkning er at en del særforbunds økte interesse for kontroll med NIF er et uttrykk for *underliggende uenighet* i de mål og prioriteringer NIF har lagt vekt på de siste åra. Så lenge NIF i liten grad la seg opp i særidrettens aktivitet, var det ikke så viktig hva NIF drev med. Dette endrer seg imidlertid når NIF i sterkere grad har begynt å fordele midler ut fra idrettspolitiske breddeprioriteringer, f.eks. et tilskottssystem basert på antall deltakere og betydelige ressurser til ILIS-kampanjen (Idrettslaget i sentrum) og "Folk-i-form-til-OL", i en situasjon hvor toppidretten og mange særforbund sliter med økonomiske problemer og medlemstap. Hvis NIF i økende grad tar sikte på å fylle sine idealistiske programformuleringer med praktisk innhold som forplikter særidrettene, blir det strategisk viktig for særforbundene å vinne kontroll over NIFs politikk.

Dette har vært en latent konflikt lenge. "OL-saken" har imidlertid utsatt systemet for et ytre "sjokk" som har bidratt til å avdekke og forsterke underliggende interessekonflikter. Det har stått fram et *potensielt* nytt kraftsentrum rundt NOK - utenfor NIFs kontroll - som særforbundene kan spille på.

Kritikerne av dagens system og organisasjonskomiteens innstilling målbærer ingen åpen uenighet om prinsipielle idrettspolitiske målsettinger. Bak de teknisk-organisatoriske argumentene avtegner det seg imidlertid en *klassisk konflikt* om hva idretten skal være, og hvordan grenselinjene mellom konkurranseidretten og masseidretten skal trekkes. Både NOK og "de sju" særforbundenes merknader til organisasjonskomiteens forslag

bygger på ett hovedpremiss; at organisasjonen må ta utgangspunkt i *den aktive idrett*, og at en størst mulig del av ressursene skal komme den aktive idrettsutøver til gode. Selv om idrettsbegrepet er uklart, kan konsentrasjon om "den aktive idrett" oppfattes som et ønske om avgrensning av organisasjonens målsettinger når det gjelder bredde- og mosjonsaktivitet. En slik innsnevring av NIFs mål om "idrett for alle" i retning av "flest mulig aktive idrettsutøvere" vil innebære et brudd med NIFs rådende idrettspolitiske ideologi.

Det finnes ingen organisatorisk fasitløsning på hvordan idrettsbevegelsen skal håndtere spenningen mellom fellesinteresser og særinteresser. I dagens debatt virker det som mange av særforbundene mener dette dilemmaet kan takles ved at *særidrettene overtar fellesstyringen* gjennom å få kontroll med NIF og kretsapparatet. Og kan hende vil det være en styrke at særidrettene gjøres mer ansvarlig for NIFs politikk ved å få økt innflytelse. Dette har de imidlertid muligheter til innenfor dagens system dersom de engasjerer seg sterkere og får valgt inn styre- og lederkandidater de ser seg tjent med.

Et problem for *særforbundene* er samtidig at de er *splittet seg imellom*. Store og små forbund, sommer- og vinteridretter, kvinne- og mannsidretter og elite- og breddeorienterte idretter konkurrerer om penger, anlegg og rekrutter og har sprikende strategiske interesser. Kanskje kan en del særforbund inngå en flyktig allianse basert på et ønske om større makt over NIF, men idet makten skal brukes, vil alliansene trolig sprekke. Det er i så måte illustrerende at ikke engang "de sju" forbundene som har levert en felleskritikk av organisasjonskomiteens innstilling, har klart å samle seg om et felles syn på lederstruktur eller lederkandidater, og langt mindre noen idrettspolitiske målsettinger for hva de skal bruke makten til. Alliansen bygger på opposisjon mot dagens ordninger, men har ikke meislet ut noe klart alternativ. Hvis maktfordelingen mellom særforbundene skal forskyves i de største forbundenes favør, slik mindretallet i Organisasjonskomiteen har foreslått, er det

rimelig å anta at en del mindre særforbund vil alliere seg med idrettskretsene for å hindre maktkonsentrasjon hos de tyngste forbundene.

5.12 Å spenne særinteressene foran fellesinteressene

Bak de organisatoriske uenighetene trer altså *målkonfliktene* mellom konkurranseidretten og masseidretten tydeligere fram. I en periode med trangere økonomiske kår og OL nært forestående, er toneangivende særforbund gått trøtt av en idrettspolitisk profil der NIF skal favne alle gode formål på en gang. De ønsker sterkere prioritering, mer midler til særidrettene og mindre sløsing på tiltaksbyråkrati og idealistiske kampanjer. Særforbundene angriper ikke breddemålsettingene, men argumenterer for at det er særidrettene som best kan fremme idrett for alle. Det er de som har utøvende organisasjonsledd og produkter å tilby. Folk trekkes ikke til idrett ut fra en allmenn interesse, men ut fra engasjement i konkrete idrettsgreiner. Folk som vil spille tennis, bør ikke presses til å jogge eller spille fotball.

Og det er selvsagt viktig å ikke gå i den "*idealistiske offside-fella*" der ønsket om å fremme allsidighet og tverrgående virksomhet gjør at mangfoldet, identiteten og forskjellene mellom aktivitetstypene viskes ut. Den dagen idrettslagenes aktivitetstilbud reduseres til en velment folkelapskaus av jogging, gym og aerobics vil medlemstallene gå enda hurtigere nedover. Danske erfaringer kan tyde på at medlemstilstrømmingen har sviktet mest i en del av de lagene som har gått lengst i å bryte ned skillet mellom greinene, fjerne konkurransemotivet og bare satse på tverrgående mosjonsutfoldelse (Klausen,1989). Allsidighet og differensiering krever et vidt spekter av forskjellige aktivitetstilbud, ikke ensartete gjennomsnittstilbud.

Organisasjonskomiteens innstilling synes langt på vei enig i at breddeidretten må forankres i særidrettene. Men fordi ansvaret for fellesinteressene i dag ligger langs aksens hovedstyre, idrettskrets, NIF, synes

det som særiddrettene i for stor grad har kunnet fraskrive seg ansvar for dette området. Organisasjonskomiteens forslag kan oppfattes som et forsøk på å endre dette ved å gi særiddrettene større ansvar, få dem til å samarbeide, og *spenne særinteressene foran fellesinteressene*.

Det er likevel grunn til å stille spørsmålstegn ved forestillingen om at særiddrettens aktiviteter i sum også vil gi best uttelling på bredde- og mosjonsfronten. For det første har temmelig få særforbund i praksis vist særlig interesse eller evne til å satse på breddeaktiviteter for andre grupper enn dem som kan rekrutteres til konkurranseiddrett, langt mindre å samarbeide på tvers av idrettsgreiner om slike tiltak.

Dette er ikke noe å moralisere over, men en naturlig følge av de fleste særiddrettens virksomhetsgrunnlag. *Særiddrettens formål*, oppbygging og organisering og interessene til dem som driver aktivitetene, er rettet inn mot å forbedre prestasjonsnivået og utvikle sine greiner, ikke for å bli *flest mulig, men best mulig*. Særiddrettens egeninteresse er ikke knyttet til å rekruttere og aktivisere til idretten generelt, men å drive breddeiddrett som kan sikre kvalitativ rekruttering til sine egne greiner. Og da er det på kort sikt mer rasjonelt å konkurrere med andre særiddretter om de beste talentene, enn å trekke nye 40-åringere til idretten, eller innlemme nye konkurrerende idrettsgreiner. Økt rekruttering av voksne mosjonister kan gå på bekostning av dem som i dag deltar.

De enkelte særiddrettens kortsiktige interesser samsvarer altså ikke automatisk med de idealistiske fellesmålene. Den sviktende medlemsoppslutningen til idretten blir derfor et *"eierløst" problem* som ikke framstår som viktig for en rekke forbund. Det finnes ikke som i markedsteorien noen "usynlig hånd" som sikrer at frikonkurranse mellom særforbundene gir det beste fellesresultat. Tvert om; på kort sikt står særforbundene i en strategisk spillsituasjon der det kan være mer å vinne på å kjøre eget løp som *"gratispassasjer"*, holde nye rivaler ute fra bevegelsen og la "de andre" ta ansvar for fellesforpliktelsene. Det eksisterer ingen usynlig hånd, men mange krokføtter i dette spillet.

I likhet med i vår markedsdrevne blandingsøkonomi trengs en instans - staten/NIF - som kan *ivareta overordnede og langsiktige hensyn uavhengig av enkeltaktørenes kortsiktige interesser*. Hvis det ikke innen idrettsbevegelsen finnes motvekt til særinteressene som kan ta ansvar for prioritering av ressursfordelingen mellom forbundene, motvirke kartell-dannelser, sikre interessene til små og svake idretter, og stimulere utvikling av nye tilbud og aktivitetsformer, er det fare for at forbundenes kortsiktig rasjonelle strategier ender opp i kollektiv irrasjonalitet og tap for alle parter på lengre sikt.

5.13 Eksempel: Fisjoning og fusjoning av bedriftsidretten

Et eksempel som demonstrerer spenningen mellom særinteresser og fellesinteresser, er forslaget om at bedriftsidrettens aktiviteter innenfor ulike særidretter skal overføres til særforbundene. Dette illustrerer hvordan det som synes organisatorisk fornuftig ut fra en enhetlig linje-modell etter særidrettsprinsippet, kan ha utilsiktede negative konsekvenser for helheten.

Overføring av eksisterende aktivitet fra bedriftsidrettsforbundet til særforbundene utløser ikke i seg selv økt aktivitet, men innebærer en omfordeling av ressurser og kontroll med anleggsbruk og medlemskontingenter i særforbundens favør. Hvorvidt dette vil bidra til å styrke aktiviteten på arbeidsplassene, er imidlertid tvilsomt. Nøkkelargumentet for forslaget er mulige *samordningsgevinster* ved at f.eks. all fotball eller bordtennis administreres i en organisasjon. Disse samordningsgevinstene sett fra særforbundssynsvinkel motsvares imidlertid av en sterk *oppsplitting* eller fragmentering sett fra bedriftsidrettslagenes side. Der bedriftsidrettslag i dag kan forholde seg til en organisasjon, må de etter den nye modellen delta i og betale kontingenter til en rekke ulike særforbund. Forslaget vil innebære en ytterligere deling av den bedriftsbaserte aktiviteten, ved at de resterende "mosjonsaktivitetene" skal

innlemmes i et nytt "mosjons- og bedriftsforbund". Hva denne røkla skal tillates å drive med er uklart.

Konsekvensen av dette "*fisjons- og fusjonsforslaget*" er ikke bare en forsterket spesialisering og konkurranseorientering, men en *polarisering* av aktiviteten på arbeidsplassene. Dette samsvarer dårlig med den brede enigheten om at bedriftsidretten er blitt for ensidig ytelses- og konkurransepreget, som forslaget henviser til. Snarere enn å styrke bedriftsidretten kan forslaget tolkes som et ønske fra særforbundene om å *kolonisere de lukrative og lettdrevne delene av bedriftsidretten* og overlate ansvaret for resten til andre. Mens økt bredde- og mosjonsaktivitet på arbeidsplassene bør ha som mål å skape et felles miljø og integrasjon av aktiviteter, ikke minst fordi de fleste arbeidsplasser i Norge er altfor små til å opprettholde en rekke lokale særidrettsgrupper, innebærer forslaget at bedriftsidretten kan trekkes ytterligere bort fra arbeidsplassene.

Gevinstene for særforbundene ved en slik modell er derimot åpenbare. Ikke bare kan de få en direkte kanal inn mot de tunge delene av *næringslivet* der en kan se for seg markedsføringsinvesteringer i bedriftsdrevet eliteidrett. Slik europamester i fotball PSV-Eindhoven har vært en spydodd i Phillips europeiske profilering, kan vi få "Team-Statoil" som norsk hockeymester, "Hydro-kameratene" som ligamester i fotball, og "Aker-Racing" representert i World Cup på ski. For særforbundene kan de 300 000 medlemmene i bedriftsidretten være en betydelig mjølkeku, i tillegg til at de får *kontroll med disponeringen av anlegg* som i dag benyttes av bedriftsidretten til mange idrettslags sterke irritasjon. Det er vel liten grunn til å regne med at den vanlige bedriftsfotballen vil komme særlig høyt på Oslo Fotballkrets prioriteringsliste i fordeling av baner og treningstid.

Til sammen illustrerer dette forslaget at det som er godt for særforbundene, ikke nødvendigvis er godt for idrettsbevegelsen som helhet. Bedriftsidrettsforbundet har truet med å gå ut av NIF dersom forslaget

gjennomføres. Samtidig peker forslaget på de vanskene som oppstår i grenseflatene mellom særidretter og bedriftsidretten. I det siste er det derfor lansert forslag om at bedriftsidrettslag skal få anledning til å delta i konkurranser i særidrettsregi. Slikt praktisk og konkret samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser er trolig et bedre startpunkt for langsiktige reorganiseringer enn komplette overtakelsesforslag.

Alternativt til "fisjons- og fusjons"-forslaget har det også versert ideer om et nytt "mosjonistforbund" som tar opp i seg dagens bedriftsidrett og satser offensivt på de store gruppene voksne "trimmere". Et slikt forbund ville gi NIF og idrettskretsene et eget utøvende apparat som fort kunne bli en konkurrent til særforbundene. En kunne se for seg egne idrettslag som satset målrettet på mosjons- og breddeidrett, f.eks. etter den svenske "Svettis og friskis"-modellen. For slike foreninger er det en omvei å måtte gå via særidrettene for å få medlemsrettigheter i NIF slik det kreves i dag. I organisasjonskomiteens forslag åpnes det for slike grupper i lokale idrettslag, men de gis ingen organisatorisk representasjon oppover i systemet. En kan derfor reise spørsmålet om dette er ment som et slags B-medlemskap i idretten som kan bidra med finansiering og legitimitet, uten å få demokratiske medlemsrettigheter.

Ideen om et eget mosjonsforbund har vært lansert tidligere, men vakte dengang kraftig motstand fra særforbundene. Dels fordi det kunne oppstå grensedragningsproblemer, dels fordi dette kunne bety at særidrettene kunne føle seg fritatt for breddeforpliktelsene. *Denne avveiningen mellom arbeidsdeling og integrasjon av breddeperspektivet i hele organisasjonsvirke er et reelt dilemma.* Det vil alltid være en risiko at spesielle organer for å ivareta særskilte hensyn, enten de kalles utvalg eller forbund, blir et alibi som bidrar til å kapsle inn og isolere virksomheten på siden av det øvrige organisasjonsapparatet, slik "Trim-utvalget" kan stå som eksempel på.

Idrettsbevegelsen har alltid vært flink til å nøytralisere mulige konkurrenter ved å innlemme dem slik det skjedde med sjømannsidretten,

studentidretten, skoleidretten, delvis med bedriftsidretten og nå kanskje med FRIFO. Kanskje vil derfor den nye mosjonsbølgen tjene som en mer effektiv pådriver og *systemprovokatør* så lenge den beveger seg på utsiden av NIF enn innenfor. Konkurrenter må man ta hensyn til, kolleger kan man isolere. Hvorvidt det likevel vil vokse fram et mosjonsforbund innen NIF-systemet, kanskje i forlengelsen av de foreslåtte Utvalgene, "Folk-i-form-til OL"-kampanjen og ILIS-prosessen, vil i stor grad avhenge av om særforbundene makter å leve opp til sine målsettinger på breddesiden. Innenfor et mer langsiktig organisasjonsutviklingsarbeid i NIF synes det *påkrevet med mer gjennomarbeidede analyser og forslag til mosjonsidrettens organisering* enn den lanserte modellen til "Mosjons- og bedriftsidrettsforbund" eller de omtalte Utvalgene.

5.14 Lagene - nøkkelledd i fornyelsen

Strategier for fornyelse i idrettsbevegelsen må forbinde *"perestrojka" ovenfra med krav om forandring nedenfra*. Organisasjonsdebatten har hittil dreiet seg mest om overordnede strukturer og maktfordeling. Men det viktigste frontavsnittet i kampen for å fornye bevegelsen vil være ute i lokalsamfunnene. Sosiale nettverk og familie er organisasjonens viktigste rekrutteringskanal, lokalt næringsliv og kommuner lagenes viktigste finansieringskilde. Det er *i lagene* nye aktivitetsformer, fantasi og koplinger på tvers, nye samarbeidsmodeller og lokale allianser, og press for reorganisering oppover i apparatene kan vokse fram. Dette krever bevisst eksperimentering med nye lags- og tilknytningsformer, kampanjer, prosjektarbeid og ad-hoc-organisering, der spontanismen må få bedre kår på siden av de løpende driftsoppgaver. I utformingen av de nye Distriktsidrettsforbundene må det være viktig å ta utgangspunkt i *lokale utviklingsbehov* og diskutere hva slags organisasjon som best kan imøtekomme lagenes behov for styring, innflytelse, støtte, veiledning og kompetanse.

I jakten på ny rekruttering og tetting av medlemslekkasjer kan ikke alle lag satse like mye på alle fronter. Det trengs *mer differensierte organisasjonsformer*. I regioner med begrensede ressurser og ofte krympende befolkningsgrunnlag er det mye å vinne på samarbeid der lags- og gruppesjåvinisme må vike for lokalaktivisme. Rekruttering og aktivisering må knyttes til organisatorisk forandring der nye ressurser, kultur, ledere og interesser utvikles og forankres i takt med at nye grupper og generasjoner kommer inn og former bevegelsen. Hvordan kan en kople *organisasjonsutvikling* og *generasjonsutvikling* i en demografisk trestegs-strategi der en klarer å beholde dagens unge for å vinne morgendagens voksne og barna av ioverimorgen?

Idrettslagene kan sikkert lære mye av sine private utfordrere om tilrettelegging og brukerorientering. Åpenhet, tilgjengelighet, tilpasning av forpliktelser og ytelseskrav er viktige stikkord. Men idrettsbevegelsen står og faller med *medlemmenes medvirkning*, innflytelse og engasjement. Kunder betaler, men yter lite. I åra framover vil det være viktig å bygge ut det sosiale og kulturelle mangfoldet i lagene, men samtidig ta vare på organisasjonens *identitet* og egenart.

"Idrettslaget i sentrum" - ILIS-kampanjen - har vært uttrykk for et målrettet forsøk fra NIF på å stimulere til lokal nyskapning, samarbeid med andre organisasjoner og nyrekruttering på lagsnivå. Organisasjonskomiteen foreslår i tråd med dette en omarbeiding av regelverket for idrettslagene med sikte på å oppnå større fleksibilitet og mer varierte lagsformer. Innstillingen foreslår også at sær-idrettsgruppene skal kunne operere som selvstendige juridiske og økonomiske enheter. I kombinasjon med forslaget om at det er særgruppene som skal representere idrettslagene i de nye Distriktsidrettsforbundene, kan dette stimulere en utilsiktet vridning i forhold til ILIS-kampanjens målsettinger. Det er mange grunner som taler for desentralisering og økt autonomi på gruppenivå. Men for at ikke dette skal lede til en oppsplitting og fragmentering av lagsstrukturen, trengs samtidig sterkere fellesskap og samordning i lagene. For at lagene skal utgjøre det organisatoriske og

sosiale kraftsentret i bevegelsen, trengs et sterkt lokalt forankringspunkt for fellesinteressene og en idrettspolitisk arena for brytning mellom helhetshensyn og gruppeinteresser på lagsnivå. Organisasjonskomiteens forslag innebærer en svekkelse av hovedstyrets betydning som kan føre til at aksen særidrettsgruppe - særkrets blir det bærende lokale ledd. Dette kan bety at det strukturelle grunnlaget for lagene eroderes, og betingelsene for økt lokal integrasjon og samarbeid svekkes.

5.15 Hva vil Idretten med NIF?

Innenfor en så mangfoldig bevegelse som idretten trengs ikke bare en sentral instans som kan tøyle særinteressene og opptre som et finans- og justisdepartement som fordeler penger og vedtar lover. Det er også behov for styring, samordning og samarbeid om faglige utviklingsoppgaver og administrative tjenester. Det kan neppe være fornuftig at 45 særforbund skal bygge opp sine egne teknisk-administrative infrastrukturer, data-systemer mm., eller hver for seg bygge opp basiskompetanse innen breddeidrett eller prestasjonsutvikling på toppnivå verken sentralt eller regionalt. *Dette reiser spørsmål om hvilken rolle NIF og idrettskretsene kan spille overfor særidrettene og omvendt? Hva vil en bruke NIFs makt til?*

Hittil har ingen av fløyene i organisasjonsstriden gitt tilkjenne noe reelt svar på dette. Mange særforbund kritiserer NIF og idrettskretsene for å være et unyttig og inkompetent byråkratisk apparat, en resolusjonskvern uten virkemidler og evne til å sette vedtakene ut i livet. Men de har ikke fremmet noen forslag om hvordan situasjonen kan forbedres. Samtidig refser NIF særforbundene for ikke å følge opp planer og vedtak. En rekke særforbund synes derfor å ønske et "*minimums-NIF*"; passivt forretningsministerium som distribuerer penger og forvalter lover og forøvrig delegerer så mye som mulig til uavhengige særforbund. Men en slik "nattvekter-stat" drevet etter Kardemommebyloven; "*man skal være grei og snill, og forøvrig kan man gjøre hva man vil,*" gir ikke noe

svar på de fellesoppgavene idretten står overfor. Det hviler derfor et ansvar på alle parter for å bilegge skyttergravskrigen og innlede en sjølkritisk dialog om hvilke tjenester NIF og idrettskretsene kan tilby særidrettene og omvendt. Forsvar av helhetsinteressene må ikke bli et skalkeskjul for å frede dagens NIF og idrettskretser mot kritikk, og la alt skure videre som før.

For det *første* kan det ligge *rasjonaliseringsgevinster* i å bygge ut felles infrastruktur og serviceapparat på felter der de fleste særforbund ikke har kapasitet på egen hånd. Det er en rekke oppgaver og tjenester enkeltforbundene bare har bruk for en gang i blant, men hvor idretten samlet må utvikle spisskompetanse. Dette gjelder f.eks. doping, men kan også omfatte mediepolitikk, eierrettigheter, juss, organisasjonsutvikling, anleggsspørsmål, opplæring- og kompetanseutvikling, politisk påvirkning eller andre ting. Erfaringene med samordningen av satsingen på eliteidretten på tvers av forbund, f.eks. rundt Olympiatoppen, kan kanskje tjene som eksempel også på mosjons- og breddesiden.

For det *andre* er det behov for en mer *målrettet styring av ressursbruken* innen idretten. Uansett hvem som har kontroll med NIF, må det utvikles bevilgningsordninger og *motivasjonssystemer* som gjør det mer rasjonelt å handle kollektivt. Innsats for fellesinteressene må premieres, kanskje ved å legge ut pengepotter som gjør det interessant for særidrettene å satse på nye felt. Delegering av ansvaret for breddeidretten til særforbundene kan koples med klare kriterier for bruk og resultatrapportering. Fordeling av midler kan knyttes mer direkte til konkurranse mellom forbundene i forhold til prioriterte mål, f.eks. antall deltakere, nye medlemmer, samarbeid med andre særidretter e.l.

For det *tredje* er det behov for en instans som kan være *pådriver for nyskapning* og eksperimenter som ikke kan fanges opp av de tradisjonelle idrettsgreinene, spesielt på bredde- og mosjonsfronten. I en tid der utviklingen av nye former for fysisk utfoldelse skjer raskere enn noen gang, kan ikke dette ansvaret aleine ligge hos særforbundene. De er ikke

bare baktunge, men kan ha direkte interesse i å stenge nye konkurrenter ute. Organisasjonskomiteens forslag om at denne pådriverrollen for innovasjon og breddeutvikling skal ivaretas av rådgivende og koordinerende "utvalg", kan virke tannløst. Utvalget vil, både sentralt og regionalt, være avhengig av særforbundenes medvirkning, men allerede nå har toneangivende særforbund uttrykt motstand mot forslaget.

På ulike måter reiser alle disse problemstillingene spørsmål ved ansvars- og arbeidsdelingen mellom NIF og særforbundene. Dagens modell bygger på samarbeid mellom uavhengige særforbund og NIF som en ganske løs paraply-sammenslutning. Forslaget om å styrke særforbundenes kontroll med NIF rokker ikke ved denne modellen. Alternativt kunne en tenke seg organisasjonsmodeller som bygger på en sterkere *integrasjon*. I LO drøftes nå forslag om å utforme en forbundsløs modell der dagens forbund gradvis slås sammen i sektorbaserte seksjoner innenfor en felles organisasjon. Dette kan muligens kombineres med ivaretagelse av de særskilte yrkesgruppenes behov, tilsvarende særidrettene i NIF, innenfor en matriseorganisasjon. Også på regionalt nivå med Distriktsidrettsforbundenes som kompetanse- og servicesentra burde slike perspektiver være aktuelle. Det er åpenbart store problemer knyttet til en slik modell. Men i et langsiktig arbeid med organisasjonsendringer slik NIF er inne i nå, kunne en tenke seg at slike alternative tenkemåter ble drøftet eller utredet.

5.16 Toppidrettens forankring

Et fjerde og strategisk spørsmål om hvilken rolle NIF kan spille innad i idretten, er styringen med *eliteidretten*. Organisasjonskomiteen foreslår at Norges Olympiske Komite (NOK) skal få ansvaret for å samordne all norsk elitesatsing, men foreslår samtidig at NOK skal bli en integrert del av NIF med felles ledelse. Dette vil åpenbart bli et stridsspørsmål. NOK ønsker i dag å løsrive seg fra NIF og bli en uavhengig organisasjon knyttet til den internasjonale olympiske komite (IOC).

Den strategiske betydningen av Lillehammer-OL har gitt nytt momentum til NOKs muligheter til å bli et kraftsentrum i norsk idrett. Såvel debatten om organiseringen av LOOC og nye riksanlegg i forbindelse med OL, som utnevningen av ny OL-president, illustrerer hvordan det vokser fram tunge allianser og beslutningskonstellasjoner i ytterkanten av de etablerte idrettspolitiske kanaler. I samspillet mellom NOK-systemet, næringslivet, ulike statlige instanser og politikere, der til og med kongehuset er med, må NIF kjempe for ikke å havne på sidelinja.

Spørsmålet om *NOKs autonomi* er ikke nytt. Fram til 1965 ble NOK valgt på Idrettstinget, og komiteen var identisk med Idrettsstyret. Idrettsstyret med avgående formann Axel P. Høst i spissen ønsket "all makt i denne sal", og hans etterfølger Johan C. Schønheyder uttalte:

"Det er det forum hvor vi nu sitter, og bare det, som må være den høyeste og avgjørende myndighet i det som angår idrettsbevegelsen i Norge." (Tønneson, 1986)

NOK og særforbundene vant imidlertid en knusende voteringsseier til fordel for økt selvstendighet, formelt underlagt NIFs lover med regnskaps- og beretningsplikt overfor Idrettstinget. Men i praksis har NOK fått en stadig mer uavhengig stilling med sterk innflytelse over toppidrettssatsingen, f.eks. Prosjekt-88 og Olympiatoppen.

Dagens debatt følger delvis konfliktlinjene fra 1965, men har fått en ny dimensjon ved forslaget om at NOK skal overta samordningsansvaret for all toppidrett. Dette vil innebære en radikal styrking av NOKs posisjon. Organisasjonskomiteen har derfor krevd at NIF og NOK skal integreres tettere bl.a. ved å ha felles ledelse valgt av idrettstinget. Dette for å unngå en spaltning av idrettsbevegelsen i to deler; et konkurranseorientert NOK-system med tilslutning fra en rekke særforbund og et rest-NIF med ansvar for mosjons- og breddeidrett. Organisasjonskomiteens forslag står i sterk konflikt med toneangivende kretser innen NOK-miljøet som ønsker full autonomi og kontroll med toppidretten.

For flere særforbund kan utsiktene til et olympisk Klondyke gi grunnlag for taktiske allianser rundt NOK som dels kan gi finansiell uttelling, dels gi grunnlag for økt frihet fra NIF-systemets idealistiske "tvangstrøyer". Spørsmålet er hvor mange særforbund som vil gå god for NOKs ønske om fristilling og samtidig støtte forslaget om overføring av toppidretten til NOK. En slik løsning vil bety at toppidretten reelt løsrives fra NIF, og dermed et endelig farvel til folkebevegelsen.

For de fleste særforbund vil dette være en fristelse det er forholdsvis enkelt å ta stilling til. Sjansene for å få flertall for en slik "pose- og sekk-strategi" er minimale, og forslaget vil diskvalifisere alle argumenter om særforbundsflertall på tinget. Spørsmålet er derfor hvilke former for "hestehandel" ulike aktører vil ta sikte på.

Sett fra særforbundssynsvinkel kan delegering av økt ansvar for toppidretten til NOK også ha *problematiske sider*. Det er urealistisk å forestille seg en sterkere toppidrettstyring uten at *særforbundene må gi avkall på såvel finansielle som faglige frihetsgrader*. Ikke minst kan NOK bli en tung aktør på sponsormarkedet der interessante fordelings- og konkurransespørsmål vil trenge seg på. Styrings- og maktforholdene i snittflatene mellom NOK og særforbundene er foreløpig lite berørt. En kan imidlertid tenke seg at spenningen topp - bredde som i dag er omdannet til en konflikt NIF - særforbund, i sterkere grad vil skjære tvers gjennom og mellom særforbundene. Særforbundene kan i sterkere grad bli revet mellom NIF-systemet, NOK-systemet og prioritering av egen organisasjon. Hvis NOK etablerer en slags monopolstilling på visse deler av sponsormarkedet, kan f.eks. fotballforbundet måtte løfte seg kraftig idrettslig for ikke å komme i klemme. På kort sikt kan det være mye å hente i NOK-systemet, etter Lillehammer langt mindre. Olympiarusen kan munne ut i en smertefull bakrus i det post-olympiske Idretts-Norge.

Like fullt har nok særidrettene en felles interesse i å forankre ansvaret for toppidretten i et eget organ. Og hittil har ingen lansert noe alternativ

til NOK til å spille denne rollen. Spørsmålet blir derfor hva de stridende parter er villig til å "gi" for å oppnå mest mulig samlende løsninger. I denne sammenheng er det to saker som vil stå i fokus; for det første kravet om særforbundsflertall på idrettstinget, for det andre hvordan den felles ledelse og integrasjon av NIF og NOK skal utformes.

Med den nåværende tings sammensetting vil det sannsynligvis verken være tilstrekkelig flertall for å gi særforbundene 2/3-flertall i Idrettstinget, eller for å overføre toppidretten til NOK uten en sterk felles ledelse av NIF og NOK. Selv om det innen NOK-systemet er toneangivende krefter som hevder at dette vil være i strid med IOC-charteret, og er villig til å prøve dette lovveien, synes de fleste å betrakte dette som formalargumenter uten reell betydning. Det er hittil ingen presedens for at IOC har grepet inn i enkeltlandenes valgsystem, og de gjorde det heller ikke på 50-60-tallet da NOK var sterkere underlagt NIF. Det gjenstår imidlertid å se hva NOK-tilhengerne velger å gjøre ved et nederlag på Idrettstinget.

Det sentrale spørsmålet i kampen om NIF vil på denne bakgrunn kanskje ikke bli hvilke fløyer som vinner flertall, men i hvilken grad det vil oppstå *brobyggingsforsøk* for å komme en eventuell mindretallsopposisjonen i møte. Dersom et mindretall av særforbund opplever at deres interesser vales ned av flertallet, kan de true med å forlate bevegelsen eller bygge et "annet sentrum", f.eks. knyttet til en norsk IOC-filial. Trusselen om fortsatte interne stridigheter, dårlige samarbeidsforhold og blokkert handlingsevne, dvs. en reell men ikke formell spaltning av bevegelsen, kan kanskje berede grunnen for kompromissforslag. Et nærliggende forslag er at de store særforbundene får styrket sin tingrepresentasjon noe. Hvilke andre kompromiss som kan oppstå, er umulig å forutsi. Mye taler imidlertid for at "idealistene" i bevegelsen må strekke seg lenger enn de selv ønsker for å støtte organisasjonskomiteens innstilling, og følgelig vil kreve motytelser f.eks. i utformingen av kretsapparatet for å imøtekomme krav fra toppidretten. Dersom ikke de ulike fløyene erstatter stridsøksa med andre forhandlings-

redskaper, er det derfor realistisk å regne med at ting-prosessen vil bli tøff. Det kreves ansvar og vidsyn fra alle parter for å unngå at idrettsbevegelsen vakler inn i 90-åra med selvpåførte ulivssår.

5.17 Avslutning

Idrettsbevegelsen står foran store utfordringer og viktige avgjørelser. Et halvt århundre etter idrettforliket mellom Landsforbundet og AIF skal det tømres et nytt arbeidsgrunnlag for idretten.

Ett av utgangspunktene i dette kapitlet var at organisasjonsdebatten ikke bør oppfattes som sluttpunktet, men startskuddet for en gjennomgripende fornyelse av idrettsbevegelsens oppbygging og virkemåte. Vi har gjennomlevd en høst der etterkrigstidas Europa er revolusjonert. Utålmodigheten i mange organisasjonsledd er stor, nye utfordringer står i kø. Selv om raske og totale løsninger er ønsket, kan det være fornuftig å "ha is nok i magan" til å ile langsomt og bygge om organisasjonen skritt for skritt. I likhet med Gorbatschov bør norske idrettsledere ikke glemme at tilårskomne og forbeinete systemer ikke kan endres for brått uten å knekke sammen.

Svært få av dagens konfliktakser er nye. De er like gamle som den moderne idretten selv. Historieløshet kan være like farlig som mangel på framtidssorientering i organisasjonsstridens hete. Utfordringen for idrettsbevegelsen er å finne fram til nye organisasjonsløsninger uten å øve vold på vitale deler av organisasjonens verdimeslige og samfunnsmessige fundament. Bredden og mangfoldet i organisasjonen kan virke som en bremsekloss for ulike organisasjonsledd. Men bredde gir ikke bare treghet, det kan også gi tyngde. 80-åra brakte børs-jappenes kjappe vekst og fall. 90-åra kan gi idretten olympisk oppdrift, men også olympisk fallhøyde. Organisasjonsdebatten må sikte mot visjoner og løsninger som er bærekraftige også etter 1994.

Idrettstinget 1990 kan markere innledningen på en nye epoke i norsk idrettshistorie. Om tinget vil innvarsle en ny giv, eller fortsatt splid er uklart. Mulighetene er store og utfallet usikkert. Idrettsinteresserte går en spennende og uforutsigbar tid i møte.

Publikasjoner fra prosjektet

Rapporter

Dølvik, Jon Erik; Øivind Danielsen; Gudmund Hernes. Juni 1988: *Kluss i vekslinga. Fritid, idrett og organisering*. Oslo: FAFO.

Danielsen, Øivind. Juni 1989: *Den nye breddeidretten. Ønsker og behov for fysisk aktivitet*. Oslo: FAFO.

Ugland, Ole Fredrik og Jon Erik Dølvik. Mars 1989: *Fysisk aktivitet på arbeidsplassen. Nye tider - nye strategier for bedriftsidretten?* Oslo: FAFO.

Arbeidsnotater

Danielsen, Øivind og Jon Erik Dølvik. Mai 1987: *Den organiserte idretten på terskelen til 90-års samfunn*. Oslo: Notat til idrettstinget, FAFO.

Danielsen, Øivind og Jon Erik Dølvik. Mai 1987: "Idrettslagene: Fra å aktivisere til å betjene, eller ...?" i *Leder i idrettslaget*. Oslo: Kurshefte NIF/Universitetsforlaget

Dølvik, Jon Erik. Januar 1987: *Idrett, fritid og levekår*. Oslo: Arbeidsnotat, FAFO.

Kommenterte tabellnotat

Danielsen, Øivind. August 1988. *Deltakelse i jogging og friidrett*. Oslo: Notat for Norges Friidrettsforbund, FAFO.

Danielsen, Øivind. August 1989: *Deltakelse i gymnastikk*. Oslo: Notat for Norges Gymnastikk- og Turnforbund, FAFO.

Danielsen, Øivind. Kommmer våren 1990 *Anleggsbruk*. Oslo: Notat for Kultur- og Kirkedepartementet, FAFO.

Litteratur

- Andersson, J. m.fl. 1989: *Morgondagens idrott*. Svensk Riksidrottsförbund, Framtidsgruppen.
- Blomdahl. 1989: "Folkrörelserna och folket" i Andersson, J. m.fl. 1989: *Morgondagens idrott*. Svensk Riksidrottsförbund, Framtidsgruppen.
- Bourdieu. 1986: *Distinctions*. London/New York.
- Breivik. 1987: *Jakten på spenning i et uspennende samfunn*. Idrettspolitisk Forum, Idrettstinget, NIF.
- Bøje & Riiskjær. 1989: *Fritidens orden og uorden - en analyse av den organiserte og uorganiserte fritid*. Dansk Ungdoms Fællesråd.
- Engstrøm. 1989: "Idrottsvanor i forandring" i Andersson, J. m.fl. 1989: *Morgondagens idrott*. Svensk Riksidrottsförbund, Framtidsgruppen.
- Gullestad. 1988: *Tillitskrise, maktesløshet - og fravær fra den politiske dagsorden. Om dagliglivets utvikling og politikk*. Oslo: Frontprosjektet, FAFO.
- Hompland, A. m.fl. Kommer 1990: *Kampen om framtida*. Oslo: FAFO.
- Hovden & Pedersen. 1989: "Idrett i kvinneperspektiv - forskningsbidrag, perspektiver og utfordringer" i *Nytt om kvinneforskning* 89:4. Oslo: NAVFs sekretariat for kvinneforskning.
- Ibsen. 1988: *Det frivillige og ulønnede lederarbeide*. Danmarks Høyskole for Legemsøvelser.
- Dietrich & Heinemann. 1989: *Der Nicht-Sportliche Sport. Beiträge zum Wandel im Sport*. Verlag Hoffmann Schorndorf.
- Klausen. 1989: *Fungerer idrættens organisationer? Om organisering, bruger-grupper og behov i idrætten*. Odense Universitet.
- NIF. 1989: *Organisasjonskomiteens rapport*.
- NIH. 1989: *Idrett - verdi - fremtid*. Oslo: Delrapport, NIH.
- Statistisk Sentralbyrå. 1989: *Sosialt Utsyn 1989*. Oslo: SSB.
- Tønnesson & Olstad. 1986: *Norsk idretts historie*. Oslo: Aschehoug.

Idrettsbevegelsen står foran store utfordringer. Endringer i folks fritids-mønster og livsstil, stagnerende oppslutning, økt konkurranse på mosjonsmarkedet, OL på Lillehammer og sterkere rivninger mellom topp- og breddeidrett stiller krav til fornyelse. Idrettstinget i mai 1990 skal utforme en ny organisasjonsmodell og velge ny ledelse. Dette har utløst interessekonflikter og maktkamp.

Striden om idrettens framtidige organisering er temaet for denne slutt-rapporten fra prosjektet «Idrett, fritid og levekår». Med utgangspunkt i en oppsummering av hovedtrekk i befolkningens fysiske aktivitetsmønster, samfunnsmessige endringer og framtidsbilder av idrettens utvikling, drøftes verdi- og interessegrunnlaget for debatten.

Prosjektet «Idrett, fritid og levekår» er utført på oppdrag fra

*Kirke- og kulturdepartementet, Ungdoms- og idrettsavdelingen
Norges Idrettsforbund
Norges Bedriftsidrettsforbund
Norsk Kommuneforbund*



FAFO-rapport nr. 099

ISBN 82-7422-036-6 V-0753/KD

Otto Falch Hurtigtrykk