

“Den som er godt forberedt, har ikke uflaks”

Norsk OL-deltagelse i Vancouver – risiko, forberedelse og resultater

Svein S. Andersen

Handelshøyskolen BI & Norges idrettshøgskole
<svein.s.andersen@bi.no>

Dag Vidar Hanstad

Norges idrettshøgskole
<dag.vidar.hanstad@nih.no>

Abstract

*“If you are well prepared, you will not experience bad luck”:
Norway in the Vancouver Olympics: risks, preparations and results*

In Norway, the central elite sport organization, Olympiatoppen, has the overall responsibility for coordinating and supporting all elite sport efforts. Part of this is the responsibility for the Norwegian participation in the Olympic Games. This study focuses on the 2010 Vancouver project, and how it was carried out in the light of the negative experiences from the 2006 Winter Olympics in Turin. The article aims to answer three questions. The first question concerns the kind of risks that can affect participants' ability to perform. Such issues have received limited attention in the literature on major sporting events. The second question concerns what can be done to eliminate or manage such risks. In major sports competitions there are limited possibilities to manage operational risks through delays or transfer to others. Building capacity to manage challenges during the event becomes vital, and developing the relationships and shared identity within the project team is considered the key to success. Such findings are consistent with general project management research. Often, too little is done to secure the social basis for responsible cooperation. The third question concerns the outcome of the project. In contrast to the Turin Winter Olympics, the project was successful in realizing its ambitions, but the capacities created were not put to a critical test.

Key words: Winter Olympics, risk management, elite level athletes, Olympiatoppen

Innledning

I perioden mellom 1992 og 2010 har norske utøvere vunnet 144 medaljer (54 gull) i olympiske vinterleker, og med ett unntak vært blant de fire beste nasjonene. Organisasjonen for toppidrett, Olympiatoppen (OLT), har et totalansvar for planlegging og gjennomføring av norsk OL-deltagelse. OL er en ekstraordinær konkurransesituasjon der mye står på spill. For mange utøvere og trenere er dette noe de kan komme til å oppleve bare én gang i løpet av karrieren. OLT har bygget kompetanse og erfaring for å hjelpe utøvere, lag og særforbund til å håndtere de spesielle utfordringene de møter. Sentral tilrettelegging har fra norsk side blitt ansett som et konkurransefortrinn.

Likevel kan det gå galt. Under vinterlekene i Torino i 2006 hadde Olympiatoppen fulgt vanlige rutiner i forberedelsene, og den norske troppen reiste til Italia med målsetning om å gjenta suksess fra Salt Lake City fire år tidlig der Norge ble beste nasjon. I stedet ble det bare to gullmedaljer og 13. plass på medaljestatistikken. Negative opplevelser knyttet til boforhold, sykdom, forventningspress, dårlig samarbeidsklima og mediastress bidro til at resultatene uteble.

I denne artikkelen vil vi se nærmere på hvordan OLT forberedte seg for å unngå at noe tilsvarende skulle gjenta seg i Vancouver-OL i 2010. Disse forberedelsene var en sentral del av Olympiatoppens aktivitet gjennom hele 2009 (NIF, 2009, s. 46-47) og fram til avslutningen av OL i februar 2010. Filosofien er at den som evner å forberede seg optimalt, klarer seg best. Utgangspunktet er litteraturen om risiko og risikoleidelse. Risikoleidelse dreier seg om å identifisere risikofaktorer, planlegge og bygge kapasitet for å eliminere, redusere, unngå og håndtere ulike risikofaktorer (Leopkey & Parent, 2009a, s. 187).

Vi stiller tre spørsmål: I lys av tidligere erfaringer, hvilke faktorer ble ansett som de største utfordringene i planlegging og gjennomføring av Vinterlekene i Vancouver? Her bidrar artikkelen ved at deltakerperspektivet på risiko i store idrettsarrangementer tydeliggjøres, noe som i liten grad er gjort til nå (Fuller, 2007; Fuller & Drawer, 2004; Fuller & Myerscough, 2001, Leopkey & Parent, 2009a, 2009b). Videre vil vi, i motsetning til den tradisjonelle prosjektlitteraturen, peke på at usikkerhet ikke bare handler om negative konsekvenser, men også positive muligheter (Olsson, 2007).

Det andre spørsmålet er hva OLT gjorde for å håndtere disse utfordringene i forkant av vinterlekene i Vancouver. Her bidrar artikkelen ved

å belyse at årsaker til usikkerhet kan påvirkes på en del områder, men ikke elimineres. Kapasitet til å håndtere operative utfordringer i selve konkurransesituasjoner blir en vesentlig del av forberedelsene. Videre belyses relasjonsbygging som nøkkelen til gode analyser, god kommunikasjon og god praktisk håndtering av kritiske situasjoner. Begge de ovenstående punktene underbygges av hovedfunn innen prosjeklitteraturen som understreker hvordan svakheter ved prosjektgjennomføring oppstår fordi relasjonsbygging vies for lite tid og oppmerksomhet (Sahlin-Andersson & Söderholm 2002, Söderlund, Vaagaasar & Andersen 2008).

Hva ble så resultatet for norske utøvere i Vancouver? Dette er det tredje spørsmålet som belyses. Vi ser på hvorvidt OLT lyktes med å utnytte muligheter, forebygge eller redusere risiko og bygge kapasitet for å mestre vanskelige situasjoner underveis.

Artikkelen er bygget opp slik: Først vil vi gjøre rede for måten studien er gjennomført. Den neste seksjonen om risiko knyttet til et deltagerperspektiv følges av en seksjon om prosjektplanlegging sett fra en OL-tropp. Det leder fram til en presentasjon av resultater i Vancouver 2010, sammenliknet med Torino i 2006. Vi avslutter med noen generelle lærdommer for risikoleidelse.

Avgrensning og metode

Artikkelen bygger på en casestudie (Yin 1989) der prosessene før og under OL sto i fokus. Vi var opptatt av Olympiatoppens forberedelser og praktiske gjennomføring, med særlig vekt på læring fra siste vinterleker i Torino. Datagrunnlaget utnytter dokumenter og avisklipp, men hoveddelen er dybdeintervjuer med de fleste som hadde en sentral rolle i Vancouver-prosjektet.

Vi gjennomførte intervjuer med 16 informanter. Alle ble intervjuet individuelt før lekene, mens vi hadde to gruppeintervjuer (med til sammen ni personer) og fire individuelle intervjuer etter lekene. Totalt ble dette 22 intervjuer. Ved å gjennomføre intervjuer før avreise kunne vi avdekke resonnementer og forventninger knyttet til OL, uten at de ble farget av det som faktisk seinere skjedde. Studier av organisasjonslæring viser at læring av erfaring i stor grad formes av de forventninger aktører har til det som skal skje. Det gjelder både i daglige prosesser (Andersen, 2009, Zollo 2009), og i forhold til kritiske og dramatiske opplevelser (Tehler & Njå, 2009). I lys av det som skjedde i Vancouver gjennomførte vi et-

terpå intervjuer med utvalgte personer for å belyse saker og prosesser av særlig interesse. Intervjuene varte mellom 45 og 120 minutter og hadde preg av dybdeintervjuer rundt utvalgte temaer som på ulike måter belyste utfordringer og risikovurderinger. Vi stilte åpne spørsmål, som ble fulgt opp, men vi lot respondentene fortelle og forklare i sitt eget språk. Intervjuene ble gjennomført i fellesskap og vi tok begge systematiske notater underveis.

Informantene representerte et strategisk utvalg (Charmaz 2006). Det dreide seg om personer med særlig innsikt og informasjon om hvordan Olympiatoppen tenker og arbeider i OL-prosjekter og derfor kunne kaste lys over de spørsmål studien ønsket å besvare. Forskjeller i kunnskap reflekterer ulik erfaring og roller. Selv om det var noen forskjeller i vurderinger var det likevel stor grad av enighet om hovedutfordringer, arbeidsmåter og resultatbeskrivelser. Data som fremkom gjennom intervjuene var representative i den forstand at de ga en utfyllende og detaljert oversikt over ulike muligheter og risikofaktorer, tiltak og resultater knyttet til forberedelse og gjennomføring av norsk OL-deltakelse.

Vi tok utgangspunkt i den formelle prosjektplanen som spesifiserte ulike funksjoner, ansvarsområder, tiltak, tidsfrister og status. Prosjektplanen beskrev aktiviteter de siste to årene fram mot Vancouver-OL. Toppidrettssjefen hadde det overordnede ansvar, mens leder for Olympisk avdeling var ansvarlig for alle forberedelser. For noen var rollen i OL-prosjektet knyttet til fag, mens andre lederroller var knyttet til logistikk og andre praktiske forhold. I tillegg kom coacher i OLT som fulgte opp de enkelte idretter.

Langrenn og skiskyting står sterkt i Norge og var i denne studien interessante fordi det i Torino var en del spesielle utfordringer knyttet til prestasjoner i disse idrettene. Vi gjennomførte derfor intervjuer med begge sportssjefene, og også generalsekretæren i skiskyting som også fungerte som sjef for et eget opplegg utenfor den Olympiske hovedleiren.

Før og under lekene foretok vi en systematisk utvelgelse av medietikler i alle ledende norske aviser og nettsteder. Vi fulgte søkerord med relevans for studien, for sykdom, transport, planlegging og boforhold.

For å skaffe oss en første oversikt foretok vi først en åpen koding, der vi identifiserte og systematiserte observasjoner og argumenter som gikk igjen på tvers av samtaler. Slik fikk vi et første inntrykk av fellestrekk og forskjeller mht. den enkeltes opplevelse av sentrale utfordringer og vurdering av risiko, planlegging og forberedelser og vurdering av selve gjennomføringen. Begrepet risiko og risikoleidelse var ikke noe som in-

formantene selv brukte ofte for å belyse de utfordringene de sto overfor. Oppmerksomhet lå på de konkrete utfordringer som måtte løses i forberedelser og gjennomføring, og i vurderinger av resultater.

Følgende utsagn er typiske for hvordan disse hovedtemaene ble omtalt:

Konkrete utfordringer: ”det er små marginer, detaljer er avgjørende”; ”utfordringene er å sørge for at utøverne får optimale betingelser på alle områder, både det praktiske som boforhold og i selve konkurranse situasjonen”.

Forberedelser og gjennomføring: ”alt avhenger av gode forberedelser”; ”den som er godt forberedt har ikke uflaks”; ”nøkkelen til suksess er å bygge kapasiteter til å håndtere det som kan skje underveis”.

Resultater: ”det var avgjørende at vi unngikk de problemene som oppstod under Torino-OL i 2006”; ”det oppstod ingen store problemer underveis, selv om det var noen uheldige episoder”.

Vi gjennomførte to teoretiske kodinger (Charmaz, 2006). Den første representerte en koding av informantenes kategorisering av ulike typer utfordringer under et OL. Vi identifiserte to underliggende akser eller dimensjoner knyttet til muligheter og risiko som vi identifiserte i deres eksempler (figur 1). Den andre kodingen var knyttet til hovedstrategier for å begrense, redusere og å bygge kapasiteter for å håndtere kritiske situasjoner underveis til hovedfaser i standardmodell av prosjektarbeid. Disse kodingene gir teoretiske oppsummeringer basert på våre tolkninger av konkrete utsagn. De representerer referansemodeller for å beskrive og drøfte faktiske resultater i form av utfordringer som oppstod og ble håndtert under OL. De vil bli presentert senere i teksten.

OL-deltakelse, utfordringer og risikofaktorer

I verdenscup og internasjonale mesterskap er det særforbundene som har det organisatoriske ansvaret. I forbindelse med norsk OL-deltakelse er det imidlertid Olympiatoppen som har det overordnede og operative ansvar for planlegging og gjennomføring av all tilrettelegging.

Målet for OL-prosjektene er å tilrettelegge på en måte som gir norske utøvere muligheter til å utnytte sin kapasitet og prestere optimalt. I enhver konkurransesituasjon er det innslag av usikkerhet knyttet til f. eks vær, føre og konkurrentenes disposisjoner. Strategiske og taktiske forberedelser kan utnyttes positivt, mens faktor som kan forstyrre prestasjons-

tilstanden representerer en risiko. Slike utfordringer er aktuelle for alle interessenter i et OL arrangement.

I tråd med dette drøfter litteraturen om store idrettsarrangementer et bredt spekter av risikofaktorer, for eksempel terrorisme (Atkinson & Young, 2002; Toohey, 2008; Toohey, Taylor & Choong-Ki Lee, 2003), sikkerhet (Giulianotti & Klauser, 2010), tilskuerkontroll (Appenzeller, 2005), faktiske tap knyttet til arrangementet (Chang & Singh, 1990), hendelser (Fuller & Myerscough, 2001), skader (Fuller & Drawer, 2004) og måten risikoer blir tydeliggjort og håndtert (Leopkey & Parent, 2009a, 2009b). Deltakere er i liten grad inkludert blant stakeholderne, selv om unntak finnes (Fuller, 2007; Fuller & Drawer, 2004; Fuller & Myerscough, 2001, Leopkey & Parent, 2009a, 2009b). For eksempel retter Fuller og Myerscough (2001) oppmerksomheten mot stakeholder interesse i forhold til reguleringer eller standarder for hva som er akseptabel risiko – dvs. påvirkning av rammer for konkurranser.

Vår undersøkelse fokuserer på hvordan operative utfordringer håndteres innen gitte rammer, men med rom for alle slags små og store faktorer som kan undergrave optimale prestasjoner. Det spesielle med et OL fra et deltakersynspunkt er at det er en rekke usikkerhetsmomenter knyttet til tilstedeværelsen og selve konkurransesituasjonen (Fuller & Drawer, 2004). For de som er godt forberedt, kan det gi konkurransefortrinn, men nesten enhver uforutsett hendelse kan forstyrre prestasjonstilstanden negativt på måter som har store konsekvenser for resultatet. Det er ofte svært små marginer som skiller de beste. Det betyr at en analyse av muligheter og risiko må ha et bredt perspektiv og oppmerksomhet mot små detaljer som i mange andre sammenhenger ville oppfattes som ubetydelige.

Håndtering av usikkerhet som genererer muligheter og risiko kan i prinsippet være knyttet til påvirkning av årsaker eller håndtering av virkninger. Strategier for risikohåndtering dreier seg derfor om å forhindre og redusere faktorer som kan ha negativ påvirkning, eller håndtere negative virkning på best mulig måte. Dette skillet er i tråd med litteraturen om risikoledelse innen store idrettsbegivenheter (Leopkey & Parent, 2009a, 2009b). I idrettskonkurranser er det imidlertid slik at usikkerhet også dreier seg om å utnytte positive muligheter som kan gi utøverne marginene på sin side. Det var gjennomgående i våre intervjuer at informantene var like opptatt av å unytte muligheter som å redusere risiko.

Litteraturen på store idrettsprosjekter knytter usikkerhet til ulike funksjonelle områder og stakeholderinteresser, som f. eks finansiering, infra-

struktur og media (Appenzeller, 2005; Chang & Singh 1990; Chappelet, 2001; Getz, 2005). For en OL-tropp vil det også være utvalgte områder, som boforhold, helse, transport og mediehåndtering. Erfaringer fra Torino pekte i tillegg på forhold knyttet til selve prestasjonsituasjonene som utøverne var involverte i (Hanstad, 2006). Informantene identifiserte en lang rekke eksempler på muligheter og risiko som var sentrale fra et utøversynspunkt. Disse eksemplene var dels overlappende og dels supplerte de hverandre. Etter hvert innså vi at de kunne ordnes etter to hoveddimensjoner. For det første, hvorvidt usikkerhet var situasjonsbestemte, berørte flere konkurranse eller hele OL. For det andre om konsekvenser var avgrenset til bestemte utøvere, eller hadde mer omfattende og varige konsekvenser for flere i troppen. I figur 1 vises de hovedtypene av muligheter og risiko som ble ansett som mest sentrale.



Figur 1 Ulike typer muligheter og risiko i et prosjekt for vinter-OL.

For de som kun deltar i én konkurranse vil et uhell eller skade være avgjørende for hele OL-innsatsen. Dette gjelder for eksempel en utøver i snowboard, halfpipe der det kjempes om bare én gullmedalje for hvert kjønn. De aller fleste langrennsløpere, derimot, får en ny sjanse selv om staven skulle brette i en konkurranse fordi det er seks øvelser i OL. Uhellet berører ikke direkte andre i laget, forutsatt at dette ikke skjer i en stafett/lagkonkurranse. Sykdom kan imidlertid sette utøvere ut av hele

OL og også ramme flere. Alle negative hendelser kan også ha indirekte virkninger ved at misstemning sprer seg i troppen.

Litteraturen er ikke samstemt på hvilke strategier som skal brukes for å håndtere risikoer. Det kan dreie seg om bestrebelser på å unngå eller forebygge risikofaktorer, redusere eller avgrense effekten av dem gjennom å bygge ekstra sikringssystemer, barrierer til andre deler av systemet, eller la andre ta ansvar (Appenzeller, 2005; Berlonghi, 1990; Getz, 2005; Toohy et al., 2003).

For en deltakertrupp kan de praktiske sidene knyttet til logistikk og boforhold langt på vei elimineres eller korrigeres om det oppstår problemer underveis. Risikoen for sykdom kan reduseres, men er knyttet til en rekke forhold som man ikke fullt ut kan kontrollere. Om slike problemer oppstår er de heller ikke alltid like lett å håndtere. Isolasjon og bekymring for smitte kan ha uheldig innvirkning på utøvernes psyke. Det betyr at korrigerende tiltak i seg selv kan være en risikofaktor og skape beslutningssituasjoner med dilemmakarakter. Det kan også oppstå kriser i form av alvorlige ulykker i og utenfor konkurranser som kan forårsake alvorlige forstyrrelser i en trupp. Effekten av ulike hendelser kan også forsterkes gjennom medieoppslag.

Et viktig poeng er at for alle interessenter i et stort idrettsarrangement, og særlig deltakerne, så vil skille mellom forebygging og praktisk håndtering underveis delvis viskes ut. Kapasiteten til å mestre operative utfordringer bygges i forberedelsesfasen. Det er et hovedpoeng i OLTs filosofi. En nøkkelfaktor i forhold til påvirkning av både årsaker og virkninger er at de forberedelse og praktisk håndtering under selve OLT kan bygge på gode personlige relasjoner. Det styrker både læringsevne og handlingskapasitet. Denne faktoren tas ofte ikke alvorlig nok i prosjektarbeid. Den ferskeste studien som har sett på risikoleidelse i store idrettsbegivenheter (Leopkey & Parent, 2009b) vektlegger imidlertid at relasjoner er avgjørende i den forstand at samarbeid, evne til å møte andre behov, oppbygging av langvarige relasjoner og engasjere de involverte i en overordnet prosjektledelse er avgjørende.

For å oppsummere: Et OL-prosjekt står overfor et sammensatt risikobilde. På samme måte som i litteraturen om risikoleidelse i store idrettsbegivenheter er det noen utvalgte områder man må forholde seg proaktive til. Samtidig er det behov for et dynamisk perspektiv som tar innover seg hendelser som kan oppstå i de enkelte konkurransesituasjoner. Det er grunn til å anta at en organisasjons evne til å håndtere slike utfordringer i OL avhenger av kvaliteten på daglige prosesser og de spesifikke forbe-

redelsene som er gjort inn mot OL. Spørsmålet er hva som kjennetegner Olympiatoppen som organisasjon og hvordan OL-prosjektet passer inn i en slik ramme.

Muligheter og risiko i en påpasselig organisasjon

Olympiatoppen spiller en sentral rolle i det daglige utviklingsarbeidet i norsk toppidrett (Andersen, 2009). Forberedelse og gjennomføring av norsk OL-deltakelse har imidlertid en noe annen karakter enn løpende utviklingsarbeid rundt utøvere og lag. Det er mer i tråd med den type prosjekt som vi kjenner fra litteraturen om prosjektstyring (Andersen, Grude og Haug, 2009; Karlsen og Gottschalk, 2008). OL-prosjekter skjer kun hvert annet år (vekselvis sommer og vinter), og det kan være store forskjeller mht. konkrete utfordringer som lokalitet, klima, kultur etc. Slike prosjekter kan imidlertid utnytte samarbeidsforhold og arbeidsmåter som preger daglig utviklingsarbeid innen OLT og i forhold til ulike idretter.

Utgangspunktet for prosjekttenkningen i Olympiatoppen synes å være en utvidet lagtenkning, med vekt på klart ansvar, tydelige roller, avklarte samspillforventninger og aktivt intervenserende lederskap. I denne sammenhengen står systematisk utnyttelse av erfaringsbasert kunnskap sentralt. Vancouver-prosjektet fremsto som prosjektorganisering som skiller seg klart fra det vi finner i en hoveddel av prosjektlitteraturen. Der er formelle roller, detaljert planlegging og flytdiagrammer grunnlaget for forberedelser, løpende kontroll og gjennomføringen. I OL-prosjektet var det større vekt på ansvar, rolleforståelse og relasjoner.

En standardmodell av prosjektorganisering skiller mellom hovedfaser, der en vanlig inndeling er initiering, planlegging, forberedelse og gjennomføring (Karlsen og Gottschalk, 2008). Den viktigste kilden til utnyttning av muligheter og reduksjon av risiko ligger i god forberedelse og planlegging. I OLT begynner forberedelsene tre-fire år før selve arrangementet. Studieturer på et tidlig tidspunkt gjør det mulig å identifisere spesielle utfordringer. Løpende oppfølging åpner også for relasjonsbygging til nøkkelaktører i OL-organisasjonen. En vurdering av kvaliteten i arrangementets ulike sider gjør det mulig å avgrense eller utvide egne planer på utvalgte områder. De ansvarlige i OLT har betydelig erfaring fra tidligere OL og mange bekjenskaper de kan trekke på i denne fasen.

I mange prosjekter kan risiko håndteres ad hoc i gjennomføringsfasen gjennom utsettelse, overskridelser og testperioder, der mangler i første faser kan rettes opp. OL-deltakelsesprosjekt skiller seg fra en slik standardmodell for risikohåndtering på to måter: For det første er det et tydeligere skille mellom de tre første fasene og selve den operative gjennomføringen. Risikoreduksjon må i større grad knyttes til grundige forberedelser fordi det er lite rom for ad hoc risikohåndtering. Små avvik kan få store konsekvenser, og det er begrensede muligheter for å rette dem der og da. En arrangør kan overføre noe risiko til utøvere, for eksempel ved å arrangere konkurranser under værforhold som skaper ulike resultatsjanser. En slik strategi gjelder ikke for deltakerne. På den måten vil et OL-prosjekt for deltakerne være et typisk eksempel på påpasselig organisasjon som ikke har råd til å gjøre feil i gjennomføringsfasen. Det stilles derfor svært store krav til funksjonell integrasjon på tvers av prosjektfaser.

For det andre, i de fleste prosjekter vil oppretting av feil hovedsakelig være fokusert på funksjonelle og instrumentelle sider. I et OL vil imidlertid selve opplevelsen og håndteringen av negative hendelser kunne ha avgjørende betydning for hvor omfattende og varige konsekvenser slike hendelser kan få. Både for de som berøres direkte, og for andre i laget vil tolkning av enkelthendelser påvirkes av generell tillit til forbedelser og til ledere og lagkamerater. En rekke informanter i vår studie trakk fram eksempler fra Torino-OL der ting som opprinnelig ble ansett som positive og uttrykk for en offensiv tenkning underveis ble farget av negative hendelser og endte opp som del av et negativt bilde. Slike sammenhenger skaper særlige utfordringer, men også muligheter til å håndtere situasjoner som oppstår på en god måte.

I OLT finner vi et sterkt fokus på forberedelse som kilde til suksess. Skillet mellom årsaker og virkninger blir derfor i stor grad visket ut. Gode forberedelse gir større kapasitet for å håndtere krevende konkurransesituasjoner. For å lykkes kreves god kommunikasjon og klar forståelse av roller, ansvar og samspillsoner i alle faser. Relasjonsbygging ses som en avgjørende nøkkel til suksess. Da noe sviktet i Torino, var det som regel dette som ble trukket fram som en svakhet. Derfor ble også relasjonsbygging på alle nivåer en sentral faktor i forberedelse til Vancouver.

Nedenfor skal vi se nærmere på hvordan det gikk i Vancouver-OL, sammenliknet med Torino-OL.

Fra Torino til Vancouver: Hva var utfordringene og hvordan ble de løst?

Innledningsvis stilte vi tre spørsmål: I lys av tidligere erfaringer, hvilke faktorer er det som utgjorde de største utfordringene i forbindelse med Vinterlekene i Vancouver? Hva gjorde OLT for å håndtere disse utfordringene? Og, hva ble resultatet?

I forhold til de foregående vinterlekene var Torino i 2006 en gedigen nedtur med bare to norske gullmedaljer. Det var flere grunner til den beskjedne gullfangsten. I slike situasjoner er det alltid samspill mellom mange og ulike faktorer. Noen kritikere så resultatene i Torino som et uttrykk for en grunnleggende systemsvikt, et tegn på at den norske gullalderen var over (Jarlsbo, 2006; Olsen, 2007; NTB, 2007). I forlengelsen av dette ble det mer enn antydning behov for grunnleggende endringer i Olympiatoppens ledelse, organisering og arbeidsmåter. Resultater både før og etter Torino antydning imidlertid at norske utøvere hadde kapasitet til å hevde seg på internasjonalt toppnivå. Det gjaldt for eksempel langrenn som sviktet i Torino, men der Norge ble beste nasjon i VM året etter. Ut av dette kunne man anta at selve forberedelsen og gjennomføringen av OL i Torino var en avgjørende faktor.

Det var riktignok ikke noe i forberedelsesperioden som tydet på at problemer kunne oppstå, og man hadde tro på opplegget til langt inn i lekene. Etter hvert ble en negativ utvikling og manglende resultater (i form av gullmedaljer) likevel koblet til mangelfulle organisatoriske forberedelser som ledet til svikt i personlige relasjoner og manglende lagfølelse.

Jeg hadde aldri hilst på NN før OL, noe som ikke var gunstig. Så merket vi at CC (lag) helst ikke ville bo i deltagerlandsbyen, så de flyttet ut. Det var mye kaos. Jeg savnet stort en coach fra Olympiatoppen som kunne ha løst opp i dette. Her var vi ikke godt nok forberedt på det som kunne skje – og skøyters svake resultater forsterket det hele.¹

Følgende utsagn fra en sentralt plassert ansatt i Olympiatoppen setter det litt på spissen:

Det var nesten så alt som kunne gå galt, gikk galt. Det var manglende resultater, sykdom som til en stor del skyldtes at boliger ikke var sjekket godt nok, vi fikk negative presseoppslag, vi opplevde smørere som

1 | Forskningsintervju, 8. januar 2010

sloss og festing blant enkelte utøvere. Det var også svært negativt det som skjedde i skøyter der ledelsen ikke samarbeidet i hele tatt. Alle de negative erfaringene er brukt til å skape godt samhold mellom Olympiatoppen og teamene.²

En slik uttalelse oppfattes som kontroversiell blant flere i Olympiatoppens ledelse³, men uavhengig av meningsforskjeller av hva som faktisk var situasjonen, så er det ingen tvil om at debatten om det som skjedde i Torino var en viktig faktor i forberedelsene til Vancouver.

Men hva er det som kan gå galt? Gjennom studien fra Torino-OL i 2006 (Hanstad, 2006) og intervjuer i forkant av lekene i Vancouver identifiserte vi 15 forhold som kunne utgjøre en risiko. De kan grovt organiseres i fem grupper som representerer sentrale risikoområdene i et hvert OL:

1. Praktiske forhold, inkludert boforhold og transport
2. Helse, inkludert sykdom, skade, ernæring og ulykke
3. Mentale faktorer, inkludert målprosses, forventningspress
4. Coaching og ledelse, inkludert troppsfølelse og personkjemi
5. Media

Det er ingen vannrette skott mellom disse gruppene ettersom faktorer i en gruppe kan gi utslag på forhold i en annen gruppe. Det blir særlig tydelig i gjennomføring av selve lekene. Forberedelsene påvirker mulighetene for å utnytte muligheter og unngå negative hendelser, men de har også stor betydning for å kunne håndtere hendelser underveis.

Som nevnt tidligere kan håndtering av usikkerhet knyttes til enten påvirkning av årsaker eller håndtering av virkninger. Når det gjelder årsaker, vil strategier for risikohåndtering dreie seg om å forhindre og redusere faktorer som kan ha negativ påvirkning. Når det gjelder virkninger, er utfordringen først og fremst håndtere ulike negative faktorer på best mulig måte. Et annet hovedskille går mellom systematiske risikofaktorer som kan påvirke flere deltagere i ulike sammenhenger og stuasjonsbestemt risiko som gjelder på bestemte tidspunkter og oppstår som et resultat av omstendigheter som ikke kan forutses (Fuller & Drawer, 2004). Disse distinksjoner er i tråd med litteraturen om risikoledelse innen store idrettsbegivenheter. Nedenfor skal vi se nærmere på de fem risikoområdene i lys av strategier for risikohåndtering.

² Forskningsintervju 8. januar 2010.

³ Gruppeintervju etter OL, 22. april 2010.

Praktiske forhold, inkludert boforhold og transport

De norske forberedelsene i Vancouver dreide seg hovedsakelig om å påvirke årsaker til risiko gjennom å forebygge og forhindre negative situasjoner. Erfaring fra Torino viste at det var vanskelig å håndtere virkninger, og av den grunn anstrengte man seg ekstra i planlegging og forebygging.

I et OL er boforhold en vesentlig faktor på godt og vondt. Gode løsninger kan gi trivsel og overskudd, mens uheldige valg kan få konsekvenser på flere områder. Slike forhold gjelder standard på sengene, generell trivsel, smittefare i forbindelse med sykdom og reiseavstand mellom bosted og arena. I Torino opplevde noen lag problemer med bostedene til tross for at Olympiatoppen og særforbund mente man hadde utført en omfattende kvalitetssikring. Problemer oppsto blant annet vedrørende renhold av kjøkken og oppholdsrom, samt bespising. Slike forhold slo spesielt negativt ut for langrennsløperne, som bodde i et lite pittoresk pensjonat i Pragalato, 20 minutters kjøring fra deltagerlandsbyen i Sestriere. Valget av dette stedet var i utgangspunktet ment å være en suksessfaktor. Det skulle skape en spesiell stemning og samhold. En kilde sentralt i prosjektet sier:

Vi trodde til det siste at dette skulle bli bra. Vi hadde klart å skaffe et tradisjonelt italiensk og sjarmerende sted. Jeg mener fortsatt det vill blitt en suksess uten sykdom. Men vi bommet på maten fordi dette ikke var tilstrekkelig kvalitetssikret. Det hele endte opp med å bli 'et høl'.⁴

For å skape optimale forhold for troppen i Vancouver, begynte planleggingen tidlig, allerede i 2004, ett år etter at Vancouver var tildelt lekene. Hovedpersonen for dette arbeidet sier:

Vi var i Whistler første gang seks år før OL der vi så på mulige bosteder. Etter at ulike behov var definert, kom ansvarlig for økonomi inn for å forhandle pris. Da vi hadde funnet det som var best, ble de ulike særforbund og lag involvert i prosessen.⁵

Dette arbeidet hadde preg av at personer fra ulike fagseksjoner på OLT og særforbund var involvert i prosessen. I forhold til Torino var standarden høy. Det reduserte risikoen i forhold til forberedelsene. Å få plass til langrennstroppen i deltagerlandsbyen bød likevel på noen betydelige

4 Forskningsintervju 6. januar 2010.

5 Forskningsintervju 8. januar 2010.

utfordringer som berørte risikoforhold. For å unngå sykdom krevde langrenn at man ikke skulle følge det vanlige opplegget fra arrangøren som tilsa tre utøvere på hvert rom og at det var knyttet et bad for to rom. Langrenn gikk inn for at maksimalt to utøvere skulle disponere ett bad, og for enkelte utøvere var kravet enerom og disponering av bad alene. Fra langrenns side måtte man opptre i klartekst overfor Olympiatoppen for at ikke rommene i deltagerlandsbyen skulle fylles opp.⁶

Hva så med lagene som valgte å bo utenfor leir? Hva var grunnen til det, og hvorfor håndterte man ulempene og dermed risikoene? Som vi husker fra Torino, var det i lag som bodde utenfor leir at utøvere ble syke og fikk dårlig mat. For skiskyting var det likevel aldri aktuelt å bo i leir. Dette ble begrunnet med at man ville ha fått store utfordringer med å bringe våpen inn og ut av landsbyen – og ikke minst inn på rom (skiskytterne bruker mye tid på tørrtrening/klikking innendørs under et mesterskap). Gjennom intervjuene vi foretok fikk vi inntrykk av at de mest rutinerte skiskytterne uansett ikke ville ha bodd i deltagerlandsby. Dermed måtte de finnes et bosted på utsiden.

Oppsummerende: Grundige forberedelser gjaldt både den praktiske siden og dialogen med de forskjellige lagene for å klargjøre behov og gjensidige forventninger. Det var økt oppmerksomhet på sosiale trivselsfaktorer både i og utenfor deltagerlandsbyen. Dette kunne dreie seg om et så enkelt tiltak som å ha tilgjengelig et vaffeljern. Det var ingen vesentlige negative hendelser som forstyrret gjennomføringen.

Helse, inkludert sykdom, skade, ernæring og ulykke

Stikkordet helse dekket et sammensatt saksområde. For sykdom og ernæring dreide det seg i hovdsak om forebygging, men spesielt for sykdom var det avgjørende også å planlegge prosedyrer og tiltak når situasjoner oppsto. Også for skader og ulykker hadde man forberedt seg, og da først og fremst for å kunne mestre uforusigbare situasjoner som kunne oppstå.

I Torino gikk mye galt. Åtte løpere måtte stå over én eller flere konkurranser, mens fem løpere stilte til start uten å kunne yte sitt beste (Hanstad & Engebretsen, 2007). Her er det verdt å merke seg at flere av de heteste medaljekandidatene ble satt ut av spill for en eller flere konkurranser, noe som ble trukket frem som en av grunnene for at Norge vant færre gullmedaljer enn ventet. Til tross for en rekke forebyggende tiltak klarte

6 Forskningsintervju 27. januar 2010.

man ikke å hindre spredning av smitte, noe som til dels skyldes boforhold (se over). Oppmerksomhet på sykdom ble forsterket ved at deler av helsepersonellet i den norske troppen var svært synlige i media. Utøverne ble kort og godt stresset av bestrebelsen på å unngå sykdom (Hanstad & Engebretsen, 2007).

I forberedelsene til Vancouver ble det gjort flere tiltak for at norske utøvere skulle ha tilgang på verdens beste ekspertise på idrettsmedisin, idrettsernæring og idrettspsykologi (Olympiatoppen, 2010). Ett var at man sørget for å skape bedre relasjoner mellom Olympiatoppens helseteam og de ulike prestasjonsgruppene. Ved å være tettere knyttet til lagene kunne leger og fysioterapeuter i større grad forsikre seg om at de forebyggende tiltakene faktisk ble gjennomført.

I utgangspunktet laget vi et opplegg der medlemmer i helseteamet skulle jobbe tett inn mot et lag minst halvannet år før lekene slik at den nødvendige tilliten kunne bygges opp. Dette fikk vi til, i motsetning til i Torino der det var eksempler på at helsepersonell fra Olympiatoppen ble sett på som nærmest ukjente mennesker.⁷

Det ble foretatt en individuell kartlegging av alle OL-kandidater ved hjelp av spørreskjema, samtale og undersøkelse, og for hver enkelt ble laget en individuell plan. Det ble også rettet ekstra oppmerksomhet på forebygging hos utøvere med luftveisproblemer. Dette var en prosess som startet ved inngangen til sesongen, og disse utøverne ble fulgt tett helt frem til precamp var unnagjort. Mange langrennsløpere har astmaplager, og disse trenger tett oppfølging, spesielt under høydeopphold.

Det kan tenkes at en voldsom oppmerksomhet på svineinfluensa høsten 2009 faktisk bidro til at også løperne var ekstra påpasselige med hygiene. I et intervju i *Aftenposten* sa landslagstrener i langrenn, Vidar Løfshus, at svineinfluensaen var en medvirkende årsak til at alt var innskjerpet ved at løperne hele tiden ble minnet om å holde litt mer avstand til folk, ta hensyn til håndhygiene, og unngå store menneskeforsamlinger (Nordli, 2009).

I Vancouver bodde flere i deltagerlandsby, men de som var stasjonert utenfor (skiskyting og alpint) hadde egne helseteam. Her var det også iverksatt ekstra tiltak for å hindre smitte. Man opererte med akkrediterte områder, som for eksempel i skiskyting der ett (av tre) hus var avsatt til løpere, en lege, to fysioterapeuter og en kokk. Knappt noen andre fikk komme inn i dette huset. Tilsvarende opplegg var det i alpint. På begge

7 Forskningsintervju 22. april 2010.

disse bostedene hadde man forholdsregler for ernæring og kosthold. Det var uten unntak norske kokker som laget maten. På forhånd **var det var** inngått avtale med en lokal dagligvareforretning som sørget for kvalitetssikret mat. En god del norske matvarer var også tatt med fra Norge. Videre var det inngått avtale med et bakeri i Whistler der norske bakere laget brød og kaker som daglig ble levert til utøvere både i og utenfor deltagerlandsbyen.

Et eksempel på sterke relasjoner og lagbyggingen, men også bevissthet på helsen, var det som skjedde da en opplagt gullkandidat (den eneste i denne kategorien som sto over konkurransen) på lagsprinten i langrenn, Ola Vigen Hattestad, valgte å melde forfall. Han begrunnet dette slik overfor *Dagbladet*:

Jeg har høye personlige målsettinger, men akkurat nå føler jeg at det ville gått ut over lagetets målsettinger om jeg hadde fullført. Det ville vært egoistisk av meg å stille til start. Når jeg ikke er 100 prosent, men bare 90, holder det ikke i et OL. (Kvamme, 2005)

Oppsummerende: Det var minimalt med sykdom i den norske troppen under OL, og man hindret i stor grad at løpere og ledere smittet hverandre. God resultater på dette området skyldes klare regler for at syke utøvere og ledere ble isolert så fort man så symptomer på sykdom. De som ble syke, var i hovedsak ikke i kategorien gullkandidater.⁸

Mentale faktorer, inkludert målprosses, forventningspress

Den mentale delen er en stor utfordring i et OL. Noe kan forebygges; ved å styre forventninger som utøvere og andre har, samt trene mentalt for å håndtere vanskelige situasjoner. Under selve mesterskapet gjelder det å arbeide aktivt for å skape trygghet når situasjoner oppstår som kan true prestasjonsevnen.

En av grunnene til at lekene i Torino av mange ble opplevd som en fiasko (Dæhli, 2006; Valderhaug, 2006) var at forventningene var satt så høyt i en del idretter. De ønsket å legge listen høyt for å vise at de var offensive i henhold til troppens slagord: ”Vi skal ta Torino med storm”. Langrenn gikk ut offentlig og sa at de gikk for sju gull (NTB, 2005),

8 Se mer om helseforebygging i Hanstad et al., 2011).

mens skøyteløperne skulle ”tapetsere seierspallen” på langdistansene (Johannessen, 2005). Olympiatoppens målsetning kunne virke rimelig edruelig med 25 medaljer (seks mer enn man oppnådde), men samtidig skulle Norge bli beste nasjon, noe som tilsa 11 gullmedaljer (nasjonskamp måles i gull, og i Torino ble Tyskland best med 11 gull, 12 sølv og 6 bronse). Gapet mellom høye forventninger og faktiske resultater ga nedtur og sterkt press allerede etter noen dager da en del gullsjanser ikke ga uttelling.

Før Vancouver-OL ble målprosessen gjennomført på en helt annen måte. I de enkelte lag ble målsetningene diskutert grundig og disse ble forankret i Olympiatoppen. Tema var også gjenstand for diskusjon i fellessamlinger, som for eksempel i mai 2009 da troppen var sammen i tre dager for å bygge lagfølelse. Resultatet var en målsetning for den norske troppen som tilsa mellom 20 og 25 medaljer, samt en plass blant de tre beste nasjonene totalt.

Grundige målprosesser til tross, i et OL opplever utøvere og trenere stort press om å prestere – og det er alltid en fare for at dette øker hvis de første konkurransene ikke er i henhold til målene. Flere informanter ga uttrykk for at slike effekter er en reell risiko. Da er det viktig hvordan den øverste ledelsen opptrer og ordlegger seg slik at det ikke spres usikkerhet. I Vancouver uteble de norske gullmedaljene innledningsvis, og toppidrettsjefen måtte for eksempel svare for ”alle de potensielle medaljene som har gått rett vest” (Sollie, 2010): ”[D]et er lenge igjen av OL og vi vet av erfaring at dette fort kan snu seg. Derfor blir det feil å oppsummere nå. Vi har også gledelige øyeblikk å dvele ved, som Aksel Lund Svindals OL-sølv i utfor” (Sollie, 2010). Det er flere enn toppidrettssjefen som håndterte dette på en måte som gjorde at støy ble unngått.

Svake resultater i starten gir smitteeffekt. Alle i OLT er klar over det. Her kan idrettspsykologene spille viktig rolle. De er i en annen posisjon enn sist fordi de kjenner miljøene bedre.”⁹

I en del lag ble det derfor kjørt gode prosesser på å forberede ledere og utøvere på skuffende start. Idrettspsykologer var involvert i en helt annen grad enn i Torino. Etter 2006 var mental trening et nytt satsingsområde for Olympiatoppen. Fire idrettspsykologer jobbet med ulike lag både før og under OL i 2010 der takling av forventningspress var et tema. Også coachene jobbet med dette overfor trenere og gruppene som helhet. Selv om målet for utøverne er å opptre som om OL kun er en ”vanlig

9 Forskningsintervju 4. februar 2010.

konkurransen” opplever mange at spenningsnivået kan bli vel høyt. En av de involverte om dette:

Utøvere må være forberedt på at det kan gå dårlig og være flinke til å nullstille seg før neste konkurranse om de får en ny sjanse. Opp i dette må de også takle stor suksess og store nederlag (hos andre).¹⁰

Positive bidrag fra mentale trenere forutsetter gjerne samarbeid og relasjonsbygging over lang tid. Marit Bjørgen, av mange omtalt som OL-dronning etter tre gull, trakk frem sitt samarbeid med psykolog som en vesentlig suksessfaktor (Løfaldi, 2010a).

Oppsummerende: Erfaringene fra Torino-OL satte søkelyset på en rekke mentale faktorer som kan forstyrre prestasjonene. Forventningspress var delvis selvforskyldt, andre stressfaktorer var man ikke tilstrekkelig forberedt på å takle. Før og under Vancouver-OL ble slike faktorer håndtert på en mer bevisst og profesjonell måte.

Coaching og ledelse, inkludert troppsfølelse og personkjemi

Coaching og ledelse griper inn i nesten alle sider ved planlegging og gjennomføring av et OL. Det komplekse, uforutsigbare og muligheten for at selv detaljer kan påvirke utfallet, gjør at kapasitet på disse områdene blir sentrale suksessfaktorer. Forberedelsene i form av tydelig rolleforståelse og gode relasjoner skaper et fundament for aktiv støtte og hjelp til problemløsning i situasjoner som ofte oppleves som stressende.

I Torino var coachrollen ikke tilstrekkelig definert og forankret i hele organisasjonen. Det var derfor variabelt hva man fikk ut av disse fagpersonene som skulle være Olympiatoppens stemme inn i prestasjonsgruppen. Videre var det slik at enkelte coacher ikke hadde vært tilstrekkelig i miljøet til å spille en viktig rolle. Andre var ”overarbeidet”. En coach hadde ansvar for langrenn og skiskyting, samtidig som han var leirsjef i langrenn og personlig trener for en utøver.

I perioden frem mot Vancouver gjorde Olympiatoppen flere forandringer. Man formaliserte en utdanningsløp og sertifiserte såkalte Olympiatoppen-coacher (Overvik, 2009). Ved at disse fikk en mer felles forståelse for hva rollen gikk ut på, kunne de også samarbeide på en bedre

¹⁰ Forskningsintervju 29. januar 2010.

måte. Videre ble det vektlagt at de skulle være mer involvert i lagene (coachene jobbet først og fremst inn mot sportssjefer og til dels landslagstrenerne) både før og under OL.

I OL ble coachenes rolle som utfordrere mer eller mindre lagt vekk. De skulle ha en bred tilnærming, coache landslagstrenerne og sportssjefer og opptre som en støtte. Denne rollen ble tydelig framhevet av flere: ”Egenskapene til coachen er viktig under OL. De skal fremstå som baustaer i miljøene”.¹¹ ”Coachene skal være synlig når det går dårlig, ikke ellers. Også opp mot media. Fra å være i OL som observatør skal de nå være mer synlige. Vi vet trenerne blir stresset. OL er annerledes. Coachene må fremstå med ro.”¹²

Mer tilstedeværelse gjorde at coachene også kunne gå mer aktivt inn i situasjoner som angikk personkjemi. I en OL-tropp samles mange sterke personligheter, ikke minst blant trenerne og ledere. I Torino var det flere eksempler på at folk ikke gikk bra sammen, blant annet i smøreteam og en av deltagerlandsbyene. Her fikk coacher en viktig funksjon i Vancouver.

De ansvarlige i Olympiatoppen er opptatt av å optimalisere for medaljefangst. Jakten på medaljer kan imidlertid gjøre at man mister det store bildet. Etter Torino var det flere utøvere som ga uttrykk for at de savnet å tilhøre en helhetlig troppsfølelse. I Vancouver ble dette bevisstgjort gjennom større satsing (også økonomisk) på samlinger i forkant. Den såkalte Trysil-samlingen i mai 2009 var lagt opp som lagbygging på tvers av grenene. En OLT-representant sier:

Vi gjorde noe tilsvarende med sommerutøverne før lekene i Beijing 2008 og mente dette ga svært bra utbytte. Vi opplevde at Trysil-samlingen bidro til mer positivitet enn før Torino. Lagbyggingen besto av møter på tvers av idrettene, rollespill på scenen osv.¹³

Evalueringen viser at både ledere og aktive opplevde den som meget vellykket, selv om det i forkant ble opplevd som vanskelig å motivere de aktive for deltakelse i slike samlinger. Slike forberedelser styrket en positiv lagfølelse under OL.

Oppsummerende: Coaching og ledelse har vært et satsingsområde i Olympiatoppen de siste årene. Det skyldes både erfaringer fra Torino og et mer generelt fokus på profesjonalisering og utvikling på disse område-

¹¹ Forskningsintervju 6. januar 2010.

¹² Forskningsintervju 6. januar 2010.

¹³ Forskningsintervju 6. januar 2010.

ne. Sammen med styrket troppsfølelse og større bevissthet på klargjøring av forventninger og personlige behov hos deltakere bidro det til større grad av trygghet og ro under Vancouver-OL. Like fullt gjenstår det noen utfordringer, for eksempel ved at rollen som coach ikke kan fylles optimalt hvis vedkommende har flere roller.

Media

I nesten alle områdene som er diskutert i de fire seksjonene ovenfor, var mediene med som en påvirkningsfaktor under lekene i Torino. For eksempel mente en av de som var involvert i Torino at det var ”tidens tabbe” at utøverne hadde tilgang på aviser da resultatene sviktet og det oppsto usikkerhet i troppen.

Det var godt ment, men det ble helt feil for utøverne. Man kan ikke hindre at utøverne følger med på hva som skrives, men jeg mener papiravisen gjør sterkere inntrykk enn det som står på nettet.¹⁴

Medias rolle ble det tatt tak i på flere måter. Utøvere og lag ble skolert i mediehåndtering, og et godt innarbeidet opplegg med pressehåndtering ble videreført med fem personer som utgjorde et presseattacheteam. Det ble også klargjort innen en del grupper, blant annet skismørerne, hvem som hadde anledning til å uttale seg til mediene slik at man skulle unngå unødig støy.

Mange av de involverte mener media utgjør en støyfaktor. Det fortelles om utøvere som er nervøse før de leser en artikkel: ”De kan bare håpe at de er sitert riktig. I et OL må de forholde seg til mange de ikke kjenner. De kan ikke bygge på tilliten de har til enkelte journalister.”¹⁵ Dette bekreftes av en annen, som mener at det under et OL er mange å forholde seg til.

Utøverne var underlagt kjøreregler som var etablert av presseattacheteamet. Disse inneholdt blant annet kriterier for faste pressetreff før og etter konkurranser, presseattacheteenes tilgjengelighet og hvordan mediefolk skulle komme i kontakt med utøvere. På forhånd ble det uttrykt at klinsj med media var en klar risikofaktor. En representant for OLT fryktet først og fremst at spillereglene ble brutt fra troppens side. ”Disse har vi forpliktet oss til å følge, og jeg setter min ære i at vi skal gjøre det.

¹⁴ Forskningsintervju 2. februar 2010.

¹⁵ Forskningsintervju 29. januar 2010.

Hvis vi bryter reglene, gjør media det også. Da blir samarbeidet tungt.”¹⁶

Under OL var det behov for krisehåndtering da en av utøverne ikke forholdt seg til kjørereglene ved to anledninger. Dette skapte betydelig mediestøy.

Til tross for godt innarbeidede rutiner misset vi her. At en utøver er skuffet etter en konkurranse, må vi leve med. Samtidig har vi forpliktet oss overfor media. Begge episodene med denne utøveren krevde inn-sats fra mange involverte, og til slutt sørget vi for at media fikk sitt.¹⁷

Oppsummerende: OL-troppens forhold til mediene ble langt bedre enn det var i Torino. Her var naturligvis de sterke resultatene en medvirken-de årsak. Godt innarbeidede rutiner var til stor nytte. Samtidig var det enkelte brudd på kjørereglene fra troppens side, noe som gjaldt spesielt i langrenn.

Avslutning

I denne artikkelen har vi sett hvordan OLT forberedte seg til Vancouver-OL for å skape optimale forutsetninger for norske deltakere og sikre seg mot negative erfaringer som preget Torino-OL i 2006. Utfordringen er å identifisere risikofaktorer, planlegge og bygge kapasitet for å eliminere, redusere, unngå og håndtere slike faktorer (Leopkey & Parent, 2009a, s. 187). Vi stilte tre forskningsspørsmål.

For det første, i lys av tidligere erfaringer, hvilke faktorer ble ansett som de største utfordringene i planlegging og gjennomføring av Vinterlekene i Vancouver?

Informantene ga en lang rekke eksempler på hendelser som alle vektla utfordringer knyttet til helhetlig forståelse av konkurransesituasjoner og forutsetninger for optimal utnyttelse av kapasitet. Her bidrar artikkelen til å tydeliggjøre deltakerperspektivet på risiko. Det finnes enkelte bidrag som berører deltakere (Fuller, 2007; Fuller & Myerscough, 2001, Leopkey & Parent, 2009a, 2009b). Hovedperspektivet i studier av store idrettsbegivenheter er imidlertid knyttet til vertskap og organisasjonskomiteers utfordringer på ulike ansvarsområder.

¹⁶ Forskningsintervju 6. januar 2010.

¹⁷ Forskningsintervju 20.mai 2010. Mer om forholdet mellom OL-troppen og media i Hanstad & Skille (2010)

Mens den tradisjonelle prosjektlitteraturen i stor grad knyttes til negative konsekvenser ved usikkerhet, peker vår studie på at usikkerhet også rommer positive muligheter (Olsson, 2007). Flere eksempler peker imidlertid på at offensive og mulighetsorienterte løsninger også kan skape ny risiko. Det kan skyldes mangelfull forståelse av tiltak, men opplevelsen av tiltak kan og påvirkes av utenforliggende hendelser som preger stemningen i laget.

For det andre, hva gjorde OLT for å håndtere disse utfordringene i forkant av Vinterlekene i Vancouver? Både fra et organisasjons- og et deltakerperspektiv skiller et stort idrettsarrangement seg fra mange andre prosjekter ved at det er begrensede muligheter for å håndtere muligheter og risiko gjennom utsettelse. Evne til å eliminere, redusere årsaker til uønskede hendelser blir dermed en vesentlig del av forberedelsene. Et sterkere fokus på forebygging av sykdom var ett vesentlig element i dette. Mediastrategien for å nedtone ambisjoner og forventninger til laget på forhånd var et annet element. Slike tiltak kan imidlertid ikke eliminere risiko.

I konkurransesituasjoner er kapasitet for å utnytte muligheter og begrense konsekvenser av negative faktorer og hendelser avgjørende. Kapasitetsbygging i forberedelsesfasen var dels knytte til oppbygging av kompetanse, for eksempel gjennom Olympiatoppens coach prosjekt. Men en vesentlig del av dette er å skape tettere koplinger mellom ulik og komplementær kompetanse og kapasitet gjennom relasjons- og lagbygging.

Forberedelsene til Vancouver-OL reflekterte at utfordringer ikke bare ble knytte til analyse av ulike sider ved situasjoner og hendelser som kunne oppstå. Utviklingen av selve prosjektorganisasjon, i forlengelsen av Olympiatoppens kultur og kapasiteter som påpasselig organisasjon stod sentralt. Vektleggingen av slike prosesser står i sterk kontrast til hovedfunn i litteraturen om prosjektgjennomføring; nemlig at relasjonsbygging vies for lite tid og oppmerksomhet.

For det tredje, hva ble resultatet for norske utøvere i Vancouver? I hvilken grad lyktes OLT med å utnytte muligheter, forebygge eller redusere risiko og bygge kapasitet for å mestre vanskelige situasjoner underveis? Erfaringene fra Torino var et bakteppe for forberedelsene til Vancouver, og det bidro til ekstra oppmerksomhet om noen sider ved de sentrale utfordringene vi har drøftet ovenfor. Både idrettslige og organisasjonsmessige kan resultatet beskrives som godt. Hvor mye som kan tilskrives gode forberedelser er vanskelig å si. Det er mange faktorer som spiller inn. Inntrykket er at Vancouver-prosjektet i stor grad lyktes

med å skape kvalitet og kapasitet rettet mot kritiske prosesser, men de ble aldri satt på noen kritisk prøve.

Referanser

- Andersen, E., Grude, K.V. og Haug, T. (2009). *Målrettet Prosjektstyring*. 5.utg. Bekkestua: NKI Forlaget
- Andersen, S. S. (2009). Stor suksess gjennom små intelligente feil. Erfaringsbasert kunnskapsutvikling i toppidretten. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 50, 427-461.
- Andersen, S. S. & Sæther, Ø. (2005). Når bedrifter blir prosjekter. *MAGMA*, 8. Tilgjengelig online: <http://www.sivil.no/magma.asp?FILE=2005/04/0105.html> (hentet 10.1.2010)
- Appenzeller, H. (2005). *Risk Management in Sport. Issues and Strategies*. (2 ed.) Durhan, North Carolina: Carolina Academic Press.
- Atkinson, M. & Young, K. (2002). *Terror Games: Media treatment of security issues at the 2002 Winter Olympic Games*. *Olympika*, XI, 53-78.
- Berlonghi, A. (1990). *The special event risk management manual*. USA: Author.
- Chang, P. C. & Singh, K. K. (1990). Risk management for mega-events. The 1988 Olympic Winter Games. *Tourism Management*, 45-52.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory* London: Sage.
- Chappelet, J.-L. (2001). Risk Management for Large-Scale Events: The Case of the Olympic Winter Games. *European Journal for Sport Management, special issue*, 6-21.
- Dæhli, T. (2006, 23. februar). Fiaskoen er absolutt. *Verdens Gang*.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2010). Risk and organizing – the growth of a research field. I: B. Czarniawska (Ed.), *Organizing in the Face of Risk and Threat* (s. 9-24). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Fuller, C. W. (2007). Managing the Risk of Injury in Sport. *Clinical Journal of Sport Medicine*, 17, 182-187.
- Fuller, C. & Drawer, S. (2004). The Application of Risk Management in Sport. *Sports Medicine*, 34, 349-356.
- Fuller, C. W. & Myerscough, F. E. (2001). Stakeholder perceptions of risk in motor sport. *Journal of Safety Research*, 32, 345-358.
- Getz, D. (2005). *Event management & event tourism*. (2 ed.) New York: Cognizant Communication Corporation.
- Giulianotti, R. & Klauser, F. (2010). Security Governance and Sport Mega-Events: Toward an Interdisciplinary Research Agenda. *Journal of Sport and Social Issues*, 34, 49-61.
- Hanstad, D. V. (2006). *Olympiatoppens planlegging og gjennomføring av vinterlekene i Torino 2006* Oslo: Norges idrettshøgskole.
- Hanstad, D. V. & Engebretsen, L. (2007). Sykdom i OL-troppen i Torino 2006. *Tidsskrift for Norsk Lægeforening*, 127, 614-616.
- Hanstad, D.V., Rønsen, O., Andersen S.S., Steffen, K. & Engebretsen; L (2011). Fit for fight? Illnesses in the Norwegian team in the Vancouver Olympic Games. *British Journal of Sports Medicine*. doi:10.1136/bjism.2010.081364.
- Hanstad, D. V & Skille, E. Å. (2010). Journalisters syn på samarbeidet med den norske OL-troppen under vinterlekene i Vancouver 2010. *Norsk medietidsskrift*, 17(4), 348-363.
- Jarlsbo, Ø. (2006, 18. juli). Frykter idretts-Norges fremtid. Idrettssjefen krever nytenkning. *Verdens Gang, sportsbilaget*.
- Johannessen, B. A. (2005, 8.mai). – Han er utrolig. *Verdens Gang*.
- Karlsen, J. T. & Gottschalk, P. (2008). *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering* (2. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

- Kvamme, S. (2010). Hattestad gråt da han ga fra seg. *Dagbladet*. Tilgjengelig online: http://www.dagbladet.no/2010/02/23/sport/ol_i_vancouver/ol_2010/10548234/ (hentet 10.11.2010).
- Leopkey, B. & Parent, M. M. (2009a). Risk Management Issues in Large-scale Sporting Events: a Stakeholder Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9, 187-208.
- Leopkey, B. & Parent, M. M. (2009b). Risk management strategies by stakeholders in Canadian major sporting events. *Event Management*, 13, 153-170.
- Løfaldi, B. (2010a, 19. februar). Fikk hodet på plass og gjorde tidenes comeback. *Adresseavisen*.
- NIF (2009). Årsrapport. Oslo: Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité.
- Nordli, Ø. (2009, 31. desember). Et nys – rett hjem. *Aftenposten*. Tilgjengelig online: <http://www.aftenposten.no/nyheter/sport/skisport/article3444147.ece> (hentet 10.05.2010)
- NTB (2005, 17. november). Går for sju gull. *Norsk Telegrambyrå*.
- NTB (2007, 16. august). Giske krever bedre resultater. *Norsk Telegrambyrå*.
- Olsen, H. (2007, 16. august). Knusende kritikk mot Olympiatoppen. *Verdens Gang, sportsbilaget*
- Olsson, R. (2007). In search of opportunity management: Is the risk management process enough? *International Journal of Project management*, 25, 745-752.
- Olympiatoppen (2010). *Helseforberedelser til Vancouver 2010*. Notat helseavdelingen OLT. Oslo: Olympiatoppen.
- Overvik, J. (2009, 15. september). Her Olympiatoppens idrefilet. *Verdens Gang*.
- Prestvik, J. (2010, 29. januar). Detaljene som skal holde Petter frisk i OL. *Trønder-Avisa*. Tilgjengelig online: <http://www.t-a.no/sport/articler106984.ece> (hentet 10.05.2010)
- Sahlin-Andersson, K. & Söderholm, A. (2002). *Beyond Project Management: New Perspectives on the Temporary-permanent Dilemma*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Skjærli, B. & Vesteng, C. (2010, 17. februar). Smørerne får stryk av Olympiatoppen. Mener de ville for mye med Northugs ski. *Verdens Gang*.
- Sollie, R. (2010, 18. februar). Ingen krise, mener sjefen. *Romerikes Blad*, s. 25.
- Søderlund, J., Vaagaasar, A.L. & Andersen, E.S. (2008) "Relating, reflecting and routinizing: developing project competence in cooperation with others. *International Journal of project management*, 26, 517-526)
- Tehler, H. & Njå, O. (2009). *Learning from disasters – comparison of the Swedish and Norwegian Tsunami 2004 investigations*. Rapport fra fra forskningsprosjektet Accilearn.
- Toohy, K. (2008). Terrorism, sport and public policy in the risk society. *Sport in Society*, 11, 429-442.
- Toohy, K., Taylor, T., & Choong-Ki Lee (2003). The FIFA World Cup 2002: The effects of terrorism on sport tourists. *Journal of Sport Tourism*, 8, 167-185.
- Valderhaug, B. (2006, 25. februar). Fiaskoens ansikt. *Aftenposten*.
- Zollo, M. (2009) "Superstitious learning with rare decisions: Theory and evidence from corporate acquisitions. *Organization Science*, Vol. 20, No 5 September – October (894-908)
- Yin, R.K. (1989), *Case Study Research. Design and Method*. London: Sage