

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE358E

Navn på kandidat: Stefan J. Havnelid

---

En studie av prestasjonskulturen i de norske alpine landslagene

---

Dato: 30.11.2017

Totalt antall sider: 70

## **Abstract**

This Master Thesis concludes my MBA program at North University in the field of Leadership. My main goal has been to get an overview and to see the full picture of the performance culture that exists in the Norwegian Alpine National Ski Teams. The focus of the project has been to highlight different views from groups within the Alpine Ski Teams regarding the phenomenon performance culture. A qualitative study has been used. I have interviewed both athletes and coaches to get the best overview as possible. I have in this Master Thesis looked at the special elements that characterizes the performance culture in the Norwegian Alpine Ski Teams for both women and men. In this relation I have found different factors for success that characterizes this group. A key factor for success is among others the fellowship between the athletes and staff for the teams. Later in this Thesis I have also looked at different challenges that might occur in a performance culture such as the Norwegian Alpine Ski Teams.

## **Forord**

Denne masteroppgaven avslutter mitt studieløp ved Nord Universitet innenfor området ledelse. Det har vært noen hektiske år med studier, familieliv og jobb. Det har like fullt vært noen innholdsrike og interessante år, der jeg har fått fordype meg i fag som jeg til daglig jobber med. Dette har gitt meg nærmere innsikt innenfor fagområder som organisasjon og ledelse.

Jeg ønsker å takke mine informanter, som har tatt seg tid til å snakke med meg i for dem en hektisk hverdag med reising, trening og konkurransevirkosomhet. Videre ønsker jeg også å takke mine kollegaer som jobber administrativt i NSF alpint, som gjennom hverdagen har tatt seg tid til gode diskusjoner.

Endelig vil jeg takke min kone for tålmodigheten gjennom disse årene. Takk også til familiens eldste, som i en alder av 88 år har tatt seg tid til å lese korrektur for meg.

Ikke minst vil jeg rette en stor takk til min veileder, Tom Karp for gode innspill. Hans positive, kritiske blikk og evne til å motivere har styrket meg godt i denne skriveprosessen.

## **Sammendrag**

Tematikken for oppgaven gjelder prestasjonskulturen i de norske alpine landslagene. Problemstillingen for oppgaven sikter mot en definering av prestasjonskulturen og hvordan kulturforhold påvirker de alpine landslagene i deres aktiviteter. I oppgaven vil jeg henholdsvis undersøke hvilke faktorer og elementer som er betydningsfulle for prestasjonskulturen, samtidig som jeg vil studere hvilke utfordringer som er typiske for prestasjonskulturen i de norske alpine landslagene.

For å belyse temaet har jeg anvendt meg av en kvalitativ fremgangsmåte for å samle inn empirisk materiale gjennom intervjuer og evalueringer. I tolkningen har jeg benyttet refleksiv metode hvor mine refleksjoner av data er fremtredende.

Drøftelsen er knyttet opp mot sentrale tema som tar for seg mål, strategiprosesser og motivasjon som sentrale elementer for prestasjonskulturen. En tydelig forankring gjennom mål, visjon og verdier er her avgjørende for prestasjonskulturen. Håp-teori (Lopez et al. 2004) og Lockes (1968) målsettingsteori står her sentralt i oppgaven. I arbeidet er også selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2000) holdt opp mot de praktiske implikasjonene knyttet til prestasjonskulturen til de norske landslagene av betydning. Sentralt i oppgaven er også betydningen av et prestasjons- og et mestringsklima i forhold til kulturen i laget.

I oppgaven har jeg sett på prestasjonskulturen til lagene som en helhet. Jeg har imidlertid også vært bevisst på individuelle faktorer som har betydning for prestasjonen. Gjennom drøftelsen har jeg tatt for meg de sentrale elementene og suksesskriteriene som ligger til grunn for prestasjonskulturen i de alpine landslagene. Felleskapet og den kulturen som er utviklet står her sentralt i sammenheng med de prestasjonene lagene oppnår og er i den forbindelse en viktig faktor for selve prestasjonskulturen. Videre tar oppgaven for seg de ulike utfordringene som er typiske ved anvendt prestasjonskultur i de alpine landslagene. Her er blant annet temaer som kommunikasjon, konflikter, interessemotsetninger, og forventningsavklaringer av betydning for prestasjonskulturen.

## Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse .....	iv
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling .....	2
1.2 Aktualisering .....	2
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.4 Oppgavens teoretiske ramme og begrensninger.....	4
1.5 Begrepsavklaringer.....	4
1.6 Oversikt over oppgavens videre oppbygging.....	5
2 Teorikapittel .....	5
2.1 Introduksjon til temaet kultur .....	5
2.3 Verdier, mål og gjennomføring .....	7
2.4 Hva er en prestasjonskultur? .....	9
2.4.1 Tillitt som et aspekt i prestasjonskultur.....	10
2.5 Teorier innen idrettspsykologien av betydning for oppgaven.....	11
2.5.1 Motivasjonsteorier innenfor idretten.....	11
2.5.2 Målsettingsteori.....	13
3 Metode.....	14
3.1 Kvalitativ metode .....	14
3.2 Forskningsdesign og intervju .....	14
3.3 Datainnsamling og utvelgelseskriterier .....	16
3.4 Gjennomføringen av intervjuene.....	16
3.5 Primærdata og sekundærdata .....	17
3.6 Dataanalyse og fortolkningsfasen .....	18
3.7 Validering, reliabilitet - hvor pålitelig er undersøkelsen.....	20
3.8 Ethiske spørsmål vedrørende oppgaven .....	21
3.9 Egen rolle som forsker og eget ståsted.....	22
4 Drøftelse .....	22
4.1 Prestasjonskulturen i de norske alpinelandslagene .....	23
4.1.1 Visjon, verdier og mål.....	23
4.1.2 Gjennomføringsevne og delaktighet .....	29
4.1.3 Suksesskriterier (basert på intervjuobjektene) .....	32
4.3 Hvilke utfordringer er fremtredende for prestasjonskulturen i de norske alpinelandslagene? .....	48
4.3.1 Interesse motsetninger og konflikter .....	48
4.3.2 Kommunikasjon og forventningsavklaringer .....	50
4.3.3 Risikoanalyse .....	52
4.3.4 Når mestringsnivået blir feil.....	54
4.3.5 Evaluering og selvinnsikt .....	56
5 Oppsummering og konklusjon .....	58
6 Kritikk til egen oppgave og forslag til videre arbeid .....	61
Litteraturliste .....	62
Vedlegg: Intervjuguide.....	64

## 1 Innledning

”Hemmeligheten ved suksess er hardt arbeid. Det er derfor det er en hemmelighet for de fleste”, sa Mark Twain. Hvordan har det seg da, at noe som høres så tilsynelatende enkelt ut, kan gi utfordringer å vise seg og være vanskelig å gjennomføre i praksis?

I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på kulturen, nærmere bestemt prestasjonskulturen, til de norske alpinlandslagene. Disse er kjent for sin ”Attacing Vikings”-kultur som ble utviklet og etablert på slutten av 1980-tallet. Her har tidligere landslagstrener Jan Wojtaszek skrevet en masteroppgave om hvordan endringer i det norske alpinlandslaget, i perioden 1984-1988, førte til varig suksess. I denne oppgaven tok han for seg hvordan laget/organisasjonen gjennomførte store endringer og utviklet det som dannet grunnlaget for en prestasjonskultur.

Kulturen som ble skapt på midten av 80-tallet, står i dag fjellstøtt i norsk alpinsport. Sesongen 2015/2016 går inn i historiebøkene som den beste sportslige sesongen noen sinne. Dette til tross for at vi i norsk alpinsport har vært gjennom nesten 30 år med generasjonsskifte i alle ledd fra ledere, trenere og utøvere.

Det som kjennetegner ”Attacking Vings”-kulturen er, som navnet sier, en offensiv kultur. Denne kulturen er avgjørende for resultatene som er skapt over tid, og er et resultat av jobbing med kultur og verdier i laget gjennom mange år. Kulturen gjennomsyrrer laget og er dermed uavhengig av nye utøvere eller trenere. Her har det også vært viktige kulturbærere underveis, noe som startet med Ole Christian Furuset, Atle Skaardal og ble brakt videre med Kjus og Aamodt.

Norge er en liten nasjon og vi har begrensede ressurser sammenlignet med større nasjoner som Tyskland, Østerrike, Frankrike og Italia. Til tross for at vi har knappere ressurser enn andre, har vi siden slutten av 80-tallet prestert på toppnivå. Fellesskap og knallhard jobbing har vært viktige faktorer som har ført til prestasjonene. Dette må også sies å være noe av det viktigste som kjennetegner ”Attacking Vikings”-kulturen.

I denne oppgaven ønsker jeg å se på hvordan denne prestasjonskulturen står i dag, henholdsvis hos våre øverste landslag for damer og herrer.

### ***1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling***

Bakgrunnen for at jeg har valgt å skrive om prestasjonskulturen til de norske alpinlandslagene, har sammenheng med jobben min i Norges Skiforbund. Jeg har siden 1999 arbeidet 12 år som alpin trener på nasjonalt og internasjonalt nivå. De siste årene har jeg jobbet i en administrativ stilling for alpint i Norges Skiforbund med hovedansvaret for bredde og utvikling.

I den perioden jeg fungerte som trener, hadde jeg arbeidsoppgaver som førte meg tett på utøverne og deres sportslige utvikling. Her var jeg som trener en viktig del av utviklingen av den kulturen som gjenspeilet seg i de gruppene jeg var en del av. Som trener tilegnet jeg meg ytterligere innsikt for hvert år som gikk. Samtidig utviklet jeg en ydmykhet for kompleksiteten som ligger i det å jobbe med mennesker og prestasjoner. De siste årene har jeg hatt en annen relasjon til de aktive utøverne og støtteapparatet gjennom min administrative rolle. Dette har gitt meg nye perspektiver av organisasjonen. Det har også gitt meg muligheten til nye betraktninger og refleksjoner rundt prestasjonskulturen og de elementene som har en betydning for arbeidet med "human kapitalen", som er så sentral for en organisasjon som Norges Skiforbund.

Det ligger en inspirasjon og en glede i det å jobbe med og være tett på idrettsutøvere, som presterer på høyeste nivå. Vi snakker om individer som legger ned ufattelig mange arbeidstimer for å nå sine mål. Gjennom alle mine år i Norges Skiforbund har jeg observert forskjellige utøvere og sett de som lykkes og som ikke har tatt steget helt opp. Her er det store variasjoner i innsats. Det er heller ikke alltid at der er den som legger ned tilsynelatende mest innsats som er den som blir belønnet med de beste resultatene. Det kan være små nyanser mellom å stå løpet ut og de som ikke når hele veien opp. Alpin landslaget har siden tidlig på 90-tallet vært forunt å ha noen av de største profilene i en av verdens største skiidretter.

### ***1.2 Aktualisering***

I 2010 gjennomførte Olympiatoppen en annonsekampanje, der Aksel Lund Svindal var en av frontfigurene. Målet med kampanjen var å tydeliggjøre verdien av felleskapets betydning for utøvernes utvikling, og dessuten knytte til seg samfunnsaktører for videreutvikling av prestasjonskulturen i landet.

I kampanjen forteller Aksel Lund Svindal hvordan Kjus, Amodt og andre profiler inspirerte han i sin tidlige satsning. Videre svarer han på hva som er hemmeligheten ved det norske ”idrettsmirakelet” *”Svaret er enkelt og likevel sammensatt: Vi har skapt en prestasjonskultur der vi deler kunnskap og erfaringer, der vi inspirerer hverandre til å tenke nytt, og der konkret kunnskap alltid vinner over synsing. Resultater er at vi vinner flere medaljer enn både folketall og ressurser skulle tilsi”*.

I dagens samfunn er det et stort fokus på prestasjoner. Det begynner tidlig, og man ser det allerede i barnehage, skole og andre deler av samfunnet. Med økt kunnskap og kompetanse stilles det også større krav til deltakere og deres prestasjoner. Samfunnsutviklingen som vi ser i forhold til kommunikasjonskanaler og teknologiske nyvinninger, som sosiale medier etc, fører også til hyppige endringer i handlingsmønstrene våre.

For toppidretten innebærer også denne samfunnsutviklingen endring og tilpasning. Dette krever omstilling for utøvere, støtteapparat og andre aktører innenfor idretten. For prestasjonskulturen innebærer dette at det er flere faktorer som må vektlegges for selve utviklingen av prestasjonskulturen. Der man tidligere kunne ha ro til å jobbe med arbeidsoppgaver, har man nå andre forstyrrende elementer som er mer betydningsfulle. Dette gjelder blant annet forholdet til kommersialisering i forbindelse med markedsrettigheter og synlighet i sosiale medier. Endringer som eksisterer i de ytre omgivelsene vil påvirke lagene og prestasjonskulturen.

### ***1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål***

Med prestasjonskultur som tema og bakgrunn for oppgaven, vil problemstilling ta utgangspunkt i å definere prestasjonskulturen og hvordan den påvirker de alpine landslagene. Ønsket er å identifisere kjennetegn ved praksisen som danner grunnlag for faktorer for en god prestasjonskultur. Med dette som et utgangspunkt er det nødvendig å spesifisere forskningsspørsmål som oppgaven tar sikte på å utforske og forutsetningsvis besvare. Følgende forskningsspørsmål danner derfor grunnlag i oppgaven: *Hvilke faktorer og elementer kan anses som betydningsfulle for prestasjonskultur i de norske alpine landslagene?* Videre ønsker jeg å ta for meg utfordringer som kan være typisk i en slik kultur. Det andre forskningsspørsmålet som belyses er derfor: *Hvilke utfordringer kan være typisk for prestasjonskultur i de norske alpine landslagene?*



#### ***1.4 Oppgavens teoretiske ramme og begrensninger***

For å se nærmere på og diskutere praktisk oppbygging av en prestasjonskultur, er det nødvendig med et teoretisk fundament. Det bør sette begrensninger og skape grunnlaget for den videre diskusjonen. Det er avgjørende med en forklaring og avklaring av de begrepene som blir beskrevet og diskutert. De analyser og undersøkelser som blir presentert, bygger på det teoretiske grunnlaget som blir presentert i teorikapitlet i oppgaven. Med det som utgangspunkt blir det gjort noen begrensninger og prioriteringer i forhold til oppgavens innhold og omfang.

I oppgaven vil jeg legge vekt på å belyse helheten i prestasjonskulturen til de norske alpine landslagene. I den forbindelse vil jeg streife mange ulike og store tema som isolert sett er så komplekse at de ikke vil bli redgjort for i dybden. Oppgaven vil ha fokus på prestasjonskulturen i lagene og i den forbindelse begrenset fokus på ledelsesaspektet utover lagenes betydning. I den sammenheng vil også landslagenes kultur og dens betydning for andre deler av organisasjonen ikke være vektlagt.

I en prestasjonskultur står prestasjoner i fokus. Her vil de psykologiske aspektene til hver enkelt deltager være avgjørende for resultatet. I denne oppgaven har jeg lagt vekt på laget og en helhetlig forståelse av kulturen, jeg har derfor ikke gått i dybden på de psykologiske faktorene som er medvirkende.

Kommunikasjon er også et tema som kunne vært utdypet ytterligere. Med oppgavens begrensning har jeg derfor bare tatt for meg grunnleggende forståelse av kommunikasjon.

Under forberedelsen til denne oppgaven har alle råd til meg gått i retning av å spisse problemstillingen. For mitt vedkommende har det vært avgjørende å skape en helhetlig forståelse for prestasjonskulturen og dagens status for de alpine landslagene. Dette arbeidet vil være viktig for fremtidige prosesser vedrørende prestasjonskulturen til de norske alpine landslagene.

#### ***1.5 Begrepsavklaringer***

I oppgaven benytter jeg meg av noen begreper som er vanlig terminologi innenfor alpinsporten. Det konkurreres i forskjellige grener.

Gren: Alpint består av ulike øvelser. I fartsdisiplinene konkurreres det i utfor og super-g. I de tekniske disiplinene er det konkurranser i slalåm og storslalåm. De siste årene har det også kommet lagkonkurranse og individuell parallellslalåm på programmet. Videre utdyping av gren-begrepet er ikke aktuell for denne oppgaven.

Barmark: Dette er et begrep som brukes vedrørende den fysiske treningen til alpinister.

Utøver: Dette begrepet referer i denne oppgaven til idrettsutøvere i de alpine landslagene.

### ***1.6 Oversikt over oppgavens videre oppbygging.***

Denne oppgaven har som mål å få frem et helhetlig bilde av prestasjonskulturen i de norske alpine landslagene. Før jeg går løs på selve problemstillingen og forskningsspørsmålene mine, vil jeg gjennomgå relevante teorier for oppgaven, og i tillegg gi en redegjørelse for hva som ligger i begrepet prestasjonskultur. Etter dette vil jeg foreta en gjennomgang av den kvalitative metoden jeg har benyttet meg i denne oppgaven, før jeg tar fatt på selve hoveddelen med drøftelse, av hvordan kulturforhold i lagene påvirker aktivitet og resultater.

I oppgavens hoveddel vil jeg først ta for meg en beskrivelse av prestasjonskulturen som eksisterer i de alpine landslagene i dag. Herunder vil jeg trekke frem suksesskriterier som er relevante for denne kulturen. Etter dette vil jeg se på de ulike utfordringene som er fremtredende for prestasjonskulturen i de norske alpine landslagene. Til slutt i oppgaven vil jeg forsøke å konkludere, samt komme med forslag til videre arbeid knyttet til min problemstilling.

## **2 Teorikapittel**

### ***2.1 Introduksjon til temaet kultur***

For å forstå begrepet prestasjonskultur, er det nyttig med en kort innføring i selve begrepet kultur. Videre ønsker jeg å gjennomgå noen sentrale teorier innenfor organisasjonskultur, siden prestasjonskultur er en spisset form for organisasjonskultur.

Begrepet kultur har forskjellig meningsinnhold og brukes i mange sammenhenger, gjennom det samfunnsvitenskapelige, kulturelle eller beskrivende kulturbegrep. Ideer, normer og verdier i ulike samfunn må forstås på disse samfunnenes egne premisser, ikke ut fra en utenforstående kvalitativ målestokk. En idealistisk samfunnsvitenskapelig fagtradisjon vil

bruke denne definisjonen på kultur: Kultur er det fellesskap av idéer, verdier og normer som et samfunn, dvs. en gruppe mennesker, har og som de forsøker å føre videre til kommende generasjoner. (<https://no.wikipedia.org/wiki/Kultur>). I boken til Yukl (2013:282) defineres kultur på følgende måte, «Kulturen i en organisasjon består av deltagernes delte antakelser, tro og verdier».

I denne oppgaven vil jeg forsøke å belyse hvordan organisasjonen Norges Skiforbund og dens alpine landslag fungerer effektivt og suksessfullt, ved at «alle» medarbeidere (i dette tilfellet utøvere og trenere) presterer og leverer opp mot vedtatte mål. I en velfungerende organisasjon er det viktig at alle forstår at deres delleveranser er like viktige for den totale leveransen til organisasjonen. Det er derfor av betydning at alle medarbeidere opplever at de er like viktige, og at alle arbeider sammen mot et felles mål. Dette er også vesentlig i et idrettsperspektiv og er noe jeg kommer til å utdype senere i oppgaven.

Kultur kan være en viktig komponent når man vil forsøke å belyse medgang og suksess. Det kan også være årsaken til nederlag, det vil si ”dårlige” kulturer eller u-kultur. Flere studier av organisasjonskultur viser også samsvar mellom organisasjonskultur og hvor effektiv bedriften er (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Jeg vil senere i oppgaven min ta for meg relevansen av kulturen i de alpine landslagene for å se hvilken innvirkning dette har hatt på de sportslige resultatene. Generelt vil organisasjonskulturen også ha innvirkning på atferden til de ansatte i organisasjonen, noe som igjen kan speile effektiviteten til bedriften. I følge Jacobsen og Thorsvik ser organisasjonskultur ut til å ha «fem generelle effekter på atferd». Disse effektene er som følger: tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillitt, samarbeid og koordinering, samt styring. Dette er også sentrale elementer innenfor prestasjonskulturen i toppidretten.

Et spørsmål som dermed kan stilles, er om en sterk kultur er avgjørende for suksess og effektivitet. Det foreligger flere kjente studier på dette temaet som viser at det foreligger en sammenheng mellom effektivitet og organisasjonskultur (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I boken *In search of excellence* (Peters og Waterman, 1982) beskrev forfatterne flere amerikanske bedrifter som hadde skapt veldig gode resultater over en viss tidsperiode. Forfatterne mente her at det som skilte disse bedriftene fra mindre fremgangsrike bedrifter, var hva slags organisasjonskultur som kjennetegnet bedriftene. Den samme konklusjonen

hadde også analysen i boken *Corporate cultures* (Deal og Kennedy, 1982). Budskapet var enkelt, og mente at veien til suksess lå i å danne en riktig organisasjonskultur, som de definerte som «the way we do things around here» (Deal og Kennedy, 1982, s. 4). Jeg ønsker derfor å se på om dette kan ha sammenfallende ringvirkninger innenfor idretten gjennom min studie av de alpine landslagene.

For at en hel organisasjon eller et landslag skal være velfungerende, er det avgjørende at alle jobber mot et felles mål. Det vil derfor ikke være tilstrekkelig at den enkelte utøver bare er opptatt av egne prestasjoner, og ikke bryr seg om de andres, som i ordtaket «Leve Toten, skit i Norge». Det er viktig at alle forstår at de er del av en helhet, slik at organisasjonen kan fungere i alle ledd. Kulturen bør derfor oppleves som et felles og inkluderende gode.

### **2.3 Verdier, mål og gjennomføring**

Verdier og normer er grunnleggende prinsipper som sier noe om adferd og handlinger. For meg er kartleggingen av verdier og normer en synliggjøring av forventninger og krav til utøvere og trenere. Normer og verdier er retningsgivende for hvordan vi ønsker at felleskulturen skal prege oss. Dette er sentrale elementer innenfor prestasjonskulturen. Verdier er selve kjennetegnet på hva som beskriver identiteten til et lag/organisasjon, som igjen danner grunnlaget for den kulturen som skapes.

Utarbeidelsen av mål er en vesentlig faktor innenfor en prestasjonskultur. Det finnes flere nivåer av mål og målprosesser. I denne forbindelse er det selvsagt viktig at utgangspunktet er de overordnede målene, som er felles for alle. Noe av det grunnleggende for de overordnede målene er at de skal være: objektive, tidsbestemte, utviklende og realistiske. Disse danner grunnlag for våre prestasjonsområder. Prestasjonsområdene sier noe om hvilke områder vi må prestere på for å nå våre resultat og prestasjonsmål. Da har man kommet så langt i målprosessen at målene er gjort om til konkrete tiltak og definerte arbeidsoppgaver.

Det er viktig at hele laget er med i målprosessen. På den måten forankres de overordnede målene og gjøres tydeligere for den enkeltes leveranse inn til helheten. På denne måten blir det enklere å sette delmål for den enkelte, uavhengig av hvilken rolle du har i laget som utøver eller støtteapparat. Enhver må kartlegge nåsituasjon og holde den opp mot ønsket situasjon, slik at en eventuelt finner gapet mellom realitet og forventning. Dermed avklares delmålene som må nås underveis for å realisere det overordnede målet.

Neste skritt er selve gjennomføringen, en aktivering av besluttede aktiviteter. I det daglige virket er det mange faktorer her som er viktige. Når det gjelder kommunikasjon og formidling av budskap, er det nødvendig å være bevisst at budskap kan tolkes forskjellig. Det vil også eksistere individuelle ulikheter når det gjelder ferdigheter og forutsetningene for selve gjennomføringen. Det vil også i denne prosessen variere hvor stor deltagelse aktørene har i virket/aktiviteten og hvilket eierskap de har til prosessen. Dette er elementer som er helt avgjørende i en prestasjonskultur.

Manglende eller delvis gjennomføring er ofte et hinder for å oppnå de mål som er satt, som igjen medfører at forventede resultater uteblir. Dette kan skape spenninger og frustrasjon i organisasjoner for de individene som er delaktig og opptatt av prosessene.

Gjennomføring er veien man går fra plan til handling. Det er en aktivering av besluttede aktiviteter eller målsetninger. Aktiviteten igangsetter og omhandler blant annet kommunikasjon, delaktighet, ansvarliggjøring i de pågående prosessene. Disse er igjen knyttet opp imot tidsbestemte mål.

Gjennomføringsevne kan kobles til «håp-teori» (Lopez et al. 2004). Håp-teori er knyttet til individets oppfatning av den enkeltes kapasitet til å utvikle klare mål. Deretter utvikles spesifikke strategier for å nå målene, hvor man initierer og opprettholder motivasjonen for å benytte strategien. (Johannssen og Olsen, 2013) I forbindelse med denne teorien er det flere råd knyttet til gjennomføringsevne:

- Vær villig til å gjøre feil, og til å korrigere kursen.
- Vær villig til å tåle smerten som nederlagene gir, for å nå de mål du har satt deg.
- Ikke tillate deg å tvile på om du har det som skal til for å nå målene.

Ved å tydeliggjøre mål av stor betydning skaper man forventninger, ”håp”, til resultatene.

Ved å gjøre strategiske valg for å oppnå disse målene utvikler man veien frem og bevisstgjør hvordan man skal oppnå målene. Nåsituasjonen og ønsket situasjon må analyseres slik at en kan finne tiltak som er riktige for å dekke gapet. Det er denne veien som krever motivasjon til å ta de riktige valgene og opprettholde utholdenheten som kreves for å oppnå målene.

Andre teorier som vil være relevante for undersøkelsen, vil være teorier knyttet til kultur og identitet. For å forstå kulturen i en organisasjon er det også viktig å definere identiteten.

Identitetsutvikling må sees i sammenheng med organisasjonskultur og - image. Disse påvirker og forsterker hverandre (Karp, 2014).

#### ***2.4 Hva er en prestasjonskultur?***

Hittil har jeg gjennomgått hva som ligger i begrepet kultur generelt og har i den forbindelse også tatt for meg organisasjonskultur. Organisasjonskultur er som nevnt en form for prestasjonskultur. Jeg vil under gjennomgå hva en prestasjonskultur generelt innebærer.

I boken "Den gode prestasjonskulturen" av Bjørge Stensbøl, skriver forfatteren prestasjonskultur som et overordnet begrep for to klimabetegnelser. Han tar for seg mestringsklima og prestasjonsklima. Mestringsklima tar utgangspunkt i mestring, hvor evnen til å løse oppgaver og prestere bedre gjennom mestring på et stadig høyere nivå står sentralt. I et prestasjonsklima eller resultatklimate er fokuset på resultatene og det er mindre fokus på utvikling, her er det resultatet som teller (Stensbøl, 2012).

Hva er så definisjonen på en prestasjonskultur? Essensen av dette ligger i ordene prestasjon og kultur. Men for å beskrive prestasjonskultur kan man snu på ordene, og resultatet blir en kultur foran prestasjon. Kulturen skaper grunnlaget for prestasjonene. Prestasjonskultur er en form for organisasjonskultur, som stiller strengere krav til den enkelte deltaker. Prestasjonene er i henhold til Stensbøl (2012) kulturendret, gjerne gjennom spennende visjoner og ambisiøse mål. Dette gjenspeiler seg gjennom tydelige strategier og en sterk gjennomføringsevne. Aktiviteten som gjennomføres er bevisst organisert opp mot de målene som er besluttet.

Prestasjonskulturen danner grunnlag for en arena hvor alle utfordrer hverandre, og hvor deltakerne er på søk etter og ønsker i å bli utfordret selv. Det stilles krav til at alle er delaktige i en kultur som sikter mot prestasjoner, og at det følges opp gjennom tydelige tilbakemeldinger. Deltakerne i en prestasjonskultur vil kontinuerlig akseptere krav til forbedringer.

For å kunne gjennomføre tydelige krav og tilbakemeldinger er man avhengig av gode forventningsavklaringer, og at alle føler seg delaktige og involverte. Identiteten blir tydelig i en kultur som tar høyde for prestasjoner, deltakerne føler seg stolte og begeistrede over å være en del av laget. Prestasjonskulturer er drevet av sterk motiverte deltakere, som jobber i dynamiske forhold, hvor endringer og korrigeringer er en del av hverdagen.

Prestasjonskultur er et klima hvor alle gjør hverandre gode gjennom samhandling. Det kan betegnes som en innovativ kultur, hvor deltakerne jager forbedringer og resultater.

Prestasjonskultur blir av Andersen og Sæther beskrevet som en kultur som inneholder en sterk felleskultur. Dette er også kjennetegn ved en organisasjonskultur, men ved en prestasjonskultur, så må også to andre forutsetninger være oppfylt: den er rettet mot innovasjon og verdiskaping i forhold til kunder og omverdenen, og ledelse på alle nivåer er rettet mot aktiv og reflekterende utvikling av kulturen (Andersen og Sæther, 2002).

#### ***2.4.1 Tillitt som et aspekt i prestasjonskultur***

I prestasjonskulturer er tillitt en viktig faktor for å oppnå gode relasjoner for et samhandlingsmønster, herunder vilje og motivasjon for endring og innovasjon. Hva er så tillitt? En definisjon på tillitt er individets tro på, og villighet til å handle på bakgrunn av ord, handlinger eller beslutninger fra andre. (McAllister, 1995) Tillit er en holdning, men den er basert på praktisk erfaring av at beslutningene er fornuftige og at holdningen har praktiske konsekvenser.

Tillit og trygghet i laget er viktige parametere for å lykkes i en prestasjonskultur. Når en får konkrete tilbakemeldinger fra de andre i laget, er en trygg på at de blir gitt med ønske om at en skal bli bedre, og ikke gitt for å trekke en ned. Derfor er det viktig at alle trenes på både å gi og motta konstruktive tilbakemeldinger. De som gir dem vil en vel, men hvis den som mottar går i «skyttergrava» og starter med å bortforklare hvorfor han eller hun ikke presterte, så får kanskje vedkommende ikke den konstruktive meldingen neste gang.

I litteraturen skilles det mellom ulike typer tillit (Johannessen og Olsen, 2013). Positiv ledelse og selvledelse er faktorer som spiller en sentral rolle for tillitt. I den forbindelse er det viktig med tillit til seg selv. Dette danner grunnlag for at man respekterer andre og opparbeider tillitsfulle relasjoner. Uten et positivt selvbylde, er det en risiko for individer med noe å bevise. Dårlig selvbylde kan føre til aggressivitet mot andre, eller man opplever at personer kompenserer for egne mangler og feil. Den utøveren eller treneren som er tillitsskapende, har tillit til sin egen og kompetanse på relasjonsbygging. Selvrespekten og selvbylde er derfor direkte koblet til det å etablere tillit hos andre. (Johannessen og Olsen, 2013)

## ***2.5 Teorier innen idrettspsykologien av betydning for oppgaven***

For de aller fleste av oss er det både en oppmuntring og en styrke i det å trene sammen og være en del av et lag. For de som ender opp som toppidrettsutøvere har veien som regel vært lang. På denne veien skjer det en avskaling, som medfører at organisasjonen sitter igjen med individer som ofte har mange likhetstrekk eller felles kvaliteter. Disse likhetstrekkene kan være enorm motivasjon eller andre personlige kvaliteter, som gjøre dem til enere i sin idrett. I boken "Norske Vinnerkaller" av Riise, Stensbøl og Pensgaard, møter vi flere av disse utøverne og man får et innblikk i den mentale delen av spillet.

I toppidretten er det små marginer som skiller seier fra nederlag. Sentrale egenskaper for utøvere som lykkes er blant annet sterk vinnervilje, mot og gode mentale ferdigheter. Utøvere som presterer topprestasjoner gang på gang er mentalt sterke og har en indre tro på egne ferdigheter (Riise et al., 2013). I idrettssammenheng anvendes flere psykologiske prinsipper som tar sikte på å forbedre idrettsutøveres ytelse. Dette kalles idrettspsykologi.

Innenfor toppidretten snakkes det ofte om *10 000-timers regelen til psykologen Anders Ericsson* når det gjelder mestring på høyt nivå. En utøver må gjennomføre utallige treningstimer for å komme på et bestemt nivå. Innenfor alpintporten er det imidlertid vel så viktig med kvalitet i treningen. Alpint er en teknisk idrett som krever bevisst terping på arbeidsoppgaver. Min erfaring som trener i Norges Skiforbund er at utøverne bevisst søker etter utfordringer og trener på elementer de nødvendigvis ikke er så gode på. Dette skjer på søk etter en sportslig utvikling. Her spiller konstruktive tilbakemeldinger en avgjørende rolle.

### ***2.5.1 Motivasjonsteorier innenfor idretten***

Sentralt i idrettspsykologien står motivasjon. Motivasjon er på flere områder «basen i alt vi gjør» (Riise et al., 2013). Det eksisterer flere ulike teorier om motivasjon. Sentralt i treningslæren og i idretten generelt, står Maslows behovsteori (1954) om motivasjon. Jeg velger å gi en kort innføring i denne teorien før jeg mer spesifikt beskriver nyere motivasjonsteorier innenfor idrettspsykologien. Dette fordi jeg mener Maslows teori er grunnleggende for å forstå begrepet motivasjon.

Maslows utgangspunkt er følgende fem behov i en hierarkisk oppbygging (Furnham, 2005).

- fysiske behov, er nederst på rangstigen og referer til basisbehov som mat, luft vann, søvn



- trygghets behov, disse blir aktivert bare dersom de fysiske behovene er tilfredsstilt.
- sosiale behov, er neste etasje i pyramiden og innebærer blant annet det å ha venner, være akseptert og ha tilhørighet.

Disse tre behovene ble ifølge Maslow beskrevet som ”deficiency needs”, i norsk litteratur omtalt som primærbehov. Dett er behov som er grunnleggende for at vi skal fungere fysisk, psykisk og sosialt.

De to neste trinnene i pyramiden er kjent som ”growth needs” eller sekundærbehov.

Hensikten med disse behovene er å bidra til vekst og utvikling av menneskets fulle potensiale.

- Anerkjennelses behov, finner uttrykk i en persons ønske om å utvikle respekt og aksept hos andre, herunder å oppnå suksess.
- Selvrealisering. I en idrettssammenheng vil dette innebære å oppnå sitt fulle potensiale, gjennom utvikling av sine personlige kvaliteter og de indre drivkrefter.

Riise, Stensbøl og Pensgaard trekker imidlertid frem to andre og nyere teorier om motivasjon, som nå er dominerende innenfor idrettspsykologien. Den første av disse er selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2000). Selvbestemmelsesteorien legger, i likhet med Maslow teori, vekt på at individet får tilfredsstilt fundamentale behov som de mener er universelle for alle mennesker. Disse behovene er (Riise et al., 2013):

- Autonomi eller medbestemmelse
- Behovet for kompetanse
- Behovet for tilhørighet

Denne motivasjonsteorien blir sentral i forbindelse med mitt første forskningsspørsmål, der jeg vil ta for meg betydningen av blant annet tilhørighet og fellesskap ved prestasjonskulturen i de alpine landslagene. Herunder spiller også medbestemmelse og behovet for kompetanse en sentral rolle.

Den andre motivasjonsteorien som trekkes frem av Riise, Stensbøl og Pensgaard er målorienteringsteorien. Et viktig verktøy når en utøver jobber med motivasjon, er å sette seg konkrete mål som utøveren jobber mot (Riise et al., 2013).

Målorienteringsteorien legger til grunn utøverens egen vurderinger av suksess. Det skilles her mellom de som er *resultatorienterte* og de som er *oppgaveorienterte* (Riise et al., 2013).

Utøvere som er resultatorienterte, er som benevnelsen sier, nesten bare opptatt av resultatene

eller plasseringene. De som er oppgaveorienterte derimot, er ved siden av prestasjonene også opptatt av at de oppgavene som gir en faglig utvikling.

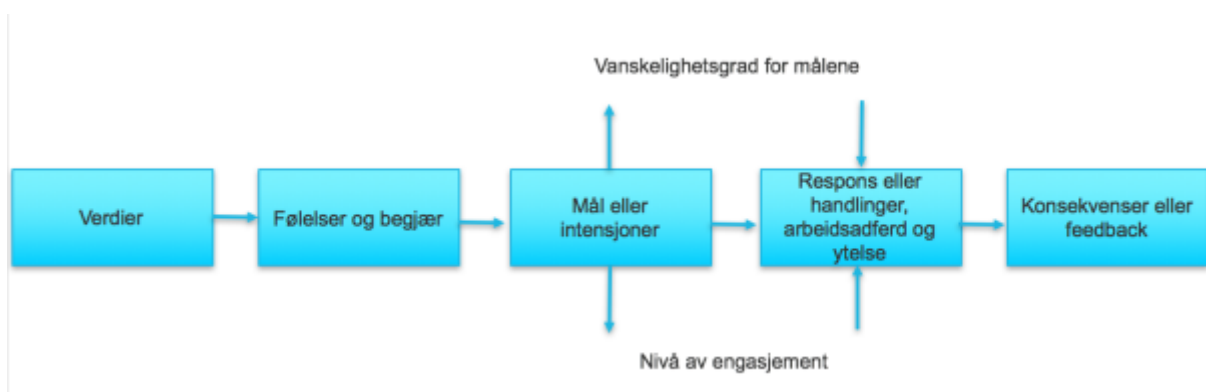
Målorienteringsteorien er vesentlig innenfor de alpine landslagene. Dette er noe jeg vil utdype nærmere ved min gjennomgang av den spesifikke prestasjonskulturen som eksisterer innenfor de alpine landslagene i Norge i dag.

### 2.5.2 Målsettingsteori

Målsetting og motivasjon henger tett sammen. I denne oppgaven vil jeg å benytte meg av Lockes (1968) teori rundt målsetting og innovasjon, da denne teorien fremdeles er grunnleggende når vi snakker å formulere mål og delmål (Riise et al., 2013).

I følge Locke blir mennesker (ansatte i hans tilfelle) motiverte av tydelige mål og riktige tilbakemeldinger. Det å jobbe frem mot et mål er ifølge Locke (1968) en viktig kilde til motivasjonen for å nå de målene man har satt, og som igjen fører til en bedre prestasjon. Lockes teori viser en sammenheng mellom vanskelighetsgraden og konkretiseringen av målene og menneskers ytelse i forbindelse med en oppgave. Han gjorde funn som innebar at spesifikke og krevende mål førte til bedre prestasjoner og ytelse, enn vage eller lette mål (Riise et al., 2013). Her igjen er det vesentlig å finne en balanse for målsettingen, slik at målene blir realistiske, men samtidig ikke for lett oppnåelige.

Lockes motivasjonsteori er i motsetning til Maslow, ikke fokuset på behov. Locke legger med sin motivasjonsteori vekt på menneskers vilje, lyst og verdier.



Figur 1: Egen illustrasjon av Lockes teori om målsetting

I følge Stensbøl (2012) introduserer Lockes målsettingsteori to krav for å lykkes. Disse kravene er:

- å gi tilstrekkelig tid til å lære hva kravene og konsekvensene er som følger av målet, og som kreves for å lykkes.

- å gi tilstrekkelig tid til å akseptere målet i målprosessen

Denne teorien vil være av betydning for målene som settes av de alpine landslagene og hvordan disse målene blir jobbet med. Her vil jeg komme tilbake til hvordan tidsmomentet som Locke nevner er av betydning.

### **3 Metode**

I dette kapittelet går jeg over til metodeavskrivningen, der jeg blant annet vil beskrive hvilken fremgangsmåte jeg har benyttet for innsamling av det empirisk materiale som belyser problemstillingen.

#### ***3.1 Kvalitativ metode***

I oppgaven har jeg benyttet meg av en kvalitativ fremgangsmåte for å samle inn empirisk materiale gjennom intervjuer. Årsaken til at jeg har valgt å benytte denne metoden, er at jeg ønsket å få fram en forståelse av essensen i problemstillingen min.

Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvor man skal undersøke fenomener som det er forsket lite på, eller når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig (Johannessen et al., 2011). Problemstillingen i denne oppgaven er knyttet opp mot betydningen av prestasjonskultur for den enkelte i en gruppe, her de alpine landslagene. I den forbindelse vil den kvalitative tilnærmingen også være godt egnet, fordi det fokuserer på opplevelsesdimensjonen til informanten.

#### ***3.2 Forskningsdesign og intervju***

Problemstillingen, som dreier seg om prestasjonskulturen i de alpine landslagene, bidrar til å definere forskningsdesignet i denne avhandlingen.

Jeg har altså benyttet meg av en kvalitativ fremgangsmåte for å samle inn empirisk materiale gjennom intervjuer, evalueringer og gjennom egne erfaringer/observasjoner gjennom jobben i

Norges Skiforbund. Jeg har valgt å benytte et intensivt beskrivende forskningsdesign. Årsaken til dette er at jeg ønsket å få en dypest mulig forståelse og innsikt i de ulike informantenes opplevelse av problemstillingen. Jeg ønsket med mine undersøkelser å få frem et så helhetlig bilde som mulig av prestasjonskulturens vesen i de norske landslagene.

Det er individuelle oppfatninger av begrepet prestasjonskultur som dannet grunnlaget for veivlg gjennom studiet. Jeg har derfor benyttet meg av semistrukturerte intervjuer. Dette ga meg muligheten til å bevege meg frem og tilbake i intervjuet, samtidig som at temaer og rekkefølge kunne variere. I den forbindelse var det mulig å hente frem nyanser og noe av kompleksiteten som ligger i fenomenet. Utgangspunktet her er at jeg ønsker å belyse de individuelle forskjellene og variasjonene som foreligger i forståelsen og opplevelsen av prestasjonskulturen. Samtidig har jeg også et ønske om å få frem likheter (Jacobsen 2011).

I oppgaven har jeg utarbeidet en intervjuguide der spørsmålene siktet mot relevans i forhold til min problemstilling. I henhold til Jacobsen (2011: 133) er en intervjuguide «en oversikt over hvilke tema som vi skal innom i løpet av intervjuet». Hensikten var derfor å unngå å stille opp en liste over alle spørsmålene jeg skulle stille under intervjuet, men derimot å lage et oppsett på forskjellige temaer som jeg ønsket at intervjuet skulle berøre.

Problemstillingen min er også av en slik karakter at den kan analyseres fra utallige vinkler, hvor den ene vinklingen ikke trenger å sette begrensning for den andre. I denne oppgaven har jeg begrenset meg til å se hva som kjennetegner prestasjonskulturen i de norske alpine landslagene på World Cup nivå. Dette vil sette noen klare begrensninger i utforming av intervjuguide og oppsett, og danner således et grunnlag for intervjuene i forskningen.

Etter at intervjuguiden var ferdig, gjennomførte jeg to forsøksintervjuer. Jeg benyttet meg av to utøvere som er tilknyttet landslagene, men som ikke er tiltenkt en rolle som informanter i studien. Dette ga meg en mulighet til å øve meg på intervjusituasjonen, samtidig som det ga en mulighet til å korrigere elementer som kunne virke hemmende eller forstyrrende i forbindelse med intervjuene. Gjennom prøveintervjuet fikk jeg også testet om opptaksutstyret jeg skulle benytte fungerte.

Da prøveintervjuene var gjennomført, fikk jeg derfor et tydeligere bilde av om spørsmålene i intervjuguiden måtte endres eller omformuleres, noe som var en nyttig prosess. Gjennom

forsøksintervjuene fikk jeg også muligheten til å gå gjennom hvordan spørsmål skulle defineres, hvilke ord som skulle brukes og hvilken tilnæringsmåte som kunne være mest hensiktsmessig (Johannessen et al., 2011). I forskning må man også være forberedt på å ta kjappe beslutninger og å skape en atmosfære som er tilpasset situasjonen.

### ***3.3 Datainnsamling og utvelgeskriterier***

Ved kvalitative undersøkelser er det som regel lite hensiktsmessig å rekruttere respondenter vet et tilfeldig utvalg (Johannessen et al., 2011). Hensikten min med denne oppgaven er ikke å få frem en generalisering, men å få mest mulig kunnskap om temaet jeg undersøker. Årsaken til at jeg velger de respondentene jeg gjør, har derfor et klart mål. Dette kalles strategisk utvelgelse (Johannessen et al., 2011). Jeg har en konkret målgruppe som må delta i intervjuene for at jeg skal kunne få samlet inn alt av nødvendig data.

Målgruppen min, som er utøvere på det alpine herre- og damelandslaget, og støtteapparatet tilknyttet disse lagene, er i utgangspunktet en homogen gruppe. Det er personer som har mange sentrale kjennetegn. Målet mitt med utvelgelsen har imidlertid vært å få frem størst grad av variasjon blant informantene innenfor den relativt homogene målgruppen. Dette for å kunne få et mer helhetlig bilde og for å kunne få et bredere sammenligningsgrunnlag.

På trenersiden har jeg derfor valgt å intervju en trener fra damelandslaget, og en trener fra herrelandslaget. På utøversiden har jeg valgt en utøver på toppnivå internasjonalt på damelandslaget og en på herrelandslaget. I tillegg har jeg valgt to utøvere fra hvert landslag som er «nesten» i verdenstoppen, men som foreløpig ikke helt har hatt full klaff rent sportslig.

Ved denne utvelgelsen mener jeg at jeg får belyst problemstillingen min på en mest mulig helhetlig måte. Det kunne selvfølgelig vært ønskelig å intervju samtlige utøvere på alle landslag (også Europacup-landslag) for å se om de samme resultatene gjenspeilte seg der. På grunn av oppgavens omfang og ressursbruk har dette imidlertid ikke kunnet la seg gjøre, og jeg har lagt all hovedvekt på våre to øverste landslag.

### ***3.4 Gjennomføringen av intervjuene***

Intervjuene jeg har gjennomført med diktafon. Diktafonen brukes som det tradisjonelle verktøyet i forbindelse med innsamling av informasjon og benyttes i fortolkningsprosessen.

Fire intervjuer ble gjennomført ved personlig møte. Et personlig oppmøte skaper en god kontakt og relasjon til informantene.

Intervjuene ble gjennomført i møtelokalene til Norges Skiforbund eller i nærheten av Olympiatoppen sine anlegg i Oslo, som er en del av de naturlige omgivelsene for informantene. Det var også minst forstyrrende i forhold til informantenes daglige gjøremål. Dette er også lokaler hvor informantene og forskeren føler seg trygge, og på hjemmebane. Det vil også være den best egnede lokaliteten for å kunne gjennomføre intervjuene uten forstyrrelser fra utenomliggende aktiviteter.

Disse intervjuene ble i hovedsak gjennomført i en treningsperiode i september/oktober før sesongen starter, siden det er en periode som er relativt rolig for informantene. De er da ferdige med den tyngste delen av forberedelsesperioden til en ny sesong og går inn i noen uker der de kan koble ut og ta fokuset fra vekk fra idrettsprestasjoner.

På grunn av et hektisk program og reisevirksomhet ble de andre fire intervjuene gjennomført via telefon med opptak av telefonsamtalen. Det hadde selvfølgelig vært ønskelig å gjennomføre samtlige intervjuer ansikt til ansikt, men praktiske årsaker tillot dessverre ikke dette. Utfordringen ved å ikke kunne møtes ansikt-til-ansikt er at man ikke kan lese kroppsspråket til intervjuobjektet. Dette kan føre til at viktig data ikke blir oppfattet tilstrekkelig nyansert av intervjueren.

### ***3.5 Primærdata og sekundærdata***

Med den forskningsstrategien som er valgt for denne oppgaven vil det i hovedsak dreie seg om primærkilder (primary records) for data som samles inn. Dette er informasjon gitt av en som har førstehånds kjennskap til den hendelsen eller det fenomenet det gis informasjon om (Johannessen et al., 2011).

I tillegg til informasjon innhentet i intervjuene jeg har gjennomført, har jeg også benyttet meg av data som fremkommer av evalueringsrapporter som gjennomføres årlig av samtlige landslagsutøvere i Norges Skiforbund. Jeg har her sett på evalueringene fra sesongen 2016/2017. Disse evalueringene har vært nyttige sett i sammenheng med de intervjuene som er gjennomført.

Det vil også i oppgaven komme opp informasjon som vil forekomme som sekundærkilder (secondary records). Dette er annenhånds informasjon (Johannessen et al., 2011). Dette er beretninger gitt av noen som ikke selv har opplevd det forholdet eller den hendelsen det gis informasjon om. Dette vil jeg ta med meg inn i analysen av det datamaterialet som vil foreligge når intervjuene er ferdige.

### ***3.6 Dataanalyse og fortolkningsfasen***

Etter at jeg har gjennomført de ulike intervjuene mine, har jeg strukturert det innsamlede materialet. Jeg har brukt opptaksutstyr under intervjuene, som deretter har blitt transkribert. Jeg har gjennomført denne prosessen selv, siden det ga meg en bedre innsikt i hva de ulike intervjuobjektene har bidratt med av data. Dersom noe virket uklart på et senere tidspunkt, var det også fint å gå tilbake for å sjekke lydopptakene dersom jeg ikke fikk et tydelig svar i fra utskriftene som er råmaterialet.

I tillegg til intervjuutskriftene som danner råmaterialet (de verbale utsagnene), har jeg også nedfelt egne kommentarer om andre ytre forhold, som non-verbal kommunikasjon og egne iakttagelser under intervjuet. Målet mitt med forskningen er å avdekke flerst mulige nyanser av temaet som studeres, for å se om det er noen faktorer som er felles eller overlappende.

For å forstå informantenes livssituasjon og fortolkning av den informasjon og kunnskap som blir delt under intervjuene, vil jeg starte med å lage en enkelt beskrivelse av gruppen og kulturen som studeres. Dette gjør jeg for å gi leseren nødvendig informasjon for å kunne forholde seg til min analyse og fortolkning.

Siden jeg har valgt en kvalitativ forskningsmetode med semistrukturerte intervjuer, skal jeg benytte meg av en fortolkende tilnærming av de empiriske dataene. Jeg ønsker å benytte meg av refleksiv metode ved denne fortolkningen. I henhold til Karp er essensen i denne analysemetoden «å evne å refokusere og skifte mellom forskjellige nivåer av analyse». Dette er hensiktsmessig i min oppgave, da jeg blant annet har ulike sett med rådata som også knytter seg til mine personlige erfaringer.

Dataene jeg har å forholde meg til i oppgaven er følgende:

1. Egne observasjoner gjort fra tiden som ansatt i Norges Skiforbund
2. Semi-strukturerte intervjuer og evalueringer av utøvere og trenere

### 3. Mine refleksjoner og fortolkninger i etterkant av intervjuene og evalueringene

I boken *Reflexive Methodology* foreslår Alvesson og Skoldberg (2009) fire fortolkningsnivåer for refleksiv analyse. Disse er:

1. Data nivå
2. Fortolkning
3. Kontekst
4. Dekonstruksjon

Ved den første analysefasen, «data nivå», kan det for eksempel benyttes grounded theory som en analysemetode. Grounded theory passer godt på felt som forskeren ikke kjenner så godt fra før (Johannessen et al., 2013). Siden oppgaven omhandler et tema jeg er godt kjent med gjennom min arbeidshverdag, velger jeg heller å benytte meg av tradisjonell empirisk jobbing og en refleksiv metode i tolkningen av dataene.

Videre i analysen min vil det være av betydning å finne kjerne kategorier som er relevante for min problemstilling. Her vil jeg forsøke å utvikle ulike typer og typologier. Ved fortolkningen har jeg deretter mulighet til å presentere idealtyper og motsetningsfylte kategorier. Det vil være en ambisjon i studiet, å knytte problemstillingen opp mot emner og overordnede temaer, for samtidig å finne mulige tydelige forbindelser mellom dem.

Ved fortolkningen vil jeg benytte meg av en hermeneutisk tilnærming. Hermeneutikk er læren om fortolkning av tekster (<https://snl.no/hermeneutikk>). Det vil her være vesentlig å vise til hele fortolkningen av dataene når jeg som forsker har begrunnet fortolkningen av en mindre del av dataene (Johannessen et al., 2013).

Etter at fortolkningen av dataene er gjennomført, vil jeg sette dataene og fortolkningene mine opp i en kontekst. Her vil jeg bruke teori for å analysere konteksten i oppgaven.

Funnene jeg gjør i intervjuene mine, knytter seg ikke nødvendigvis kun til det intervjuobjektene uttrykker. Jeg ønsker å gjøre dataene mer nyansert ved bruk av mine egne fortolkninger og ved å belyse konteksten som intervjuobjektene befinner seg i. På den måten kan jeg plukke fra hverandre dataene på en søk etter en mer nyansert meningsinnhold.

Gjennom dette kan jeg også tilføre dataene mine flere perspektiver.



### **3.7 Validering, reliabilitet - hvor pålitelig er undersøkelsen**

For å se på kvaliteten ved kvalitativ forskning kan man ta for seg begreper som troverdighet, pålitelighet, sikkerhet, overførbarhet og bekreftbarhet. Sentralt for den kvalitative forskningen er objektivitet (Jacobsen 2011). Det er viktig at forskeren beskriver alle beslutninger i forskningsprosessen, slik at leseren har muligheten til å vurdere valgene som er tatt. Det er også viktig at jeg som forsker går inn i prosessen med en nøytral holdning til temaet for å belyse dette best mulig.

For å sørge for at forskningen jeg har gjennomført er pålitelig og nøyaktig, har jeg brukt tid på å undersøke at jeg virkelig har fått svar på de konkrete spørsmål jeg har stilt. Den kvalitative metoden er en ressurskrevende prosess, hvor hvert intervju og bearbeidelsen av dem er en tidkrevende øvelse. Dette setter begrensninger for meg som forsker i forhold til hvor mange respondenter jeg kan bruke. Respondentene representerer seg selv og sine betraktninger i forhold til problemstillingen, og i den sammenheng vil studien ha et problem med den eksterne gyldigheten. Det vil med andre ord være en beskrivelse av det som er aktuelt rundt temaet, med gyldighet for denne gruppen.

For å validere mine funn ønsker jeg å benytte meg av respondentvalidering (Jacobsen 2015 s. 214). Ved respondentvalidering har jeg kunnet konfrontere informantene med de funnene jeg har kommet frem til. Hensikten med dette var for meg å se om informantene kjente seg igjen i de resultatene som jeg la frem. Ved hjelp av respondentene og sentrale personer som jobber rundt disse, hadde jeg et ønske om å teste ut de funnene jeg gjorde.

De resultatene jeg legger fremlegger fra min kvalitative intervjustudie skal være troverdige. Det skal være enkelt for andre forskere å benytte seg av datamaterialet i andre sammenhenger. Det er derfor viktig at det gjøres en grundig jobb i innsamlingen av data.

Det bør dessuten være en fordel for valideringen og relabiliteten for dette studiet at jeg hadde god tilgang til respondentene også i etterkant av intervjuet. Det ga meg en mulighet til å følge opp ubesvarte spørsmål eller andre momenter som skulle dukke opp.

For å kunne underbygge påliteligheten til selve undersøkelsen var det viktig for meg å undersøke om det er trekk ved undersøkelsen som har ført til de resultatene jeg har kommet

frem til. I følge Jacobsen innebærer dette at man må anerkjenne at undersøkelsesmetoden kan påvirke selve resultatet (Jacobsen 2011).

### ***3.8 Etiske spørsmål vedrørende oppgaven***

All forskning må følge juridiske og etiske retningslinjer. Spørsmål vedrørende etikk oppstår gjerne når forskningen berører menneskers integritet (Johannessen et al., 2013). Denne avhandlingen behandler et tema som i utgangspunktet har en positiv forankring. Men som forsker må jeg også være forberedt på opplysninger eller informasjon som kan oppleves ubehagelig eller sensitiv for informanten eller for noen som informantet beskriver, navngitt eller anonymt. Pensumlitteraturen trekker frem forskningsetiske retningslinjer for forskning på mennesker, de kan sammenfattes i tre hensyn (Johannessen et al., 2013):

1. Krav om informert og fritt samtykke
2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv (konfidensialitet)
3. Forskerens ansvar for å unngå skade (konsekvenser)

Det informerte samtykke betyr at respondentene skal bli opplyst om formålet bak undersøkelsen, og dersom det foreligger noen fordeler eller ulemper ved deres deltakelse. Det vil også være viktig å tenke over konsekvensene til de som deltar i undersøkelsen. Det er derfor viktig å informere informantene godt i forkant av studien.

Det vil også være en mulighet gjennom studiet, at forskningen tar en retning som jeg ikke har tatt høyde for i den innledende fasen. Den fleksibiliteten som karakteriserer kvalitative studier, gjør det vanskelig å forutse hvilke endringer som vil skje underveis (Dalen, 2011). Jeg vil derfor hele tiden vurdere om det er behov for å revurdere tidligere formuleringer om samtykke.

I undersøkelsen har jeg derfor valgt å holde informantene anonyme. Men med de kriteriene som ligger til grunn for utvelgelse, kan det imidlertid være relativt lett å identifisere den enkelte. I den sammenheng vil jeg gjennom oppgaven respektere informantenes konfidensialitet, og presentere informasjonen i en slik form at det ikke avslører enkelt individets holdninger.

### ***3.9 Egen rolle som forsker og eget ståsted***

I oppgaven har jeg til hensikt å intervjuer åtte personer hvor jeg har en organisatorisk relasjon og kjennskap til alle informantene. Alle informantene har vært eller er en del av den organisasjonen jeg jobber for, og i den forbindelse har vi ved enkelte anledninger hatt direkte kontakt og samarbeid på forskjellige plan gjennom de årene jeg har jobbet som trener eller administrativ leder.

Relasjonen kan påvirke intervjuet på flere måter. Forhåpentligvis gir dette en trygghet i relasjonen mellom forsker og informant. Som forsker skal man også være bevisst på at denne relasjonen, gjennom fortolkningen og analysen.

Problemstillingen i oppgaven er et tema som ofte har vært oppe til diskusjon i forskjellige sammenhenger i de rollene jeg har hatt i Skiforbundet. Dette gjør at jeg som forsker går inn i forskningsprosessen med noen tanker og holdninger til fenomenet. Refleksivitet har derfor vært viktig for meg ved arbeidet og analysen i denne avhandlingen. Det innebærer at jeg som forsker bør ha evnen til å se betydningen av min «egen rolle i samhandling med deltakerne, de empiriske dataene, de teoretiske perspektivene» samt forståelsen jeg har brakt med meg inn i avhandlingen (<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer>).

Jeg har vært forsiktig med å trekke egne konklusjoner for tidlig i prosessen. For å utvikle denne studien på en troverdig måte, er det viktig å være nøye i utviklingen av intervjuguiden, samtidig som man er tilsvarende nøye i analysearbeidet og fortolkningen av studie. For å utføre dette på en hensiktsmessig måte, mener jeg det er viktig å stille seg ydmyk til den prosessen man er i gang med. For meg blir det viktig å lytte til informantene og de kollegene jeg har intervjuet, som stiller seg til disposisjon for å hjelpe meg frem til et best mulig resultat i dette studie.

## **4 Drøftelse**

I det følgende kapittelet vil jeg ta for meg mine to forskningsspørsmål som er knyttet til prestasjonskulturen i de alpine landslagene. Først vil det bli redegjort for den konkrete prestasjonskulturen som eksisterer i de alpine landslagene. Herunder vil jeg trekke frem de ulike suksesskriteriene til denne prestasjonskulturen. Etter denne gjennomgangen, vil jeg

drøfte ulike utfordringer som uvegerlig knytter seg til prestasjonskulturen. Figuren under gir en illustrasjon av de elementene i prestasjonskulturen som blir behandlet i drøftelsen.



**Figur 1:** Oversikt over tema for drøftelsen

#### **4.1 Prestasjonskulturen i de norske alpinelandslagene**

I en prestasjonskultur, som i de alpine landslagene, har alle utøvere individuelle mål. Utøverne blir målt på egen fremgang og i prestasjonskulturer skal det foreligge tydelige forventningsavklaringer. I prestasjonskulturen ligger mye av initiativet hos hver enkelt utøver. Det krever stort mot, utøvere og trenere utfordrer hverandre, og det finnes stor åpenhet som igjen når det er konstruktivt, skaper trygghet hos deltakeren. I en slik kultur stilles det høye krav til alle deltakerne. De utfordrer hverandre, har tett oppfølging med tilbakemeldinger og man jager hele tiden forbedringer (Riise et al., 2013). Her vil tillit og trygghet være avgjørende for prestasjonskulturen.

##### **4.1.1 Visjon, verdier og mål.**

Norges Skiforbund har en lang og sterk forankring i skitradisjonene i Norge. Organisasjonen består av 6 grener, som alle jobber uavhengig av hverandre. Hovedvisjonen til Norges Skiforbund er at organisasjonen skal gi alle potensielt interesserte muligheten til å utøve idrett ut fra sine egne ønsker og behov. Utalt visjon er: ”Mange, gode og glade skiløpere”. Dette innebærer også normer for hvordan utøvere og trener skal oppføre seg ovenfor hverandre og

omverdenen. En visjon er noe som alle kan strekke seg etter i hele organisasjonen enten du er utøver, trener eller i administrasjonen. Visjonen skal gi en kurs og retning på arbeidet.

Organisasjonen skal preges av frivillighet, demokrati, lojalitet, åpenhet og likeverd. Selve skiaktiviteten skal bygges på grunnverdier som glede, felleskap, helse og ærlighet. Ingen av intervjuobjektene i denne oppgaven kunne gjengi selve grunnverdiene til organisasjonen. Det samme gjaldt uttalt visjon for Norges Skiforbund. Mitt inntrykk gjennom samtaler med intervjuobjektene er imidlertid at alle driver sin aktivitet i henhold til denne visjonen og de grunnverdiene som foreligger for Norges Skiforbund.

I et av intervjuene jeg gjennomførte, ble karakteristik nok følgende uttalt om visjon og verdier:

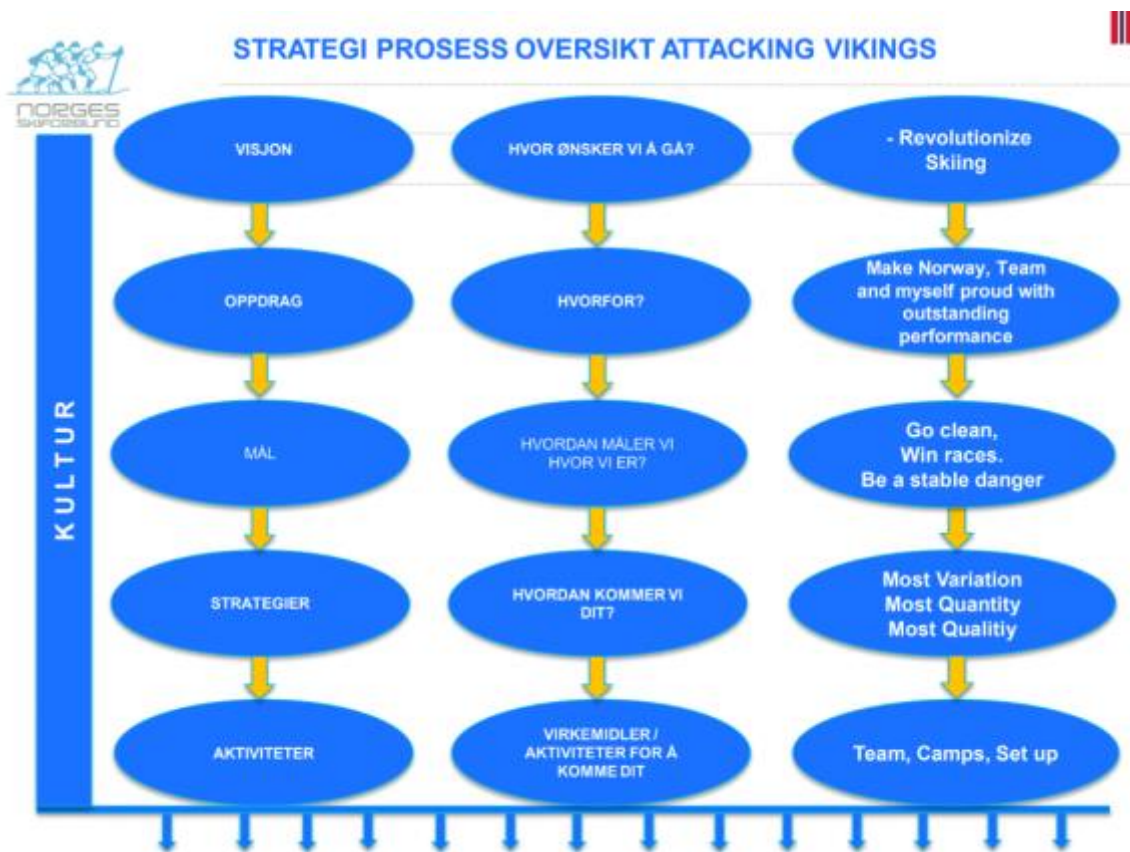
*”Uten at jeg har lest det, så har vi jo snakket om hva vi vil stå for og hvordan vi vil oppleves som. Vi skal være frampå når det gjelder utvikling på ski og trening. Men så er det også det med holdningene, et mål å fremstå som et sterkt lag. Ikke enkelte sterke individer... Det er vi jo selvfølgelig, men vi skal fremstå som en sterk tropp. Når det kommer en nordmann i løypa så skal det merkes, vi skal være giftige. Det er et mål at trenerne fra de andre nasjonene skal svette litt på kulen, når det kommer en nordmann. Da skal de vite at nå kan det skje noe med resultatene og at vi er sterke. Det er hele tiden et mål om at alle skal være i toppen.”*

Her beskriver utøveren egentlig hva som kjennertegner laget. Holdningene han trekker frem kan sammenlignes med verdier som kjennetegner laget. Eksempler på verdier han beskriver er: sterke, giftige/rå, dristige og ærlige. Over beskriver utøveren også at de skal fremstå som et samlet lag som skal gjøre seg bemerket gjennom sine prestasjoner på ærlig vis. Dette innebærer at utøvere og trenere jobber mot felles mål. På denne reisen ligger derfor grunnverdiene til Norges Skiforbund som fellesskap og ærlighet, som underbeviste grunnpilarer. Det som gjenspeiler mitt inntrykk etter alle intervjuene, er at samtlige jobber for fellesskapet, ved siden av at de ivaretar sitt eget karriereløp.

Helse og ærlighet er verdier som er godt forankret fra man begynner med organisert idrett i Norges Skiforbund. Det fellesskapet alle jobber for, har derfor et ubevist fokus på visjonen og grunnverdiene. Dette vil jeg underbygge gjennom drøftelsen når jeg ser på suksesskriteriene for prestasjonskulturen.

Norges Skiforbund alpint har gjennom egen strategiprosess utarbeidet felles visjon og verdier. Det foreligger klare verdier og visjon internt i de ulike landslagene. I sesongevalueringen for sesongen 16/17 ble alle utøvere spurt om hvor godt de kjente til verdiene og visjonen de jobbet ut fra. På en skala fra 1-10, hvor 10 betegnes som verdensklasse, kommer det frem av evalueringen at damene scoret 8,75 på dette, mens herrene scoret 7,60.

Verdiene og visjonen for de alpine landslagene:



**Figur 3:** Oversikt over strategiprosessene for de norske alpine landslagene, utviklet av NSF Alpint

Illustrasjonen ovenfor illustrerer hvordan visjonen og verdiene for de Norske-alpinlandslagene er nedfelt. Visjonen er at landslagene skal revolusjonere skikjøring. Dette er en «rå» visjon som setter retning for hele laget, og som blir en rettesnor i alt arbeidet som gjøres. Visjonen er konkretisert i klare målstrategier og dette har en implikasjon for alle deltakere i teamet. Som en følge av visjonen ønsker laget å gjøre Norge, laget og seg selv stolt gjennom sine prestasjoner. De ønsker å være en konstant trussel for sine konkurrenter gjennom offensiv tankegang og skikjøring.

Følgen av denne strategien er at utøverne, gjennom sin trening, har ambisjoner om størst mulig variasjon, kvantitet og kvalitet. Dette gjør de ved å være offensive gjennom hele sesongen. Norges landslag er ofte først i bakken og sist ned. Det ligger som en del av kulturen å se muligheter i hver eneste dag, uavhengig av vær eller andre begrensninger som måtte foreligge. Er det faktorer som setter begrensninger for den planlagte aktiviteten, ser man etter de mulighetene som måtte foreligge. Et eksempel er om været er for dårlig til å kjøre tradisjonell trening. Da kan man bruke tiden på andre momenter, som for eksempel start-trening og detaljene som ligger i det.

Når målene er satt i en prestasjonskultur, rettes oppmerksomheten mot å utføre arbeidsoppgavene optimalt (Riise et al., 2013). I prestasjonskulturen i de alpine landslagene, er det stor fokus på trening. Hver utøver identifiserer sine viktigste arbeidsoppgaver og utøveren blir utfordret av trenerne for å nå sine mål og satte arbeidsoppgaver.

I teorien skilles det mellom oppgaveorienterte og prestasjonsorienterte mål. Når det gjelder oppgaveorientering kontra prestasjonsorientering, er det store individuelle forskjeller. For lagene er det en ambisjon å jobbe mot oppgaveorienterte mål. Prestasjonene skal da komme som en konsekvens av oppgaveorientert jobbing.

Den praktiske konsekvensen av dette ligger i planleggingen og gjennomføring av treningen. Utøvere og trenere har klare mål for hver enkelt økt. Dette gjelder både for den fysiske treningen og for skitreningen. På barmark ligger det klare mål for hver enkelt økt, feks hvor mange repetisjoner og hvor tunge vekter utøveren skal løfte eller hvilke barrierer som skal brytes for økten i en turnhall. Disse blir også nøye evaluert i etterkant. På skitreningen er det klare skitekniske oppgaver hver eneste dag. Dette kan feks være detaljer om vinkling av knær, hofter, rotasjon etc. I begge tilfeller bør det være variasjon av fokus. I en tidlig fase av oppkjøringssesongen kan det være lav intensitet og terping på grunnleggende elementer. Etter hvert som grunnlaget bygges, blir målene spesifikt rettet inn mot konkurranseintensitet og kvalitet.

Følgende ble uttalt av en av herretøverne i et av intervjuene når det var snakk om oppgaveorienterte og prestasjonsorienterte mål:

***”Fokuset ligger på utvikling. Hver økt skal ha en mening og et formål. Hva er det vi vil oppnå her og nå!.. Fokuset er på arbeidsmål i renn, mer en resultatmål. Jeg prøver å jobbe med meg selv hele tiden. Fokuset skal ikke ligge på resultatene, men prosessen. Tenke på de tingene som gjør at jeg faktisk kjører fort....”***

Når man ser på de gode prestasjonene i alpint, er det en gjennomgående tilbakemelding fra utøverne, som beskriver sine gode resultater, at de i disse situasjonene klarte å stenge omgivelsene ute. Om det er snakk om viktige World Cup renn, OL eller VM, så klarer de å nullstille samt blokkere ute alt utenfor selve fokuset på skispesifikke arbeidsmål. Her er også de norske alpinistene kjent for å være flinke til å hjelpe hverandre og dele av hverandres erfaringer. Min erfaring er at dette også kan virke dempende på spenningsreguleringen for den enkelt utøver i en konkurranse.

Gjennom forskning på dette området under OL i 1994 (Anne Marte Pensgaard 1994), fant hun ut at når utøvere på toppnivå erfarte et resultatklime, så opplever de mer utrygghet og til tider også angst. Utøvere som opplever et slikt klima, er bare opptatt av resultater og ser ikke egen fremgang. Et slikt klima er antakelig mest uheldig for utøvere som opplever motgang. Videre studier under OL i 2002 (Pensgaard 2002) viser at utøvere som opplevde et mestringsklime før og under OL, tok langt flere medaljer. Det er også logisk ifølge Stensbøl (2012), fordi et mestringsklime krever utvikling.

Noe som også kom frem under intervjuene var følgende:

***”Ikke så mange som snakker om resultatene i laget. De sier ikke at nå skal jeg vinne eller ta den store kula. Det er veldig mye mer fokus på mestring og prosessen..”***

Stensbøl spør seg videre om et resultatklime med fokus på prestasjoner alltid er ille? Han hevder at mye tyder på at man ikke bør reindyrke et slikt klima, da det er uheldig i motgang. Stensbøl mener imidlertid at et prestasjonsklime kan inneholde både et mestringsklime og et resultatklime (Stensbøl 2012). Det er her viktig at treneren ikke vektlegger prestasjonene i sine tilbakemeldinger, men at tilbakemeldinger gis ut fra arbeidsoppgaver.



En av utøverne på herrelaget uttalte videre at:

*”Målet er en form for mental trening. Det kan være skummelt å rope ut de hårete målene. Hvor stor fallhøyde skaper du for deg selv? Det er noen som sier: De skal vinne og det er mitt mål for sesongen. Alle sitt mål er jo det å vinne, men å gå med det som fokus er litt skummelt. Du må gjerne ha de målene, men spørsmålet bør være hva som er fokuset ditt...”*

Min tolkning er at dette viser en utøver med store mål, men som er opptatt av prosessen. Her selger man ikke skinnet før bjørnen er skutt. Gjennom flere av intervjuene kommer det også frem at målene kan være både oppgaverettet og prestasjonsrettet. I følge Locke blir mennesker motiverte av tydelige mål og riktige tilbakemeldinger. Målsetting er derfor viktig for å skape motivasjon som igjen fører til riktig aktivitet og en bedre prestasjon. Men her vil det være vesentlig å finne en balanse i målsettingen, slik at målene blir realistiske, men samtidig ikke for lett oppnåelige. Gjennom min egen erfaring mener jeg at det er viktig at utøverne må lære å måle egen utvikling. Dette for at utøverne skal kunne evaluere seg selv i medgang og motgang. Et eksempel er på dette er at det vil være vanskelig som trener å hjelpe en utøver som ikke er bevisst på hva han eller hun gjør når det går bra.

I henhold til Lockes (1968) teori er tidsmomentet viktig for målsettingen. Dette innebærer å gi tilstrekkelig tid til å lære kravene og konsekvensene som følger av målet, og som kreves for å lykkes. Videre er det av betydning at utøveren gis tilstrekkelig tid til å akseptere målet i målprosessen.

I den sammenheng kom det en uttalelse fra en av utøverne som tar opp nettopp dette:

*”Det er fortsatt litt for mange jenter som bare følger strømmen, i stedet for å sette seg ned å tenke på hva det er jeg må gjøre for å bli best i verden, hva er det som mangler. Vi har jenter som er blant de best trente i verden, samtidig så vinner vi ikke skirenn. Vi mangler litt eierskap til målene på ski . Vi mangler kritiske spørsmål på hvorfor er vi ikke best allerede nå, når alt ligger tilrette for det. Jeg tror mange ikke har tatt innover seg målene som vi har satt.”*

I beskrivelsen fra denne utøveren ser man et slående eksempel på en gruppe hvor alle de fysiske forutsetninger for å lykkes er til stede. Gjennom beskrivelsen fra utøveren, kommer det godt frem at den selvtillitten som også må være på plass for å lykkes kanskje ikke er til stede i tilstrekkelig grad. Jeg mener at en av årsakene til dette er at vi på kvinnesiden mangler rollemodeller som presterer jevnt på et høyt nivå. Når du har noen som vinner i et lag, gir dette også økt selvtillit til de øvrige gruppemedlemmene. Selvtillitt er et sentralt moment som jeg vil drøfte senere i oppgaven.

Visjonen og målene som alpinlandslagene setter seg, har en betydning for utviklingen av prestasjonskulturen i lagene. Dette fordi målene og visjonen bidrar til å stake ut kursen for arbeidet og kulturen som igjen fører til prestasjoner.

#### **4.1.2 Gjennomføringsevne og delaktighet**

For å oppnå prestasjoner må målene man har satt seg gjennomføres. Når jeg i dette avsnittet vil ta for meg gjennomføringsevne, blir derfor motivasjon et sentralt tema.

Gjennomføringsevne står sentralt for å lykkes med de mål man setter seg. Begrepet betegner utøverne og lagets samlede evne til å følge opp planene som er lagt. Lagets gjennomføringsevne kan brytes ned til den enkeltes evne til å virkeliggjøre det de har bestemt seg for. I de intervjuene jeg har foretatt er det mange gode tips om hardt arbeid, motivasjon og prioriteringer. En av utøverne beskriver gjennomføringsevne på følgende måte:

***”Det nytter ikke å ha kun fokus på resultater! Før det må vi løse arbeidsoppgaver. Hvis jeg gjør en god jobb og gjennomfører arbeidsoppgavene mine, så blir resultatet bra.”***

Det ligger stor motivasjon i egne prestasjoner og resultater. I den sammenheng er det enkelt for utøverne å motivere seg mot de mål som settes. For å kunne prestere på høyt nivå er det en nødvendighet å sette seg klare og tydelige mål. Det er imidlertid også viktig at man våger å handle og ha gjennomføringsevne. Styrket selvtillit og selvbilde medfører at man utvikler et handlingsmot (Johannessen og Olsen, 2013). For en alpinist kan det være forskjellen mellom suksess og fiasko om utøveren våger å ta en kalkulert risiko, og om de stoler på egne ideer. Dersom utøveren aldri tørr å ta denne risikoen, før vedkommende vet at han er 100% sikker

på å lykkes, vil vedkommende med største sannsynlighet mislykkes (Johannessen og Olsen, 2013). En av trenerne uttaler følgende om dette:

*”I en offensiv utvikling må utøveren tørre å tape for å vinne. Utøveren må tørre å gjøre feil for så å lære av disse.”*

Fra en treners perspektiv er det store individuelle forskjeller her. Du har de utøverne som har tydelige mål, men som går seg fast i gjentakende handlingsmønstre. De er ikke villig til å gå utenfor sin komfortsone for å skape endring for nødvendig utvikling. Et eksempel på dette kan være i skitreningen, hvor utøvere får beskjed om å løse konkrete tekniske arbeidsoppgaver. For å gjøre det må utøveren ut av naturlige bevegelsesmønstre, som igjen skaper en situasjon der utøveren kjører saktere på ski under den aktuelle øvelsen. For mange utøvere er dette vanskelig. Valget mellom å gjennomføre det trygge, der de kjenner resultatet, kontra det å gi inn i det ukjente. En av utøverne beskriver det å være utenfor komfortsonen på denne måten:

*”Når jeg mislykkes eller feiler, utfordrer dette min identitet og selvfølelse. Jeg går i forsvarsposisjon og har problemer med å innrømme realiteten for meg selv og andre. Jeg hater å feile..”*

Det langsiktige målet i denne sammenhengen bør være overstyrende, men ofte er manglende selvbilde og selvtillit i veien for å oppnå dette. Eksempelet over kan koples til «håp-teori» (Lopez et al., 2004). Denne teorien, er som nevnt i teorikapitlet, knyttet til individets oppfatning av sin kapasitet til å utvikle klare mål. For det ovennevnte eksempelet, vil det ved gjennomføringen være viktig at utøveren faktisk er villig til å gjøre feil, er villig til å tåle nederlag i en periode, og heller ikke tvile på at sin egen mulighet til å klare de målene som er satt.

Gjennomføringsevne krever som nevnt at utøvere og trenere skal iverksette de målene som er satt. Dette gjelder både individuelle og felles mål som er blitt satt. For at en slik gjennomføring av disse målene skal fungere optimalt, som igjen leder til gode resultater, er motivasjon avgjørende. Selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2000) vektlegger blant

annet autonomi eller medbestemmelse som viktige behov som må tilfredsstilles for å kunne bidra til motivasjon.

Alle utøvere eier sin karriere. Det kan imidlertid være trenere, managere eller andre som hjelper dem til de resultatene de oppnår. Men til syvende og sist er det utøveren som løser ut startpinnen og kjører ned fjellsiden. Det er han eller hun som må stå for de selvstendige valgene som tas. Det blir derfor viktig at utøverne har et tydelig eierskap til sin utvikling og karriere.

Delaktighet i planarbeidet og involvering i pågående prosesser blir derfor viktig for den enkelte utøver. Samtidig skal dette tilføre fellesskapet i en prestasjonskultur den positive kraften som fører laget i riktig retning. Dette er et tema som drøftes nærmere når jeg tar for meg fellesskapet i ”Attacing Vikings” -kulturen, og når jeg videre i drøftelsen ser på de forventningsavklaringer som må ligge til rette i en prestasjonskultur.

I de norske alpine landslagene er det selvsagt ulike utøvere. Du har etablerte stjerner med lang fartstid, og det er utøvere på vei opp og frem. Det vil derfor ligge individuelle ulikheter for muligheten til å involvere seg i deler av aktiviteten, som blant annet planlegging. En av utøverne i herrelaget uttrykker dette på følgende måte:

***”Vi litt eldre i laget får en lederrolle. Med resultater og lang fartstid kommer det naturlig at du får et lite ansvar. Blir tatt litt mer inn i beslutningsprosessen, hvor man skal trene. Blir en person som trenerne lytter til, og man tar vare på de unge som kommer inn og løfter dem inn i kulturen”***

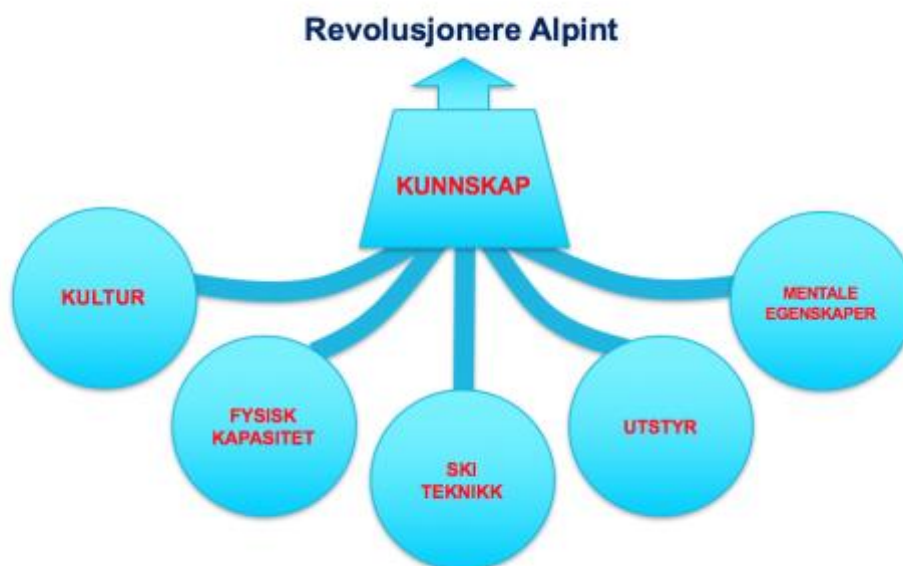
Med dette ser man at for utøverne er det ingen selvfølgelige at de får gjennomslag for sine ideer og ønsker. Utøverne må gjennom handling prestere og vise seg verdig, før de får ta fullstendig del i beslutningsprosessene. Gjennomføringsevne kan også sees i sammenheng med og påvirkes av faktorer som kultur og identitet. (Karp 2014). Utøverens identitet vil jeg komme nærmere tilbake til, når jeg tar for meg tilhørighet, fellesskap og samhandling.

Gjennomføringsevnen i de alpine landslagene har betydning for prestasjonskulturen ved at den krever at utøvere og trenere arbeider sammen for å iverksette de målene som er satt i fellesskap. Den har også betydning for den enkeltes målsetninger og prestasjoner. Det er

viktig at det finnes kulturbærere i laget som går foran og viser vei til resten av laget. De er viktige rollemodeller.

#### **4.1.3 Suksesskriterier (basert på intervjuobjektene)**

I etterkant av intervjuene vil jeg her beskrive noe av det som kjennetegner kulturen til de Norske Alpine landslagene og som betegnes som ”Attacing Vikings”-kulturen. Under ser vi en illustrasjon av hvilke faktorer de norske lagene har lagt vekt på for å revolusjonere alpinsporten. Sentralt her står kultur, fysisk kapasitet, skiteknikk, utstyr og mentale egenskaper. Videre i drøftelsen vil jeg beskrive hvordan noen av disse faktorene er linket opp mot hverandre og danner grunnlaget for den kunnskapen som foreligger i landslagene.



**Figur 4:** Illustrasjon over hvordan landslagene kategoriserer fokusområder for kunnskap, utviklet av NSF Alpint

#### **Små ressurser og hardtarbeidende utøvere og trenere**

Effektivitet henger tett sammen med målsettinger. En definisjon som ofte brukes på effektivitet, er at effektivitet er ”grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk” (Jacobsen og Thorsvik, 2013: 42).

Sammenlikner vi det norske laget med lagene fra de store utenlandske nasjonene, så opererer vi med 1/3 del av budsjettene til konkurrentene, og i noen sammenhenger mindre. Dette stiller ekstreme krav til deltakerne i teamene. For trenere og støtteapparat utgjør dette en mye større

belastning sammenliknet med det kolleger i de andre nasjonene må bære. Der andre nasjoner har anledning til å gi støtteapparatet fri, eller jobbe i former for turnus, er de norske landslagene avhengig av et dedikert støtteapparat som stiller opp i langt større grad en hva man kan kreve i et arbeidsforhold.

Som følge av dette får Norge et dedikert støtteapparat med eierskap til den aktiviteten de driver. Det blir en liten gruppe mennesker, og det gir ikke rom for ansvarsfraskrivelse, siden det ikke finnes noen å gjemme seg bak. For utøverne har også dette betydning. Fra å konkurrere mot utøvere med betydelig større resurser, har de Norske utøverne sett betydningen av å jobbe som et lag, og de ser hvordan felleskapet hjelper den enkelte og gir dem som lag en fordel mot konkurrentene.

Norge har siden 90-tallet prestert gode resultater innenfor alpint, til tross for knappe ressurser sammenliknet med konkurrerende nasjoner. Det kan dermed sies at de har handlet svært effektivt på bakgrunn av den gitte ressursbruken som foreligger. For å kunne få dette til å fungere med så knappe ressurser som foreligger, er disiplin derfor en av de grunnleggende kjørereglene som er forankret internt i lagene. Dette er felles for alle, herunder løpere, trenere og øvrige i støtteapparatet.

### **Tilhørighet, fellesskap og samhandling**

Prestasjonskultur er, ifølge Stensbøl, en kultur for samhandling, der alle gjør hverandre gode. Dette innebærer å erkjenne at utøverne på laget har ulike styrker og svakheter. Videre innebærer det å se og akseptere hverandre for den de er og se de individuelle forutsetningene for hver enkelt utøver i laget. Alle utøvere på laget er like viktige og like mye verd. Denne toleransen for individets forskjeller er helt avgjørende for å lage en kultur med tilhørighet og et godt fellesskap.

Det norske laget er kjent for sin fellesskapskultur gjennom egenutvikling der egoet er sekundært for felleskapet. De ser verdien av felleskapet og det å skape kvalitet i hverdagen. Der andre nasjoner har topputøvere som jobber for seg selv gjennom sommer og vinter, har de norske utøverne sett verdien av å hjelpe hverandre og trene sammen. Et eksempel på dette er hvordan Kjetil Jansrud jublet over lagkompisen Alexander Aamodt Kilde da han fikk sin første seier i utfor i Garmisch Partenkirchen, januar 2016. Kjetils spontane reaksjon viste seg

nesten større enn når han selv vinner. Et lignende eksempel var hvordan Aksel Lund Svindal gledet seg, da Kjetil Jansrud tok gull under OL i Sochi 2014.

For å forstå reaksjonen, er det viktig å se historien bak. Gjennom vinteren, er utøverne flinke til å dele kunnskap og erfaringer i forbindelse med besiktning av løypene. Dette vil si en taktisk gjennomgang av hvilke linjer som er raskest og mest hensiktsmessig ned fjellet og løypa. For noen av de store nasjonene er det utenkelig at de store profilene deler slik kunnskap med hverandre. Her opptrer alle utøverne på samme lag som konkurrenter, og den informasjonen og kunnskapen hver enkelt utøver sitter på, blir bevisst ikke delt med andre.

En av de norske utøverne har beskrevet dette på følgende måte:

***”Det å jobbe sammen som et lag. Gjøre hverandre bedre. Pushe hverandre. Hvilke holdninger og ting er det som gjelder for å være en god utøver? For oss er ”Attaking Viktings” -kulturen en identitet. Hvordan vi oppfører oss, holdninger, hjelper, pusher og unner hverandre sucsees.. Hvordan man har fokus og disiplin. Måten vi hjelper hverandre på er utenkelig hos noen av de andre nasjonene.”***

For meg viser dette sitatet laget styrke i forhold til andre nasjoner og at de har forstått styrken av å spille hverandre gode. For de norske utøverne blir erfaringene fra hver enkelt treningsrunde evaluert og delt i fellesskap. I samarbeid med trenerteamet og støtteapparat forsøker man å innhente mest mulig relevant informasjon som deles til det beste for den enkelte. Dette mener utøvere og trenere er en helt avgjørende faktor i konkurransen med andre nasjoner. Det som kjennetegner toppidrettsutøvere er at de deler med hverandre. Det innebærer at de lærer av andre. Samtidig vet de at det de har delt av konkurransefortrinn, må de selv bli enda bedre på. Dette blir derfor en motivasjon i seg selv.

Et mantra i lagene er at hver deltaker i laget skal legge like mye inn som han tar ut. En av trenerne på herrelaget uttalte i sitt intervju følgende om samarbeidet i laget:

***”En vesentlig suksessfaktor for laget vårt er at alle skal bidra like mye til fellesskapet som de henter ut av det.”***

Med dette menes at alle må bidra i felleskapet for å kunne fornvente noe tilbake. Dette mener jeg skaper en indre justis i forhold til hver enkelt. Samme krav stilles til nye utøvere. Her uttales følgende av en av utøverne om det å være ny i laget:

***”Du må ikke gjennom noen ritualer, men det forventes at du bidrar til felleskapet sosialt og sportslig.”***

Når en ny utøver kommer inn på laget, blir vedkommende møtt med nysgjerrighet og respekt. Det spiller ingen rolle hvor gammel du er, men hvem du er som person. En annen utøver beskriver sin situasjon som ny i laget på følgende måte:

***”Den kulturen jeg ble møtt med var nysgjerrige løpere som alle har vunnet og er i verdenstoppen, som var nysgjerrige på meg når jeg kom inn. Hva kunne jeg bidra med for utviklingen? Samtidig var de knallharde på hva som gjelder og hvordan man skal oppføre seg.”***

Dette viser hvordan noen av de beste alpinistene i verden er nysgjerrige på ny kunnskap og nye ideer. Dette ser man også i tilbakeblikk hos Kjetil Andre Aamodt og Lasse Kjus, som viste samme nysgjerrighet den tiden da Aksel Lund Svindal kom inn som ny utøver i laget. Setter man dette inn i en kontekst, kan man tolke det dithen at disse utøverne har tryggheten som skal til for å hente inspirasjon og nytenkning fra andre.

I en prestasjonskultur er det et viktig element for felleskapet med klare tilbakemeldinger og stor takhøyde for deltakerne. Her er et tredje eksempel på hvordan en utøver opplevde det å være ny i laget:

***”De andre sa kjapt ifra hvis det var ting de ikke likte. Det stiltes krav for å få lov å være en del av miljøet. Men ikke større krav enn at du er en som bidrar på trening, en som viser innsats og jobber ræva av deg, leverer resultater og er en hyggelig fyr, så er du inne.”***

Dette viser at det stilles klare krav til deltakerne av denne prestasjonskulturen. En refleksjon jeg gjør meg er at rollen til utøverne er viktig i videreføringen av kulturen. Det er kanskje også en av de viktigste faktorene for videreføringen av kulturen.



En viktig periode for å bygge felleskapet, er barmarksesongen og oppkjøringen til sesong. Det er her laget legger grunnlaget for vinteren. Gjennom barmarksesongen er interaksjonen mellom alle individer veldig sterk. I perioden med fysisk trening blir nærheten mellom utøvere og trenere sterkere enn hva den er når de er på ski. Det er mer tid til sosialisering og man har generelt sett mer tid til hverandre på denne tiden av året. I en periode var det individuelle planer og individuell gjennomføring av trening for utøverne gjennom sommeren.

***”Styrken er at man jobber som et lag og unner hverandre suksess. Deler vi erfaringer så har alle større sjans til å vinne renn.”***

Etter noen år med individuelle planer, så alle imidlertid verdien av felles samlinger gjennom sommertreningen, nettopp for å styrke felleskapet og for å flytte grensene sammen. En av utøverne uttaler dette:

Fellesskapskulturen har kanskje ikke stått like sterkt hos damene som hos herrelaget. Men dette er nå i positiv utvikling. En av utøverne på damelaget uttaler at:

***”De siste sesongene har vi begynt å opptre som et lag. Med større bredde i damelaget har vi kunnet benytte oss av de samme prosessene som gutta. Dette har gitt oss en styrke i laget, og vi kan se at vi gjennom lagbygging får frem noen av de samme kvaliteten som herrelandslaget.”***

Fellesskapskulturen for herrene viser et fokus der alle er like viktige og like mye verd. Dette gjør laget gjennom å utnytte hverandres kompetanse. Man gjør hverandre gode gjennom ærlige tilbakemeldinger. Bidraget til den enkelte står her sentralt. For damelaget kan det se ut som at de siste års utvikling med flere utøvere har satt i gang en prosess, hvor også de nå kan begynne å dra nytte av disse faktorene.

Behovet for fellesskap og tilhørighet er også sterkt når vi snakker om motivasjon. Dette behovet er et av tre behov innenfor selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan, 2000). Selvbestemmelsesteorien legger vekt på at individet får tilfredsstilt fundamentale behov som er universelle for alle mennesker.

Når man snakker om fellesskapet i lagene, er ”sterke familieband” en beskrivelse som kommer frem gjennom intervjuene jeg har gjennomført. Det er en beskrivelse av gleden

gjennom lagets prestasjoner uavhengig av hvem som presterer. Felleskapet blir en del av identiteten til hver enkelt utøver. Utøverne tilbringer enormt mye tid sammen. Og gjennom trening, reiser og konkurranser, deler de mer tid sammen enn hva som feks er normalt i en tradisjonell organisasjonskultur.

Idretten er tidkrevende og blir derfor en stor og viktig del av livet til både utøvere og trenere. Dette er derfor med på å forme identiteten til utøverne og støtteapparat. Identiteten forsterkes også gjennom blant annet felles bekledning og utstyr. Samtidig bidrar også felles visjon og verdier til å forme identiteten til utøverne og laget. Dette bidrar også til et styrket fellesskap, der alle føler at de er en del av selve laget.

### **Sport Science – en avdeling for innovasjon og endring**

*”Folk er nysgjerrige både på det fysiske og det skitekniske og ikke minst på utstyret. Vi er en gjeng skinerder som hele tiden utfordrer hverandre på hvordan vi kan bli bedre.”*

*Sitat fra en av utøverne på det norske herrelaget som beskriver hvordan de ser på seg selv!*

En viktig person for de norske lagene og en kulturbærer er Robert C Reid, Ph.D. Han var en del av trenerteamet for det norske alpinlandslaget for herrer i perioden 2000-2004. Fra 2004-2010 var han tilknyttet Norges Idrettshøgskole og tilbake i Norges Skiforbund fra 2010. I dag er han ansvarlig i Sport Science-avdelingen for de norske alpinistene. Sport Science er en liten avdeling med en heltidsansatt, som har knyttet til seg et nettverk med gode støttespillere, og som har en akademisk tilnærming til skikjøring. Avdelingen samarbeider tett med Norges Idrettshøgskole, Norsk Romfartsenter og andre aktører som ønsker å bidra for norsk alpintport. For Sport Science er hovedmålet å identifisere de viktigste prestasjonsvariablene innefor fysisk kapasitet, skiteknikk og utstyr.

Sport Science har bidratt til en kontinuitet for trenerteamet gjennom kompetanse og erfaring. Avdelingen er også den kreative hjernen bak de prosjektene som hele tiden er i utvikling. I en teknisk krevende idrett, med mange variabler som disipliner, snø, løypestikking, helningsgrad på bakkene osv, så ligger det en enorm mulighet for innsikt og kompetanse. Isolert sett er informasjonen man kan hente ut vedrørende skikjøring så omfattende, at det vil være

vanskelig å holde seg oppdatert på alle fagfelt. I denne sammenheng har jeg derfor satt opp noen av hovedfunksjonene til Sport Science:

- (a) Skape objektiv kunnskap om sentrale faktorer som berører prestasjon (Aksels sitat i innledningen forklarer dette tydelig).
- (b) Videreføre kunnskap innad i organisasjonen. Kommunisere kunnskap på tvers av lagene / avdelingene. Og kommunisere kunnskap / kultur til nye trenere som kommer inn. Sport science skal spille trenerne bedre og bedre for hver generasjon som kommer inn.
- (c) Sørge for kontinuitet i arbeidet over tid. De skal ha en rød tråd som det jobbes etter, og en strategi som alle forholder seg til over tid.

I tillegg skal trenere ha innsikt i flere grunnleggende fysiske faktorer. Alpint er en av de idrettene med størst krav til grunnleggende fysiske forutsetninger (OLT). I et historisk perspektiv har dette skapt en mengde kulturer hvor synsing er en vesentlig del av kulturen. Sport Science sin tilnærming til den vitenskapelige delen av alpinsporten, er at den befinner seg på samme stadiet som den generelle vitenskapen før den industrielle revolusjon.

Med denne tilnærmingen danner det seg utallige muligheter for forbedring. I innledningen til denne oppgaven nevner jeg et sitat av Aksel Lund Svindal, der han sier ”*Vi har skapt en prestasjonskultur der vi deler kunnskap og erfaringer, der vi inspirerer hverandre til å tenke nytt og der konkret kunnskap alltid vinner over synsing.*” Her ligger en av de viktigste kjørereglene for arbeidet rundt lagene, nemlig oppgraderingen av kunnskap. En kunnskap om å bruke mest tid med optimal kvalitet på det som er viktigst for å nå målet.

Det vil alltid være krav om forbedringer i en prestasjonsgruppe som de alpine landslagene, der ønsket om prestasjonsløft stiller krav til deltakerne. Det medfører at lagets prosesser vil være i kontinuerlig endring når det kommer til utvikling. For lagets utøvere og trenere er det vedtatt at ydmykhet til prestasjonene er en viktig grunnverdi å forholde seg til. Med dette mener de at man ikke skal være tilfreds når resultatene er bra, men selvkritisk til den jobben som gjøres. Miljøet er derfor på søken etter å optimalisere alle ledd av prestasjonsgruppen, noe som i enkelte sammenhenger kan endring vise seg vanskelig å oppnå. En utøver uttrykker seg slik når han blir spurt om endring:

***”Ting som fungerer bra som vi er sterke på er det vanskeligere å gjøre endringer på, og det er kanskje ikke nødvendigvis behov for endringer. Men her finnes det også ting som man hele tiden kan bli bedre på. I den stor paien av ting som kan bli bedre.”***

Dette tolker jeg som at det er vanskeligere å gjøre endringer når lagene presterer. Det skal ikke gjøres endringer for endringens skyld, men i en etablert gruppe hvor det «flyter» og prestasjonene er gode, vil det etter min mening være vanskeligere å komme med innspill til endring. Med dette tenker jeg på endringer som kan være nødvendig for fremtidig suksess.

Tilnærmingen som Sport Science tilfører de alpine landslagene, på det teknologiske planet og gjennom vitenskaplige tilnærminger, har skapt en ny og innovativ arbeidsmetode for lagene. Denne avdelingen har tilført trenere og utøvere økt kompetanse og trygghet i deres virke. Dette skaper igjen selvtillit og blir også en viktig faktor for kulturen. En av trenerne gir et eksempel på hvordan Sport Science bidrar inn mot lagene:

***”Vi har forsket masse. En av tingene er starttrening. Nå begynner de andre nasjonene å se på hvordan nordmennene staker mye lenger som gjør at vi ofte leder i starten. Hva er det vi gjør, og hva er det vi har utforsket? Andre nasjoner forsøker å snappe opp det vi har forsket på. Det er hele tiden viktig å være foran og førstemann ut med nye tanker. Da vil vi hele tiden ha et konkurransefortrinn.”***

Holdningen i lagene gjenspeiler en kultur der man ønsker å være først ute med nyskapninger innenfor idretten. I fokuset på forberding og kontinuerlig endring, blir tillitt avgjørende. Tillitt kan knyttes til enighet om felles retning og mål, og til graden av åpenhet i kommunikasjon og det generelle konfliktnivået (Karp 2014). Tillitt er også en vesentlig faktor i en prestasjonskultur som har innvirkning på forskjellige plan. Et eksempel er tillitt mellom trenere og utøvere i forhold til å være trygg på hverandre hva angår til kommunikasjon og åpenhet. En annen vinkling er i forhold til å møte ubehaget, når man er utenfor komfortsonen, der man som individ er avhengig av å ha andre i gruppen å lene seg på for å kunne takle utfordringene. På herrelaget blir dette beskrevet på følgende måte av en av utøverne:

*”Det har vært en prosess over tid å utvide takhøyden i laget. Det er ikke sånn at trenerne og utøverne er i to forskjellige leire, vi er ett lag og i samme båt. Kritikk er ikke nødvendigvis at noen gjør en dårlig jobb, men vi er nysgjerrige og opptatt av å gjøre ting best mulig. Det må være åpning for innspill, selv om det kan være sårende.”*

Jeg mener i den forbindelse er det viktig at alle er ærlige i sine tilbakemeldinger og hvordan disse oppleves. For å unngå spente situasjoner eller langvarige konflikter er det avgjørende at alle deltakere tar opp ting umiddelbart når tilbakemeldingene treffer feil. God dialog mellom deltakerne i en prestasjonsgruppe er en viktig forutsetning for utvikling.

Resurssene til Sport Sciens avdelingen er begrenset, med knappe midler og ressurspersoner. Tilbakemelding gjennom intervjuene jeg har gjennomført, viser tro på at det her ligger et stort potensiale når det gjelder å favne alle lagene. Prioriteten ligger i dag i stor grad på fartsdisiplinene, noe alle har forståelse for, men med flere resurser ville det vært mulig å gjøre flere prosjekter knyttet til de tekniske disiplinene og øke omfanget av arbeidet til denne avdelingen.

### **Ironman og treningskultur**

Alpint er en fysisk krevende idrett, og toppalpinister er godt fysisk trent. Dette er bare en av flere underliggende faktor som må være tilstede for å oppnå resultater. I forbindelse med den fysiske treningen og måling av nivået, ble det utviklet en fysisk test for å måle de grunnleggende fysiske kapasitetene til alpinister. Denne testen har navnet Ironman-testen, og består av 8 ulike øvelser, hvor det deles ut poeng på hver enkelt øvelse.

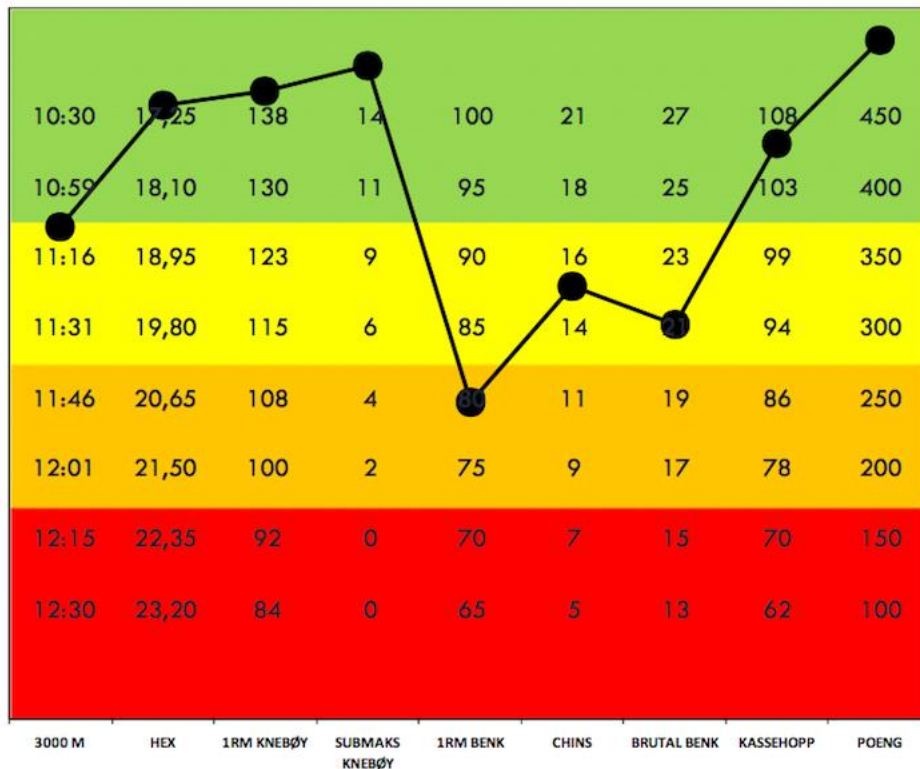
Ironman-testen er en fysisk test som ikke er spesifikk for alpin skikjøring, men tester generelle kvaliteter som utholdenhet, maks styrke, utholdende styrke, spenst, koordinasjon og hurtighet. Under er en illustrasjon over hvordan resultatet ser ut i tilbakemeldingen til en utøver etter test:



# IRONMAN RESULTATER

NAVN : XXXXXXXXXX  
 ALDER : 17,11

DATO : 13.05.2017  
 STED : Oppdal



3000 m [min:sek] :	11:10	1 RM BENK [kg] :	80
HEX [sek] :	17,19	CHINS [rep] :	15
1RM KNEBØY [kg] :	140	BRUTAL BENK [rep] :	21
SUBMAKS [kg x rep] :	110,4 x 16	KASSEHOPP [rep] :	106
		POENG :	631

**Figur 5:** Grafisk fremstilling av Ironmanresultatene, Ironman database, utviklet av Sport Science

Hovedbudskapet og målsettingen med Ironman-testen er å prioritere en langsiktig utvikling, hvor hver enkelt utøver tar eierskap og trener allsidig. Ironman er en liten del av helheten for norske alpinister, men har vært en viktig faktor for å spre kulturen som gjenspeiler toppnivået til de beste norske alpinistene. Med denne testen har alle muligheten til å teste seg på like premisser og måle/sammenlikne seg med de beste.

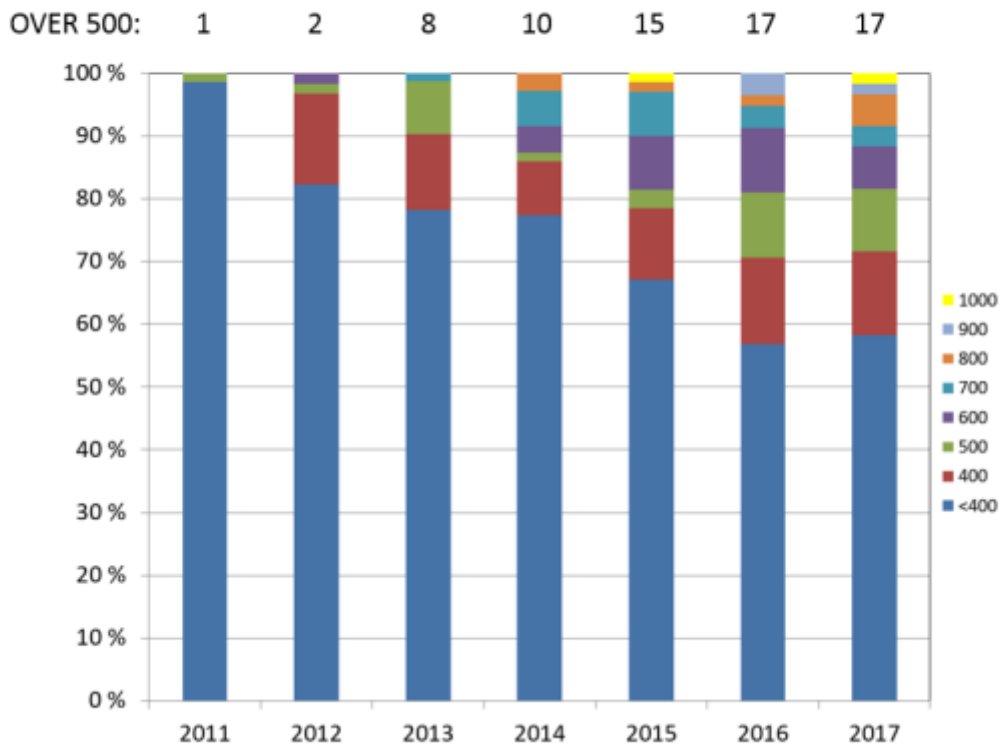
Før sesongen 2012-2013 ble det innført et minimumskrav på Ironman for å få lov til å representere Norges Skiforbund i internasjonale konkurranser. For å være en del av landslagene måtte man også oppnå en viss poengsum, som ble satt til 400 poeng.

Dette skapte store bølger i alpin-Norge og i mange miljøer ble det ytret stor misnøye og kritikk til dette kravet. Resultater av innføring av dette kravet var blant annet at flere av våre antatt beste talenter sluttet. For de som var beslutningstakere i denne prosessen var den en tøff periode med mye kritikk og mistillit. Flere stilte spørsmål om hvordan NSF kunne la store talenter forsvinne for noe så ubetydelig som en fysisk test som ikke har betydning for resultatene på ski.

I denne prosessen ble likevel kravet til Ironman stående. Som en følge av kravet til testen har det skjedd en enorm utvikling av den kulturen som går på å trene de fysiske egenskapene for norske alpinister. I den perioden norsk alpint har vært igjennom etter at dette kravet ble innført, har det vært en enorm økning i antall utøvere som har tatt et stort steg i riktig retning i utviklingen av fysisk kapasitet.

Spesielt på damesiden har det skjedd en enorm utvikling i hva gjelder utøvere som har tatt et steg i riktig retning på utviklingen av de fysiske forutsetningene. Da testen ble innført som et krav i 2011, var kun en dame over 500 poeng. Ved å kartlegge denne statusen ble det iverksatt tiltak for å forbedre de fysiske forutsetningene. Dette ble i stor grad et kulturelt prosjekt, som omfattet mye mer en nivåøkning av den fysiske kapasiteten. Inn i sesongen 2017-2018, er det hele 17 norske damer som er over 500 poeng. Under ser man utviklingen av resultatene for Ironman for damene fra 2011 og frem til oktober 2017.

## IRONMAN -DAMER



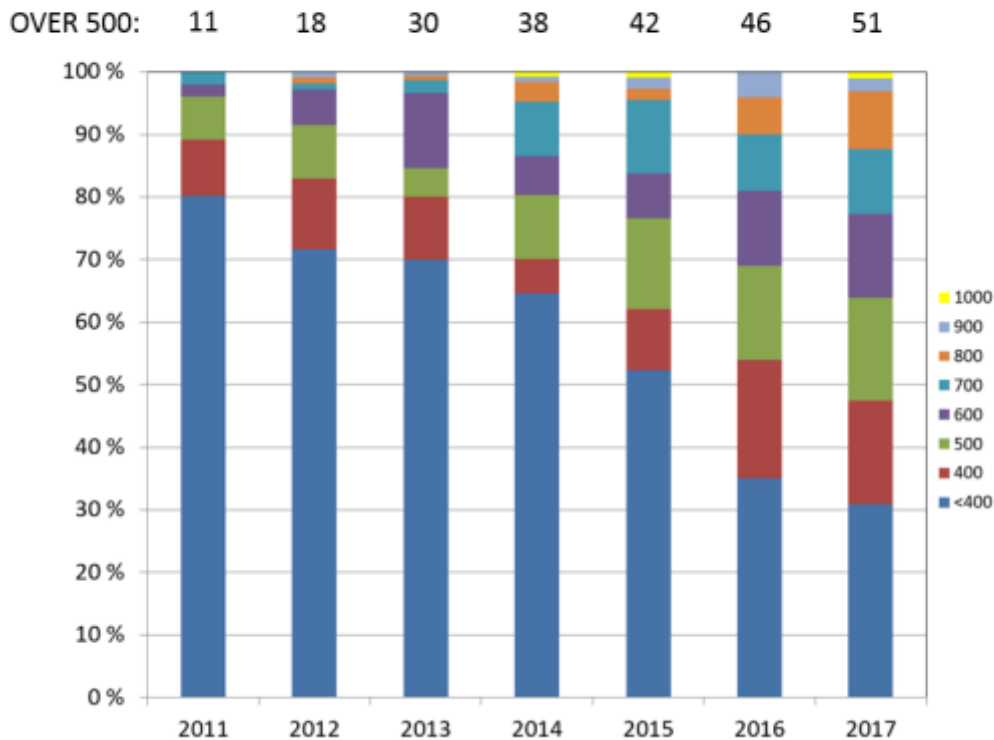
**Figur 6:** Status pr 14.10.2017 for damer. Ironman database, NSF Alpint

For herrene har det vært en liknende utvikling. Her var det imidlertid større bredde i toppen da testen ble innført som et krav. Men det var også her flest utøvere ble påvirket av innføringen av Ironman-testen. I kjølvannet av denne prosessen ble det formulert tydeligere krav til den enkelte. Det ble også viktig å se på hvordan alle bidrar til å opprettholde et felles trykk og kvalitet i det treningsarbeidet som legges ned gjennom hele året.

Også hos herrene ser vi en klar utvikling av utøvere som har oppnådd over 500 poeng. Ved sesongen 2011 var det 11 utøvere over denne grensen. Før kommende sesong, er det derimot hele 51 mannlige alpinister i Norge som er over denne grensen. Dette viser en stor bredde for de norske herrene, som igjen viser at det er mange utøvere med et godt fysisk utgangspunkt.



## IRONMAN - HERRER



**Figur 7:** Status pr 14.10.2017 for herrer. Ironman database, NSF Alpint

For tiltak som Ironman-testen vil det alltid være et spørsmål om effekten av tiltaket. Vi ser gjennom historikken fra 2011 at det har hatt en effekt på utviklingen av den fysiske treningen av norske alpinister. Men som Sport Science avdelingen uttrykker det:

*”Historien viser at slike trender er ”ferskvare”. Vi må kontinuerlig sette barmark på agendaen og minne oss selv om hvorfor det er viktig.”*

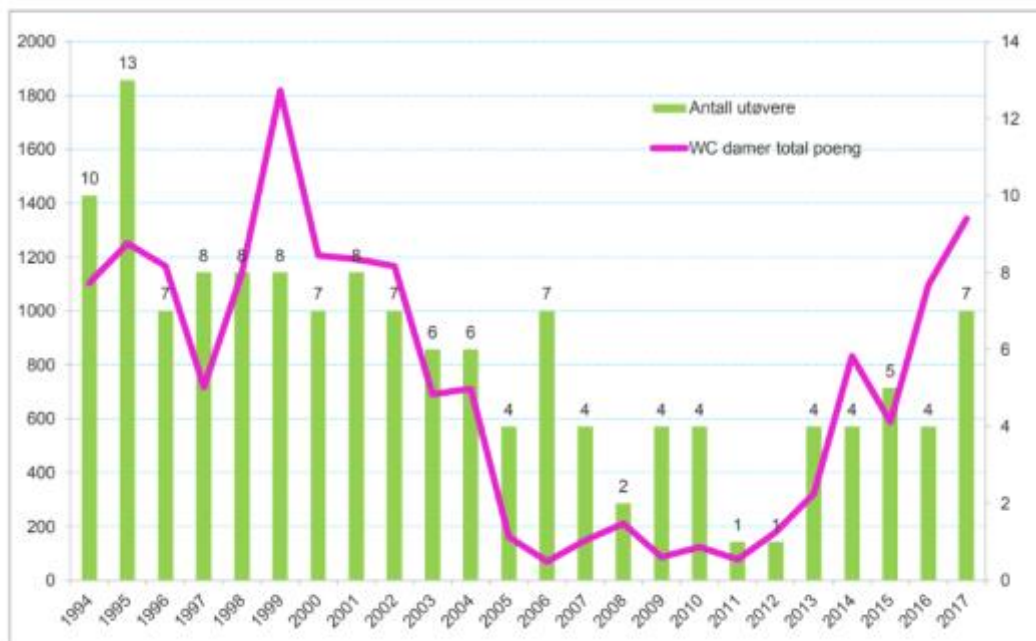
Den fysiske treningen er også en viktig arena for kulturbygging, noe Aleksander Aamodt Kilde uttrykker på følgende måte i en presentasjon brukt i Ironman prosjektet: *”Når jeg går ut døra på treningscenteret etter en dags trening, jeg tenker ikke på det som slutten av en dag, men heller som starten på den neste”*

Dersom vi ser Ironmanresultatene i sammenheng med resultatene på ski, kan det være en av de medvikende årsakene til de stigende resultatene de siste årene. Gjennom arbeidet til Sport Science ser man imidlertid ingen direkte korrelasjon mellom Ironmanresultater og ski

resultater. Det kan derimot se ut som at de kulturelle endringene Ironman testen har tilført, har hatt positiv innvirkning.



### WORLD CUP DAMER 1994 TIL 2017 SAMMENLAGT ANTALL WC POENG OG ANTALL UTØVERE



**Figur 8:** Illustrasjon resultater damer. Tall er hentet fra FIS database og bearbeidet av sportsjef alpint

Figuren over viser hvor mange utøvere som har tatt world Cup poeng, det vil si topp 30 rangering i enkeltrenn. Ofte er tidsdifferansen her fra plass 1 til 30, 2-3 sekunder, så vi snakker om små marginer, Kurven viser antall World Cup poeng gjennom sesongen. Ser vi denne resultatkurven i sammenheng med Ironmantesten, så tegner det seg en positiv utvikling fra 2011.

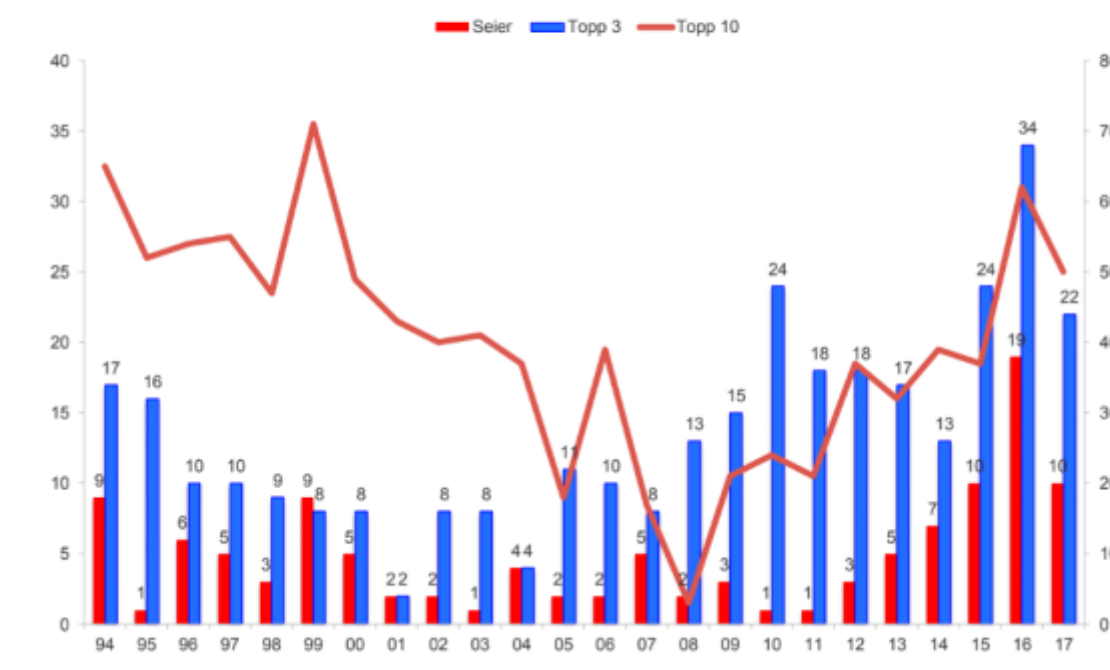
På damelaget har det fra 2007-2012 vært få utøvere på et høyt nivå. Dette har ført til små lag som ikke kan dra fordelene av den fellesskapsfølelsen som eksisterer på herrelaget. Fra 2012, har det imidlertid vært en økning i antall damer som har etablert seg på et høyere nivå. En av utøverne uttaler følgende:

*”De siste årene på jentesiden har ikke jeg opplevd tidligere... Nå er det en kultur og en lagsfølelse. Jeg har ikke vist hva kultur er, før de to siste årene. Før har vi ikke hatt noe som helst på jentesiden. Slik vi har det nå, så er det ganske intenst. Har du ikke tungen rett i munnen, så klarer du ikke å henge med. Jeg kjenner det er en tøff kultur å være en del av, samtig så er det slik det bør være. Det nærmer seg en vinnerkultur og begynner å ligne på noe.”*

For damene kan det virke som at det er en sammenheng mellom de grep som er foretatt med fysisk trening og kulturbygging. Dette har ført til større bredde, fellesskapsfølelse og bedre prestasjoner.



## WORLD CUP MENN



**Figur 9:** Illustrasjon resultater herrer. Tall hentet fra FIS database og bearbeidet av sportsjef alpint

For herrene har jeg benyttet en annen statistikk. Den viser topp 10 resultater etter 1994. Det er mange faktorer som kan forklare toppene og nedturene. Vi ser tydelig nedgang på topp-ti

plasseringer i de sesongene der de store profilene har vært ute med langtidsskade. Samtidig er det gledelig å se økningen i toppresultatene de siste årene. Gjennom intervjuobjektene kommer det frem at det ligger mye arbeid med de små detaljene og et økt fokus på forskning og struktur i treningsarbeidet.

Lagene identifiserer seg med at de alltid skal ha stor treningsvilje. Dette innebærer at alle skal gi 100% innsats både på trening, konkurranser og i jobben som gjøres rundt lagene. Som en del av dette, er trivsel og glede to parameter som kommer frem som sentrale. I dette ligger også gleden i å konkurrere, og gleden av å prestere. Ironman har vist seg som en viktig faktor for å utvikle treningskulturen, som igjen er en viktig del av prestasjonskulturen.

I toppidretten settes «utøveren i fokus», derfor har jeg i oppgaven tatt utgangspunkt i dette. Lederens rolle er selvfølgelig også avgjørende for prestasjonsutviklingen i laget. Det samme laget av utøvere kan prestere godt med én trener/leder, og med en annen type ledere kan prestasjonen langt på vei utebli.

Ledelse og oppfølging av enkeltutøveren og laget som helhet står sentralt. Prestasjoner er knyttet til den enkeltes innsats og at hver tar ansvar for egen og lagets utvikling. Lederen er en svært viktig faktor for at dette skjer. Gode prestasjoner hos den enkelte aktive forutsetter mobilisering av utøverne, for å gjenskape gode prestasjoner kreves trening hver eneste dag. Prestasjonsforbedringer hos den enkelte er avhengig av tett oppfølging, og i motsetning til i arbeidslivet, følges en utøver opp på hver treningsøkt.

Et annet element som er viktig i lagutviklingen, er at utøveren også har ansvaret for å utvikle sin trener, slik at de dermed har en gjensidig forpliktelse. Dette er vanlig i toppidretten, men ikke så vanlig i arbeidslivet, selv om denne dynamikken er like viktig der. En toppidrettsutøver må ha positiv respekt for sin trener eller leder for å kunne ta til seg positiv kritikk. Videre krever en toppidrettsutøver veldig mye av omgivelsene – og av sine trenere/ledere. Det gir utviklingsdynamikk. I tillegg til at sentrale utøvere er rollemodeller i sitt lag, må en landslagstrener på samme måte være en god rollemodell for både utøvere og resten av støtteapparatet.

### ***4.3 Hvilke utfordringer er fremtredende for prestasjonskulturen i de norske alpinelandslagene?***

Jeg har tidligere i drøftelsen sett på suksesskriterier for de norske alpine landslagene. Men prosessen er dynamisk, og det er ingenting som blir så fort historie som gode idrettsresultater. Fokuset på kontinuerlig utvikling og det å alltid se fremover er helt vesentlig for en slik kultur. Samtidig skal hver enkelt evaluere og lære av sine feil. Gjennom felles mål og verdier har man definerert noen felles interesser. Man forsøker gjennom felleskapet å skape humør og trivsel og gjennom stor takhøyde, der alle forsøker i felleskap å bli bedre. Dette er imidlertid ikke en selvfølgelighet. Alle ovennevnte momenter er, på lik linje med andre faktorer, trenbare. Å skape en kultur, krever en innsats og et fokus fra alle deltakere. I en prestasjonsgruppe, som de alpine landslagene, vil det være utøvere som av omgivelsene blir sett på som store stjerner.

Jeg har også sett, gjennom intervjuene, at det finnes en form for hierarki i lagene. De som har vært med lengst, og som presterer, har en større gjennomslagskraft. Disse er også viktige for kontinuiteten i kulturen. Sammensetningen av en slik gruppe vil være mennesker som skal prestere sammen, men som også er forskjellige og har ulik bakgrunn og ulikt syn. I denne delen av avhandlingen ønsker jeg derfor å få frem de forskjellige utfordringene som er fremtredende, og som gjør seg gjeldende innenfor prestasjonskulturen i de norske alpine landslagene.

#### ***4.3.1 Interessemotsetninger og konflikter***

Toppidrett handler også i betydelig grad om egoisme. Men dersom en av utøverne i et lag er mer opptatt av seg og sitt, enn av selve laget, kan dette føre til at den interne justisen oppløses, dersom den eneste som stiller krav til utøveren er treneren. Dette kan igjen medføre en oppløsning av prestasjonskulturen i laget (Riise et al., 2013).

Min erfaring tilsier at det alltid vil være interessemotsetninger i en gruppe som dette. Motsetninger skal derfor være en del av prestasjonskulturen. For å klare å strekke seg etter de målene man setter seg, må man ut av komfortsonen sin og man må strekke strikken. Det gjelder også i forhold til det å utfordre systemet for å få gjennomslag for sine egne mål. Dette skaper igjen en anledning for motsetninger og konflikter, men er samtidig en viktig forutsetning for en kontinuerlig utvikling. Det vil derfor være helt avgjørende med god

informasjon og kommunikasjon i slike grupper. Takhøyde og respekt for hverandre blir derfor helt avgjørende for å lykkes.

Gjennom øving kan man forberede utøvere og støtteapparat på de konflikter som kan oppstå. Det er imidlertid viktig å innse at diskusjon og uenighet ikke er det samme som en konflikt. Det er stor sannsynlighet for at små konflikter alltid vil ligge i luften. Da må disse taes ned og diskuteres. Et eksempel som danner grunnlag for intern konflikt, er bruken av ressurser. Med knappe ressurser, vil det alltid være prioriteringer som ikke alle utøverne er enige i, men som trenerne med lederansvar ser som en nødvendighet i helheten. For at dette ikke skal bli vedvarende og eskalerende, må utøvere og trenere klargjøre premissene og skape en forståelse på hvorfor valgene er slik de er.

Det hevdes i litteraturen at konflikter oppstår når det er vanskelig å kombinere og forene ulike interesser. Ifølge Thorsvik kan imidlertid konflikter ikke kun knyttes til tilfeller der det er problematisk å forene ulike interesser. Han mener også at det har en sammenheng med avhengighetsforholdet mellom partene. Konflikter oppstår ikke nødvendigvis fordi to personer i laget er uenige om hvordan de skal løse en bestemt oppgave, men først når en av deltakerne ikke gjør det den andre forventer, eller gjør noe den andre mener er feil. (Jacobsen og Thorsvik, 2013). En av herreutøverne uttaler følgende om uenighet og konflikt i laget:

***”Hvis man utfordrer samholdet og løpergruppa det kan ikke bli så pent. Men utfordrer man på treningsbiten eller det som skaper utvikling, så er det noe annet. Kulturen og samholdet er nøkkelen og det koddet du ikke med, men det rundt er lov å utfordre og være kritisk. Alle trenger ikke å være enige hele tiden”***

Jeg mener at det heller ikke slik at all uenighet har en løsning eller skal løses. Det kan også ligge motivasjon i motsetninger. Med gruppens sammensetning, med kompetitive individer, vil det også ligge en drivkraft i det å konkurrere med de andre utøverne på laget. Og det er sjelden man ser utøvere på dette nivået som er fornøyde med å tape. For mange av utøverne, ligger det en motivasjon i å strekke seg etter de andre utøverne i trenings- og konkurransesammenheng. Ulikheter i personlighetene til utøverne fører til at alle nødvendigvis ikke er ”bestevenner”, men man jobber allikevel mot et felles mål.

For norsk skiidrett, har aktiviteten siden slutten av 80-tallet vært drevet etter en tydelig modell. Her står fellesskapet sterkt. En av utøverne reflekterer over konsekvensen av å utfordre nettopp fellesskapet:

*”Det er kanskje ikke alle som bidrar like sterk, men jeg føler at vi har en god prosess rundt dette. Det er ikke sånn at alle må kjøpe ”modellen”. Det er mange nasjoner som vinner skirenn! Men du skal være tøff for å utfordre den norske modellen. For det er ikke mange lag som kan måle seg med de norske resultatene, i alle fall ikke i forhold til hvor mange vi er og ressursene vi har.”*

Dette er et eksempel som viser at utøverne stoler på den modellen det norske laget jobber etter og at modellen er vanskelig å utfordre. Samtidig ser man, gjennom de samfunnsendringer som foreligger, at den norske modellen må være endringsvillig og tilpasningsdyktig. Det blir på lik linje med kulturen en faktor som må kunne forutse fremtiden og tilpasse seg denne.

Den kommersielle utviklingen i idretten gir nye muligheter både innenfor marked og økonomi. Gjennom dette kan ”den norske modellen” bli utfordret av elementer som tidligere ikke eksisterte. Dette ser man gjennom konflikten mellom enkeltutøvere og forbund når det gjelder private sponsorer og reklame i sosiale medier.

#### **4.3.2 Kommunikasjon og forventningsavklaringer**

Gjennom samfunnsendringer og nye elementer som utfordrer idretten, kreves det god kommunikasjon og gode forventningsavklaringer. God informasjon og kommunikasjon er også avgjørende faktorer i prestasjonsgrupper som de alpine landslagene. Takhøyde og respekt for hverandre blir derfor helt avgjørende for å lykkes.

Kommunikasjon er et bredt fagfelt med mange vinklinger. Her vil jeg se på kommunikasjon og den sosiale konteksten den har imellom deltakerene i den prestasjonsgruppen som de alpine norske landslagene er.

Kommunikasjon er en prosess der en person, gruppe eller organisasjon overfører informasjon til en annen part, og der denne mottakeren tolker og forstår budskapet (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det som er viktig å være klar over når man tar for seg kommunikasjon i en gruppe som de alpine landslagene, er at det eksisterer flere former for kommunikasjon. Det kan være

verbal kommunikasjon og ikke verbal kommunikasjon. En ting er den direkte kommunikasjonen som forgår mellom utøverne i gruppen, en annen dimensjon er kroppsspråk. Det tredje er hvordan alle former for kommunikasjon kan tolkes forskjellig av den enkelt deltager i gruppen.

I en prestasjonsgruppe som deler mye tid sammen og jobber mot felles mål, danner det seg også noen sosiale bånd og tilknytninger, som jeg mener har stor innvirkning i kommunikasjonsprosesser. Jeg har tidligere sett på hvordan det kan være vanskelig for enkelte utøvere å gå ut fra komfortsonen sin, for å prøve nye ting for å utvikle seg. Dette er også hensyn man må legge vekt på i kommunikasjonen mellom deltagerne. Selvtillit og identitet vil i slike sammenhenger være avgjørende for kommunikasjonen.

Kommunikasjon er avgjørende for hele prosessen som omhandler kulturen til de alpine landslagene. Det grunnleggende med kommunikasjon er å formidle informasjon. Kommunikasjonen vil derfor danne grunnlaget for hele prosessen fra man starter med visjoner og mål, til man er ferdig med hele gjennomføringen. Det blir derfor avgjørende med kommunikasjon når man styrer og koordinerer atferd. Den bygger relasjoner og skaper premisser for hvordan de alpine landslagene ser ut for omgivelsene. Kommunikasjon er derfor en helt sentral del i kulturen (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Jeg mener at tydelige forventningsavklaringer også er et moment som har betydning for kommunikasjon. Å ha tydelige forventningsavklaringer bidrar til å bygge tillit, trygghet og samhold slik at alle kan bidra effektivt på sin måte. Ved gode forventningsavklaringer dannes det et bilde av utøvernes ressurser og kvaliteter, samt at dette gir energi og arbeidsglede internt i gruppen. Dette kan bidra til større toleranse og økt selvtillit hos gruppens medlemmer. Gjennom god kunnskap om hverandre blir man også klar over egen styrke og svakheter. Dette bidrar til å finne en balansegang i gruppens atmosfære. Ved god kjennskap til gruppens individer og deres egenskaper kan man forebygge konflikter og misforsåelser.

I forbindelse med store mesterskap opplever lagene utfordringer og forstyrrelser fra andre elementer som de ikke trenger å ta hensyn til i sin vanlige hverdag. I disse periodene er det flere utenforliggende faktorer laget må ta hensyn til. Økt interesse utenfra er blant annet en utfordring som får betydning. Her kan det være større interesse fra media, publikum,



sponsorer eller andre som krever oppmerksomhet som krever en annen håndtering en i en vanlig hverdag med konkurranser.

Et annen faktor er selve teamet. Der laget i hovedsak reiser rundt med faste trenere, fysioterapeuter og utøvere, vil man i et mesterskap oppleve at det kommer inn flere personer i støtteapparatet. Dette er personer med andre tilknytninger i organisasjonen som blir involvert/inkludert i prosesser, hvor man til vanlig har faste og klare rutiner. utfordringen blir da hvordan kan man inkludere og involverer disse i teamet, uten at det skaper konflikter, unødig stress eller endringer i møster som ikke går i konflikt med det overordnede i sporten.

Her vil kommunikasjon, rolleavklaringer og tydelige forventningsavklaringer være av vesentlig betydning. Gjennom gode forventningsavklaringer i forkant av situasjoner som nevnt ovenfor, vil man kunne legge premisser for utfallet av en eventuell konflikt eller misforståelse. Hvis alle deltakerne er klar over premissene som foreligger når man går inn i et mesterskap, vil slike faktorer være en mindre utfordring. Da vil det etablerte apparatet og de nye inn i teamet vite hvilke forutsetninger de jobber under. Dette krever forberedelser.

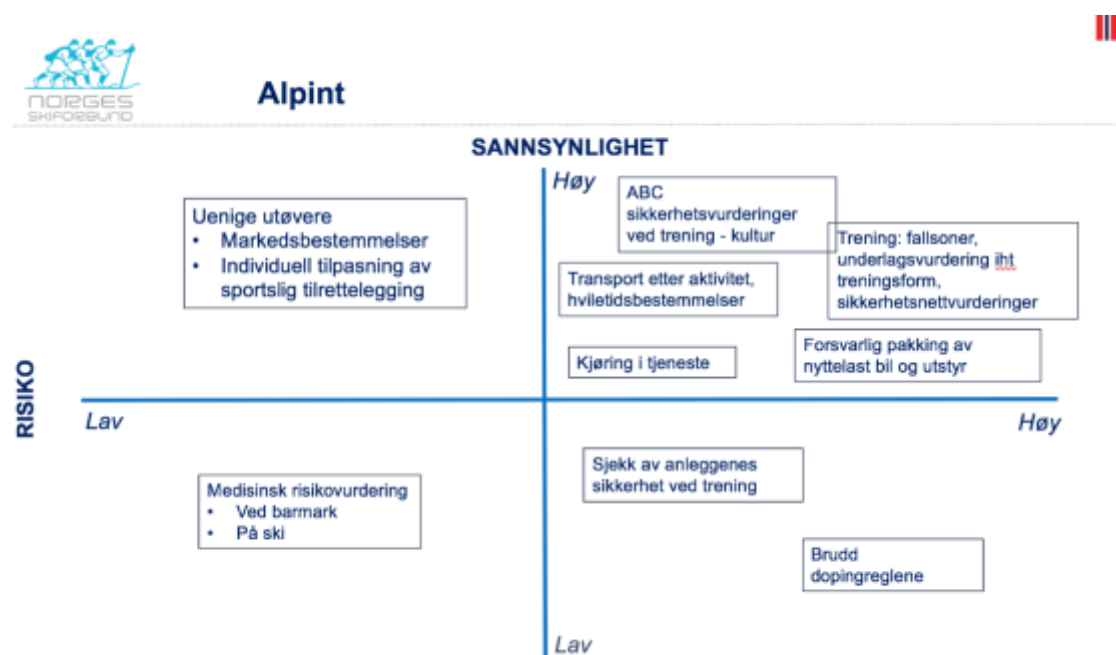
Forventningsavklaringer er også viktig for hvert individ i prestasjonsgruppen, hvilke forventninger som foreligger for den enkelte, og hvilke forventninger som ligger mellom utøvere og trenere. Her snakker vi om forventningsavklaringer på trening, i det sosiale, og i konkurranser. Et eksempel på dette kan være hvordan hver enkelt utøver ønsker ulike former for tilbakemeldinger i forbindelse med konkurranser. Der enkelte utøvere ønsker detaljerte tilbakemeldinger fra momenter i løypen, kan andre utøvere være helt fraværende i forhold til slike tilbakemeldinger. Det er derfor helt avgjørende at slike avklaringer er gjennomført i god tid for man står i situasjonen. Enkle misforståelser i slike sammenhenger kan skape mistillit og problemer for samarbeidet mellom utøvere og trenere. Det er viktig at lederen/treneren kjenner den enkelte utøver så godt at tilbakemeldinger og ledelse blir individuelt tilpasset til utøveren. En trener/leder må lede den enkelte individuelt, slik det også er i arbeidslivet.

### ***4.3.3 Risikoanalyse***

Jeg har tidligere i oppgaven sett på suksesskriteriene for prestasjonskulturen i de alpine norske landslagene. Disse kriteriene har også sine fallgruver. Det siste året har Norges Skiforbund hatt flere uheldige episoder knyttet til blant annet doping. Uten at jeg kjenner det konkrete innholdet i disse sakene, da det involverer en annen gren, så har dette også hatt

innvirkning for alpint. Det medførte at våre utøvere, støtteapparat og ledelse har måttet se på rutiner, praksis og internkontroll. Konsekvensen av dette er at våre lag har blitt skjerpet i forhold til eget fokus på praksis og rutiner. Det har også skapt en ydmykhet i forhold til hvor små marginer som skal til før noe går galt.

I forbindelse med dette er det også utarbeidet en risikoanalyse for driften til de alpine landslagene. Gjennom risikoanalysen får man et overblikk over mulige faremomenter og sannsynligheten for disse. Dette blir et verktøy hvor man kan øve og forberede seg mot eventuelle hendelser, med ambisjon om å unngå de i sin helhet.



**Figur 10:** Risikoanalyse, utviklet av Norges Skiforbund

Over er en illustrasjon over risikoanalysen og faremomentene som foreligger for de alpine landslagene. Her ser man at de faktorene som ligger i feltet for høy sannsynlighet og høy risiko, har sammenheng med trening og den aktiviteten som landslagene utfører i det daglige. Dette innebærer alt fra selve treningen og sikkerheten rundt. Det er også lagt vekt på totalbelastningen, med lange dager og transport mellom destinasjoner rundt i verden. Dette viser at kulturen, for å ha fokus på heleheten rundt aktiviteten, er overordnet. Ikke bare skal det prestes på ski, men man skal pakke transportmiddel med presisjon og forholde seg til de regler og spesifikasjoner som foreligger.

Disse elementene skal være forankret som en selvfølgelighet i kulturen, samtidig som det skal være en aktiv bevisstgjøring rundt slike selvfølgeligheter, slik at det ikke glipper ved rutine.

Markedsbestemmelser er i stadig utvikling. Det er i dag betydelig mer penger i idretten enn hva det var for noen tiår siden. Dette fører også til en større eksponering for grenene og for de individuelle utøverne. Sett på bakgrunn av en medieverden som er i en enorm utvikling, er sannsynligheten for at nye problemstillinger og utfordringer forbundet med dette vil ha innvirkning på idretten. Dette krever at man er fremoverlent og tenker nytt for å møte utfordringene.

Det skal på ingen måte sies at alt er fred og fordragelighet i de norske alpine landslagene. Man har også her utfordringer her med interessekonflikter og liknende. For Norges Skiforbund ligger det atskildige utfordringer knyttet til dette, noe vi blant annet ser i mediebildet i dag for flere av forbundets grener.

#### ***4.3.4 Når mestringsnivået blir feil***

Jeg har i oppgaven sett på forutsetningene for å skape en optimal prestasjonskultur gjennom balansen av et mestringsklima og et prestasjonsklima. I en gruppe forsøker man å optimalisere for alle deltakeren, men et viktig spørsmål vil være om det er mulig å lykkes for alle? I denne sammenhengen mener jeg at det blir viktig å finne balansen mellom laget og de individuelle behovene i treningsopplegg, oppfølging osv.

Det vil være like mange forskjeller her som det er individer i en gruppe. En ting som fungerer for noen, er ikke nødvendigvis den riktige fremgangsmåten for andre. Jeg har snakket om hvordan hver enkelt utøver må ”eie” sin karriere. Dette gjelder også fremgangen til suksess.

For alle utøvere kan det være perioder eller øyeblikk der mestringsnivået blir feil. Det kan være i forbindelse med konkurranser der utøveren ikke føler seg forberedt, eller utøvere som blir satt til å prestere på en arena der de føler de ikke hører hjemme. I en slik situasjon er sannsynligheten liten for suksess. Dette kan betegnes gjennom idrettspsykologien som ”competitive stress”. Det innebærer at utøveren opplever en negativ følelsesmessig reaksjon som truer hans eller hennes selvtillit under en konkurranse eller idrettssammenheng (Allen og McCarthy, 2014). Gjennom trening forbereder man seg derfor på å forebygge psykologisk stress (Bauer og Baumeister 2011).

En beskrivelse på hvordan stress kan oppleves fra en utøveres perspektiv:

*”Man har litt konstant angst. Det har jeg kjent på veldig i sommer. Veien helt opp er jo så kort, samtidig er det så mye ubehagelig man må igjennom. Det er veldig mange personer man skal forholde seg til, og veldig mange situasjoner som er ubehagelige å stå i.. Alt dette prøver jeg å bruke og sier til meg selv at dette gjør meg sterkere når jeg står på start.”*

Stress oppleves og bearbeides på forskjellige måter hos utøverne. Enkelte benytter seg av idrettspsykolog eller andre former for samtalepartnere for å kontrollere det mentale. Gode mentale ferdigheter er en sentral egenskap som er avgjørende for utøvere som lykkes når det gjelder i sin idrett (Riise et al., 2013). Utøvere som lykkes gang på gang, mestrer stress og har en indre tro på sine egne ferdigheter.

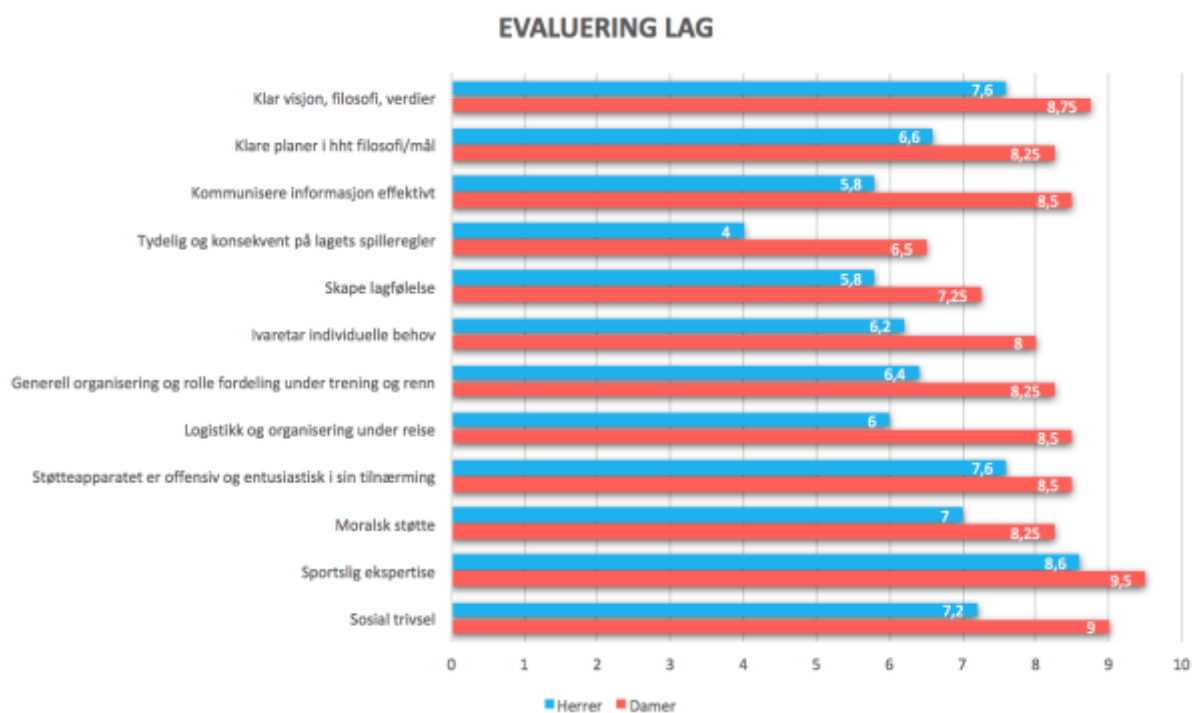
Dette har jeg også erfart gjennom min bakgrunn som trener. Evnen til å takle stress i prestasjonssammenhenger er her helt avgjørende for resultatet. Med utgangspunkt i figur 1, (Lockes teori om målsetting), kan utøvere og trenere også jobbe bevisst med stressmestring. Mye av nøkkelen her er å finne balansen for utøveren når han eller hun konkurrer. For trenerne blir det her avgjørende å finne riktig nivå i vanskelighetsgraden for utøveren. Ved å konkurrere på for høyt nivå og ikke oppleve mestring, vil dette fremme stressopplevelsen til utøveren. Det vil derfor være avgjørende å balansere vanskelighetsgraden, slik at utøverne også opplever mestring og den positive tilbakemeldingen dette gir. Det finnes flere eksempler der utøvere som presterer på Europa Cup nivå og skal opp til neste steg som er World Cup. Blir utøveren for lenge på World Cup uten resultater forsvinner selvtilliten og utøveren får negative opplevelser i konkurransesammenheng. For disse utøverne er det viktig at treneren ser signalene og justerer vanskelighetsgraden for utøveren i de rette øyeblikkene.

Mestringsnivået er et sentralt emne innenfor prestasjonspsykologien. Med bakgrunn i begrensningene i denne oppgaven ønsker jeg ikke å gå dypere inn i dette temaet. Jeg har kun tatt dette inn i oppgaven for å belyse kompleksiteten som ligger til grunn i helhetsbilde av en prestasjonskultur.

### 4.3.5 Evaluering og selvinnsikt

I en prestasjonskultur er selve evalueringen en viktig del av den kontinuerlige prosessen. Utøvere og trenere har mange kilder til evaluering. Sportslige resultater er blant annet en faktor som er direkte, og som gir konkrete fakta i en evalueringsprosess. I tillegg gjøres det fysiske tester og annen aktivitet som gir direkte tilbakemelding på den jobben som gjøres. Videre vil alle deltakere i prestasjonskulturen observere og gjøre sine egne refleksjoner over jobben som gjøres, og hvilke forbedringer som kreves. Det å måle underveis er et grunnelement i en prestasjonskultur, da det gir en mulighet til å justere tiltakene slik at målene nås.

De norske alpine landslagene har også en stor evaluering etter sesongslutt. Den består av 101 spørsmål, som tar for seg evalueringen av laget. Denne evalueringen inneholder også en selvevaluering der utøveren ser på egne prestasjoner, og der utøveren evaluerer seg selv i detalj. Under ser vi et utdrag av denne evalueringen som oppstiller resultatene til damene og herrene i samme tabell. Den viser evaluering av lagets støtteapparat og opplegg på en skala fra 1 til 10, der 1 er svakt og 10 er verdensklasse.



**Figur 11:** Utdrag: evaluering av lagets støtteapparat, gjort av utøverne. Utviklet av Sport Science

Som illustrert i figuren over ser man forskjellig vektning av de ulike elementene. Det som også er interessant med denne evalueringen, er at damene rangerer sin evaluering høyere enn hva herrene gjør. Dette til tross for at herrene har i en helhet betydelig bedre prestasjoner.

Når jeg tolker de dataene som foreligger i disse evalueringene, kan man også se et mønster av at det er de beste utøverne som er mest selvkritiske. Det gjør det naturlig å stille seg spørsmålet om disse utøverne har bedre selvinnsikt enn de øvrige utøverne. Og er det da slik at bedre selvinnsikt forutsetter mer kunnskap?

Selvinnsikt er evnen til å evaluere sine følelser, sin intuisjon og sine verdier. For å ha god selvinnsikt, er det viktig at utøveren har god kjennskap til seg selv. Dette oppnås blant annet ved at utøveren har tid til seg selv og til egenrefleksjon. Utøveren må ha en tydelig refleksjon over egen identitet og ferdigheter. Ifølge Howard Gardner (1983) er det visse kjennetegn som går igjen hos mennesker med høy grad av selvinnsikt, altså intuitiv intelligens. Beskrivelsen av disse personene kjennetegnes ved at de er følsomme overfor egne verdier, er bevisste på egne følelser, er selvmotiverte, klare over egne sterke og svake sider, og har en velutviklet selvfølelse.

Utøvere som presterer på toppnivå, har en trygghet og tro på at de er gode nok til å nå de målene som de har satt seg. Men det foreligger også en utfordring og potensiell fare ved utøvere som viser for stor tro på sine egne ferdigheter (Riise et al., 2013). Ifølge Bandura (1997), er også utøverens egen oppfatning av sin mestringsevne mer avgjørende for prestasjonen enn utøverens objektivt målbare evne. Dette kan ha betydning for tilbakemeldingene som gis til utøveren (Riise et al., 2013). Dersom denne utøveren får en god tilbakemelding på sin prestasjon, men har en helt egen og annen oppfatning selv på den prestasjonen som er levert, vil ikke utøveren ta til seg den positive tilbakemeldingen.

Et eksempel på dette er utøvere som på trening kjører løype sammen med andre. Utøveren kommer i mål og får en umiddelbar tilbakemelding på tiden han brukte fra start til mål. Summen av denne tilbakemeldingen og utøverens egen opplevelse av turen, er det inntrykket utøveren sitter igjen med. Kommer det så en trener bort og gir positiv tilbakemelding i denne situasjonen, hvis utøverens forventning ikke er oppnådd, vil utøveren med stor sannsynlighet ikke ta til seg denne tilbakemeldingen. Slike tilbakemeldinger over tid kan også skape en mistillit i forholdet mellom trener og utøver.

Det finnes også eksempler på utøvere som føler at treneren kan gi positiv feedback i situasjoner der utøveren føler seg nede eller trenger en oppmuntring. Her er et utdrag fra ett av intervjuene fra en utøver som beskriver nettopp dette:

*”Vi er blitt flinke til å skryte av hverandre og ta hverandre hvis vi ser at det slurves. Jeg personlig tar treneren min i at jeg ikke får nok skryt. Det er alltid et men, eller noe å pirke i. Og det mener jeg kan være bra, men innimellom trenger jeg og bygges opp også.”*

For meg viser dette at det er viktig med en balansegang i type tilbakemeldinger og at det er vanskelig men avgjørende å få til dette på en best mulig måte. Nettopp dette samspillet mellom utøvere og trenere krever erfaring bygget over tid.

## **5 Oppsummering og konklusjon**

Problemstillingen i oppgaven var å definere prestasjonskulturen, og hvordan den fungerer i de alpine landslagene. Gjennom drøftelsen har jeg tatt for meg de sentrale elementene som ligger til grunn i denne prestasjonskulturen og reflektert over den informasjonen jeg har hatt til rådighet gjennom evalueringer og intervjuer.

En tydelig forankring gjennom visjon, mål og verdier er avgjørende for prestasjonskulturen. Drøftelsen har hatt som mål å beskrive hvordan medlemmene av ”Attacing Vikings” opplever miljøet de er en del av.

Har kultur betydning for suksess? Dette spørsmålet er i teorikapittelet belyst gjennom referanser til flere verker og studier som tidligere har behandlet dette. Konklusjonen er at kulturen har stor betydning for de resultatene som foreligger for de norske alpine landslagene. Gjennom drøftelsen har jeg påvist at det er mange faktorer og forutsetninger som må være til stede for å nå målsatte resultater. For å knytte dette opp mot noe av teorien som er benyttet i oppgaven, har jeg støttet meg til selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2000) og dens tre sentrale elementer.

Det første elementet, autonomi eller medbestemmelse, kan anses som en viktig faktor for motivasjonen til den enkelte deltaker i prestasjonskulturen. I denne studien har vi sett at det stilles krav til deltakeren og at medbestemmelse ikke er en selvfølge. Lagets medlemmer må fortjene sin rett til medbestemmelse og påvirkningskraft i gruppen. Det andre elementet i teorien, som er behovet for kompetanse, bidrar til å øke selvtilliten for hvert enkelt individ og for gruppen som helhet. Her har prestasjonskulturen i de norske alpine landslagene satt kompetanse i fokus, noe som har endret gjennomføringen av oppgaver i mange sammenhenger.

Det tredje elementet, behovet for tilhørighet, er grunnleggende for alle mennesker. Gjennom en tydelig identitet og profil har de norske alpine landslagene utviklet en fellesskapsfølelse som bidrar til at laget jobber sammen. Dette gjør de ved å utfordre og stimulere hverandre til gode prestasjoner. Aktiviteten som ligger til grunn for måloppnåelse utvikler en identitet for laget og medlemmene av gruppen. Selbestemmelsesteorien er i prestasjonskulturen avgjørende og en forutsetning for motivasjon, som igjen har vesentlig betydning for gjennomføringsevnen.

Motivasjon og gjennomføringsevne er også sammenfallende med håpsteorien (Lopez et al., 2004). Funnene i oppgaven viser en kultur hvor det ikke er tvil om målene og veien dit. Dette gjøres gjennom prøving og feiling. Kursen korrigeres etter de evalueringer som foreligger og lagene opplever oppturer og nedturen på veien mot målene.

I drøftelsen ser jeg også en klar sammenheng til Lockes teori om motivasjon og mål. Det kommer frem at tydelige mål er motiverende og en rettesnor for aktiviteten. For utøverne er det viktig med utfordrende men realistiske mål. Disse er gjerne knyttet opp mot mesterskap, enkeltrenn eller den totale verdenscupen. Det gir utøverne spesifikke tidsaspekt for målene som i veien dit er balansert med oppgaveorienterte målsetninger for å nå de resultatorienterte målene.

I oppgaven er det videre gått nærmere inn på hvordan et prestasjons- og mestringsklima har betydning for selve prestasjonskulturen. Her kommer det frem at det er en fordel med en balanse mellom de to klimaforholdene. For de norske alpine landslagene vil individuelle forskjeller avgjøre hvem som lykkes med å balansere disse to aspektene. Naturlig nok er det en sammenheng mellom resultater og balansen av prestasjon og mestringsfokus. Etter



gjennomgang av evaluering og samtaler med trenerne er balansen mellom fokuset på mestring og prestasjon avgjørende for mestringen av stress og den optimale prestasjonen. Det kan også se ut som det er de utøverne med best prestasjoner som klarer denne balansen best og som derfor har en god balanse i sitt mestringsnivå.

Tillitt, trygghet og selvtillit er en viktig del av prestasjonskulturen og samhandlingen i lagene. I oppgaven gis det eksempler som viser at selvtillit er en faktor som spiller inn ved flere krevende utfordringer. Den er avgjørende for den enkelte utøver som må gå ut av komfortsonen. Selvtilliten påvirker også dynamikken for lagene gjennom kommunikasjon og tillit i relasjonene.

Oppgaven har også belyst noen av de utfordringene som kan være typiske for prestasjonskulturen i de alpine landslagene. Jeg konkluderer her med at interessekonflikter alltid vil eksistere i en gruppe som dette. I en prestasjonsgruppe med ulike individer med forskjellige behov må derfor forventningsavklaringene være tydelige. Sterke personligheter med mål som kan være i konflikt med felleskapet, kan være en utfordring. Det er derfor viktig at slike konflikter konfronteres, og at gruppen ser på mulige løsninger sammen. I mange sammenhenger vil slike utfordringer imidlertid være vanskelige eller umulige å løse, og mulighetene for kompromiss må da etterstrebnes. Kommunikasjon, verdier og normer blir her viktige elementer som er avgjørende for hvordan prosessen utvikler seg.

Gjennom risikoanalysen som er gjort av de norske alpine landslagene, er det en mulighet for deltakerne til å ta tak i utfordringene før de oppstår og forebygge eventuelle konflikter eller farer.

I oppgaven har jeg sett på prestasjonskulturen til lagene i en helhet. I drøftelsen har jeg vært inne på individuelle faktorer som har betydning for prestasjonen. Evaluering og selvinnsikt er blandt noen av de viktigste av disse faktorene. Gjennom datamaterialet som ligger til grunn for oppgaven, er det også her en sammenheng som indikerer at de beste utøverne er de som gjennom evalueringen viser til best selvinnsikt i forhold til det arbeidet den enkelte legger ned.

En annen refleksjon jeg har gjort meg i forbindelse med arbeidet med oppgaven, er potensialet som ligger i forbedring av prestasjonskulturen. Det ligger mye i selve

forankringsprosessen av verdier og mål. Involvering står her sentralt i de ulike prosessene i denne kulturen. Dersom dette forankres på en best mulig måte, vil de impliserte i mye større grad forstå hvorfor ulike valg og prioriteringer tas. Dermed vil alle jobbe i et sterkere fellesskap for å nå målene.

## **6 Kritikk til egen oppgave og forslag til videre arbeid**

For denne oppgaven har det for meg vært avgjørende å skape en helhetlig forståelse for nødvendigheten av en prestasjonskultur og videre vise dagens status for de alpine landslagene. Dette arbeidet vil ha betydning for fremtidige prosesser vedrørende prestasjonskulturen til de norske alpine landslagene. Oppgaven er derfor vid og tar for seg mange aspekter ved prestasjonskultur. I den forbindelse danner oppgaven grunnlag for videre studier som kan gå i dybden på enkelttemaer som er mer perifert behandlet i denne oppgaven. Tidsaspektet for oppgaven kombinert med en hektisk arbeidshverdag har nødvendigvis gitt meg klare begrensninger som forsker. Med mer tid ville jeg ha benyttet meg av flere informanter og således belyst problemstillingen grundigere.

## Litteraturliste

- Allen, M. og McCarthy, P. (2014). Sport Psychology, *Pearson Education Limited*
- Alvesson, M. og Skoldberg, K. (2009). Reflexive Methodology, New Vistas for Qualitative Research, 2. opplag, *Sage Publications LTD*
- Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The exercise of Control. *Worth Publishers*
- Bauer, M. I og Baumeister, R. (2011). Self-Regulatory Strength, Handbook of Self-Regulation: Research, Theory and Applications. *New York: The Guilford Press*
- Dalen, M. (2011). Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming, 2. utgave, *Universitetsforlaget*
- Deal, T.E. og Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life, *Reading, MA: Addison-Wesley*
- Furnham, A. (2005) The psychology of behaviour at work, The individual in the Organization, 2. utgave, *Psychology Press*
- Gardner, H. (1983) Frames of Mind, The Theory of Multiple Intelligences, *Basic Books, New York*
- Jacobsen, D.I. (2011) Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, 2. utgave, 3. opplag, *Høyskoleforlaget*
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013) Hvordan organisasjoner fungerer, 4. Utgave, *Fagbokforlaget*
- Johannessen, J.A. og Olsen, B. (2013) Positivt lederskap, Jakten på de positive kreftene, 3. opplag, *Fagbokforlaget*
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011) Forskningsmetode for Økonomiske og administrative fag 3. utgave, *Abstrakt forlag*
- Karp, T. (2014) Endringer i organisasjoner, Ideologi, teori og praksis, *Cappelen Damm Akademisk*
- Locke, E.A (1968) Toward a theory of task motivation and incentives. *Organ. Behav. Hum. Perform. Washington, DCI American Institute for Research*
- Lopez, S.J., Snyder, C.R., Magyar-Moe, J.L., Edwards, L.M., Pedrotti, J.T., og Janowski, K. (2004) Strategies for accentuating hope. In: Linley, P.A., og Joseph, S. (eds), Positive psychology in practice. Hoboken, N.J., John Wiley & Sons
- Peters, T.J og Waterman jr, R.H (1982) In Search of Excellence, *New York: Harper & Row*

- Riise, A.J., Stensbøl, B. og Pensgaard, A:M. (2013) Norske Vinnerkaller, Veien til mental styrke og gode prestasjoner, *Cappelen Damm*
- Stensbøl, B. (2012) Den gode prestasjonskulturen, Fra toppidrett til næringsliv, *1. Utgave, Fagboklaget*
- Yukul, G. (2013) Leadership in Organizations, Utgave 8, *Global edition, Pearson*
- Andersen, S.S. og Sæther, Ø. (2002) Prestasjonskultur i kunnskapsadhokratier, Forskningsrapport 15/2002, *Handelshøyskolen BI, Institutt for ledelse og organisasjon*
- Deci, E.L. og Ryan, R.M. (2000) The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, Vol, 11.No 4, 227-268
- McAllister, D.J. (1995) Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *The Academy of Management Journal* Vol. 38, No. 1. 24-59
- [http://www.olympiatoppen.no/om\\_olympiatoppen/prestasjonskultur/annonsekampanje/page5308.html](http://www.olympiatoppen.no/om_olympiatoppen/prestasjonskultur/annonsekampanje/page5308.html)
- <https://snl.no/hermeneutikk>
- <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer>

## Vedlegg: Intervjuguide

Tema: tilhørighet/fellesskap, motivasjon, tillitt, samarbeid/koordinering og styring.	
Bakgrunn:	Notat:
1. Hva er din rolle rundt i landslagene, hva gjorde du før du ble en del av "the attacking vikings"?	
<b>Kultur:</b>	
2. I min oppgave ser jeg på kulturen i de norske landslagene, kan du fortelle meg litt om ditt forhold til betydningen av kulturen hos dere?	
3. Kan du si noe om identiteten til laget?	
4. Kan du si noe om verdigrunnlaget til NSF?	
5. Kan du si noe om visjonen for den aktiviteten du er en del av?	
6. Har dere felles mål, kan du utdype noe om disse?	
7. Hvordan er du involvert i planene?	
8. Hva er de individuelle målene, og får du eventuelt hjelp til å sette disse, eller gjør du dette selv?	
9. Hvordan vil du beskrive din motivasjon for å oppnå personlige mål?	
10. Hvordan er motivasjonen for å oppnå kollektive mål?	
<b>Endringer:/Utfordringer</b>	
11. Kan du si noe om fokuset på utvikling i gruppen?	
12. Er arbeidet i en kontinuerlig endring eller er det stabilt?	
13. Er du åpen for endring/nye ideer?	
14. Hvordan vil du si at tilliten er mellom:	
- utøver/utøver	
- trener/utøver	
- trenerteamet	
15. Er de andre i teamet flinke til å gi tilbakemeldinger ris/ros – gi eksempler	
16. Er de andre i teamet flinke til å dele erfaringer – gi eksempler	

17. Hva er de største utfordringene mtp. kulturen i din hverdag?