

**Åshild Sporsheim**

# **To modeller ett forbund**

Prestasjonsutvikling i elitelandslagene i skiskyting

**Masteroppgave i idrettvitenskap**  
Seksjon for kultur og samfunn  
Norges idrettshøgskole, 2011-05-30



# Sammendrag

Hovedhensikten med denne masteroppgaven har vært å analysere og se på hvordan prestasjonsutviklingen og læringen i herrelandslaget og damelandslaget skjer, basert på teori om påpasselighet og erfaringsbasert læring. Jeg hadde tre undersøkelses spørsmål i denne masteroppgaven:

- 1. Finnes det forskjeller eller likheter mellom damelandslaget og herrelandslaget i skiskyting innen prestasjonsutvikling og læringsprosesser?*
- 2. Hvordan opplever utøverne på de respektive landslagene at det blir tilrettelagt for prestasjonsutvikling?*
- 3. Hvordan planlegger, gjennomfører og evaluerer dame- og herrelandslaget utviklingen til utøverne med tanke på teori om påpasselighet?*

Påpasselighet er en teori som hjelper oss med å forklare hvorfor noen organisasjoner er suksessfulle og lærer av små feil som blir gjort underveis i prosessen. Ved å handle påpasselig og lære gjennom erfaring, kan organisasjonene unngå at man ikke oppnår den suksessen man ønsker. Jeg ønsket å se på om det er forskjell eller likheter i måten damelandslaget og herrelandslaget organiserer seg på, som kan være med på forklare hvorfor to elitelandslag innenfor det samme forbundet kan oppnå ulik grad av suksess.

Masteroppgaven ble gjort som et kvantitativt komperativt casestudie, Jeg foretok personlig intervju med tre herreutøvere, tre dameutøvere og tre ansatte som hadde vært enten damelandslagstrener, herrelandslagstrener eller sportssjef i forbundet. Alle respondentene var tilknyttet forbundet mellom årene 2002 og 2010.

Studien min viste at det er forskjell i måten herrelandslaget og damelandslaget legger til rette for prestasjonsutvikling og erfaringsbasert læring. Herrelandslaget har en prestasjonskultur som er godt implementert i laget. Videre handler de mer påpasselig og skaper gode forhold for pålitelig erfaringsbasert læring. På damesiden finner jeg ikke de samme forutsetningene for erfaringsbasert læring i store deler av perioden 2002-2010. Men det er antydning til endring i måten de tenker og legger til rette for prestasjonsutvikling og læring i damelandslaget.



# Innhold

1.0 Introduksjon .....	6
1.1 Hovedspørsmål og struktur .....	7
1.1.2 Faktorer som er avgjørende i skiskyting .....	9
1.1.3 Struktur .....	10
2.0 Bakgrunn .....	12
2.1 Skiskytingens historie .....	12
2.3.1 Skjevfordeling av resultater hos damelandslaget og herrelandslaget .....	13
2.2 Toppidrettsorganiseringen i Norge .....	15
2.2.1 Olympiatoppens visjon og mål .....	16
2.2.2 Olympiatoppen som en påpasselig organisasjon .....	16
2.2.3 Olympiatoppens relasjon til skiskytterforbundet .....	17
3.0 Teori .....	18
3.1.1 I utlandet .....	18
3.1.2 I Norge .....	18
3.2 Teoretisk rammeverk .....	20
3.3 Erfaringsbasert læring .....	21
3.1.1 Små suksesser .....	21
3.3.2 Fem faktorer for utnyttelse av små feil på en intelligent måte .....	22
3.4 Høypåpasselige organisasjoner .....	22
3.4.1 Kjennetegn på påpasselighet .....	23
3.5 Organisering for høy påpasselighet .....	26
3.5.1 Håndtering av det uventede .....	28
3.6 Prestasjonskultur .....	29
3.6.1 Kjennetegn på prestasjonskultur .....	30
3.6.2 Tilrettelegging for prestasjonskultur .....	32
3.6.3 Samspill og samstemthet .....	33
4.0 Metode .....	35
4.1 En hermeneutisk studie .....	35
4.2 Kvalitativ metode .....	36
4.3 Casestudie .....	38
4.4 Utvalg .....	39
4.5 Datainnsamling .....	41
4.5.1 Intervjuguide .....	41
4.5.2 Intervjusituasjonen .....	41
4.6 Dataanalyse .....	43
4.7 Tematisk og teoretisk koding .....	43
4.7.1 Tematisk koding .....	44
4.7.2 Teoretisk koding .....	45
4.8 Validitet, reliabilitet og generalisering .....	45
4.9 Etikk .....	46
4.10 Min rolle som forsker .....	46
5.0 Empiriske resultat .....	48
5.1 Læringsmodellen hos elitelagene i skiskyting .....	49
5.1.1 Små feil er et resultat av små gjennomtenkte handlinger .....	49
5.1.2 Usikkerhet til utfallet .....	50
5.1.3 Handlingene er avgrenset i omfang og konsekvenser .....	51
5.1.4 Der aktører har en bevisst og aktiv holdning til handlinger og resultater .....	52

5.1.5 Læring skjer innen et handlingsfelt som aktører kjenner godt nok til at effektiv læring er mulig .....	53
5.2 Er læringskonteksten hos elitelandslagene i skiskyting lik som en påpasselig organisasjon?.....	55
5.2.1 Opptatt av små og store feil/avvik. ....	55
5.2.2 Motvilje til å forenkle.....	56
5.2.3 Observere operasjoner og effektene de har. ....	57
5.2.4 Respekt for ekspertise .....	57
5.3 Kategorier i forbindelse med kjennskap til trening .....	57
5.3.1 Treningsfilosofi fysisk.....	57
5.3.2 Treningsfilosofi skyting .....	60
5.3.3 Prioriteringer i den fysiske treningen og skytetreningen og treningsprosessen .....	61
5.4 Relasjon til landslagtreneren .....	64
5.5 Andre støttespillere .....	66
5.5.1 Olympiatoppen.....	66
5.5.2 Andre eksterne .....	67
5.6 Prestasjonskultur og samhandling .....	70
5.6.1 Samstemthet og samspill .....	72
6.0 Oppsummering og konklusjon .....	75
6.1 Praktiske implikasjoner og videre undersøkelser .....	78
6.2 Avslutning .....	79
7.0 Referanser .....	81
8.0 Vedlegg .....	87
8.1 Vedlegg 1 - Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt utøver.....	87
8.2 Vedlegg 2 – Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt, ansatt.....	90
8.3 vedlegg – intervjuguide utøver .....	93
8.4 Vedlegg – intervjuguide ansatt .....	95
8.5 Vedlegg – Godkjent søknad NSD.....	96

## Forord

Først vil jeg takke de som har hjulpet meg med masteroppgaven min, og da spesielt mine veiledere. Takk til hovedveileder, Svein Andersen og biveileder, Per Øystein Hansen for gode faglige tilbakemeldinger, konstruktive innspill og litt oppmuntring når jeg har stått fast.

Jeg hadde ikke kunnet skrive denne oppgaven hvis det ikke hadde vært for dere utøvere og ledere som har vært eller er tilknyttet skiskytterlandslaget! Dere tok dere tid til å stille på intervjuene, selv om det var i en periode hvor dere har det travelt og de siste forberedelser til world cup sesongen blir lagt ned. Tusen takk!

Takk til pappa, som korrekturleste oppgaven min.

Tilslutt vil jeg takke samboeren min, Trond, for å ha vært en god støttespiller når jeg har vært frustrert og holdt motivasjonen min oppe!

Lillehammer, Mai 2011

Åshild Høva Sporsheim

## 1.0 Introduksjon

Skiskyttersesongen 2010/2011 ble avsluttet i mars i år, og ble nok en eventyrlig suksess for Norge, særlig blant herrene. To av herrene kom på pallen i verdenscupen totalt. Under verdensmesterskapet i Khanty-Mansiysk tok Norge, 4 gull-, 1 sølv- og 3 bronsemedaljer i tillegg til en rekke plasseringer blant de 6 beste. Dette er bare de siste gode resultatene i rekken av en fantastisk sportslig suksess skiskytterne har hatt fra slutten av 1990-tallet og fram til og med i dag. I boka "Fult hus" skriver Hanstad (2005):

*"at fortellingen om norsk skiskyting det siste tiåret er en suksesshistorie. Både kvinner og menn har satt sitt sterke preg på olympiske leker, verdensmesterskap og verdenscup".*

I løpet av den perioden har laget tatt olympiske gullmedaljer fra Nagano i 1998 til Vancouver i 2010, unntaket er Torino i 2002. Norge har også tatt gullmedaljer i alle verdensmesterskapene fra 1999-2011. Det er få landslag i Norge, eller i andre land, som kan skilte med slike internasjonale resultater over en lengre periode. Resultatene viser at forbundet må ha gjort "noe som er bra". Skiskytterforbundet har et godt idrettssystem, og skiskytterforbundet er flinke til å utvikle folkene sine. I forbundet jobber det profesjonelle mennesker som tenker på hvordan man kan løse ting best mulig for at utøverne skal prestere optimalt. Toppidrett er viktig for skiskytterforbundet. Av Norges idrettsforbunds totale budsjett i 2008 (Syverud, 2008) gikk 15% til toppidrett, som kanaliseres gjennom Olympiatoppen i 2006,. Det vil si i overkant av 88 000 000 kr. Totalt for de særforbundene som var med på undersøkelsen brukte de tilsammen 37% av midlene til toppidrett samme år, ca 273 900 000 kr. ( fotballforbundet var ikke med i den undersøkelsen.) Ser man på skiskytterforbundets sitt kostnadsregnskap viser det at forbundet brukte hele 70% av sitt budsjett på toppidrett (Syverud, 2008). Denne pengebruken viser tydelig at skiskytterforbundet har et tydelig toppidrettsfokus. Sammenlignet med Norges skiforbund, så er skiskytterforbundet lite med betydelig færre medlemmer og en strammere økonomi. Men resultatmessig er dette to av landets mest vellykkede særforbund.

Ser man nærmere på resultatene til skiskytterforbundet viser det seg at herrene har hatt en mye større sportslig suksess enn damene. I damelandslaget har man også hatt "enere" og som har levert kjemperesultater, men forskjellen er at disse "enerne" ofte står alene i laget. Hos guttene lykkes laget i større grad. Hva kan være årsaken til det?



## **1.1 Hovedspørsmål og struktur**

### **1.1.1 Hovedspørsmål**

Denne studien skal prøve å gjøre rede for hvordan det er tilrettelagt for prestasjonsutvikling og systematisk læring og utvikling i elitelandslagene til Norges skiskytterforbunds elitelandslag. Målet med denne materoppgaven er å se på hvordan man tilrettelegger for prestasjonsutvikling og læring i skiskytterforbundet for å oppnå mest mulig suksess i perioden skjer 2002-2010. Jeg ønsker å se nærmere på hvem utøverne for hjelp av, relasjon til trenere og andre og hvor utøverne henter kunnskapen om trening fra. Toppidrett handler om å oppnå *suksess*, prestere på høyt internasjonalt nivå og da aller helst vinne. Suksess blir i min oppgave definert som: *at flere av utøverne til stadighet er på pallen i world cup, og flestparten av utøverne gjør det så bra at mange er blant topp 10 i world cup renn*. Det er vel kanskje ingen arenaer som har en hardere og vanskeligere vei til prestasjonsforbedringer, toppresultater, ære og berømmelse enn i toppidretten.

Både dame- og herrelandslaget har de samme mulighetene for å gjennomføre rikelig og riktig trening for å kunne oppnå suksess. Utøverne har gode treningsmuligheter, det er god nok økonomi og det er et godt medisinsk støtteapparat som er likt for begge elitelagene. Alt det praktiske rundt treningen er ganske likt for begge lagene. Det samme gjelder støtteapparatet rundt utstyr. Begge lagene bruker de samme skismørerne og det bør derfor ikke være noe forskjell der.

På slutten 1980-tallet og i begynnelsen av 1990-tallet opplevde man noe av det samme med langrennslandslagene. Herrene presterte kjempe bra, mens de norske damene ble hengende etter. Daværende landslagstrener for damer, Dag Kaas, satte i gang en snu operasjon som innebar blant annet at damene begynte å trene like mye som herrene. Kaas i seieren er vår:

”feiltrening kan oppstå fordi treningsmalene og – regimene i toppdretten fortsatt er for generelle og firkantede. Trening må legges opp individuelt og tilpasses den enkelte utøverens grunnlag. Hver utøver må ha sin personlige utviklingstrapp som systematiserer en årlig klatring fram mot det å trene best i sin idrett. Gjøres det riktig, tåler kvinner minst like mye trening som menn.”

Både blant damene og herrene blir det nok trent forholdsvis like mange timer, så her er det nok noe annet som er årsak til denne ulikeheten. Jeg ønsker og belyste det gjennom et

organisatorisk perspektiv, for å søke etter mulige forskjeller og likheter, for å se om det kan være noe her som gjør at ett lag klarer og presterer mye bedre enn ett annet.

Gjennom å undersøke forholdknyttet til trening og utvikling i de to landslagene ønsker jeg å besvare følgende problemstillinger:

*1) Finnes det forskjeller eller likheter mellom damelandslaget og herrelandslaget i skiskyting innen prestasjonsutvikling og læringsprosesser?*

I boka til Hanstad (2006) står det at damene bare har fulgt etter hva herrene har gjort av trening tidligere og at damene ofte fikk servert et tilbud som var enten var mer tilrettelagt for guttene eller var en slags ”nest beste” løsning. Er det slik fremdeles eller har man tatt tak i dette? I hvilken grad er utøverne bevisste på måten hvordan de skal bli bedre og hvordan gjøres dette. Denne problemstillingen kan også sees i nær sammenheng med problemstilling denne problemstillingen

*2) Hvordan opplever utøverne på de respektive landslagene at det blir tilrettelagt for prestasjonsutvikling?*

Denne problemstillingen vil fra et utøverperspektiv svare på hvordan de føler at det blir tilrettelagt for prestasjonsutvikling i skiskytterforbundet.

*3) Hvordan planlegger, gjennomfører og evaluerer dame- og herrelandslaget utviklingen til utøverne med tanke på teori om påpasselighet?*

Under denne problemstillingen vil jeg på om den treningsprosessen som foregår i de to ulike landslagene, gjøres med tanke på påpasselighet. Det å operere påpasselig er essensielt i toppidrett og jeg ønsker å se om jeg finner likeheter eller forskjeller mellom de to landslagene.

Men for å oppnå suksess er det mange ting som skal fungere og klaffe, og detaljer kan være svært avgjørende. Det er mange faktorer som må stemme i skiskyting. Skiskyting er en idrett som gjennomføres der og da, og som utøver og leder på landslaget får man en umiddelbar tilbakemelding på prestasjoner og resultater både underveis i konkurransen og etterpå. Men det å få tilbakemelding i en konkurranse er ofte alt for seint. Derfor må utøverne være påpasselige hele tiden uansett treningsperiode, for å kunne justere avvik og sikre best mulig forbedelser. Påpasselighet blir av Weick og Sutcliffe (2001:42) definert som:

*” the combination of ongoing scrutiny of existing expectations, continuous refinement and differentiating påability to invent new expectations that make sense of unprecedeted events, a more nuanced preciation of context that improve foresifht and current functioning”*

Ett eksempel på en person som er kjent for å opptre påpasselig er Ole Einar Bjørndalen. I boka ” i hodet på en toppidrettsutøver” fremhever (Kolsrud, 2009) at det er fem kriterier som må være oppfylt for at Ole Einar Bjørndalen skal ha en god dag på jobben; fysisk form, mental form/humør, teknikk, utstyr og planlegging. Dette er gode prinsipper for å få mest og best mulig kvalitet på samtlige av treningsøktene. Videre nevner Kolsrud (2009) at Bjørndalen har klare arbeidsoppgaver i hver trening og konkurranse, oppsummering, korreksjoner og nye spesielle arbeidsoppgaver til neste trening. Man må kunne nyte de gode følelsene etter en prestasjon, men også samtidig er det mye lære når det går bra og når det går dårlig. En utøver må jobbe offensivt for å finne ut hvordan man skal unngå å komme i en slik situasjon igjen og hva kan man gjøre annerledes hvis man allikevel havner i en slik situasjon. Pålitelig erfaringsbasert læring er et ideal og en utfordring (Andersen, 2009).

Det handler om å analysere det man gjør både på individuelt plan og også som et team. Skal du videre og bli bedre må man lære av dagen i dag og være bedre forbredt neste dag. Ole Einar Bjørndalen uttalte etter sesongen 2002/2003 følgende ”årsaken til årets gode resultater tror jeg er at hver eneste trening siden august har vært helt maksimal” Bjørndalen tok blant annet 4 OL gull den sesongen (Kolsrud, 2009). Da Emil Hegle Svendsen ble ny på laget, prøvde han å fange opp en del ting Ole Einar Bjørndalen gjorde. Unge Svendsen prøvde å lære mest mulig av det Bjørndalen gjorde rundt trening og på trening. Dette er et godt eksempel på overføring av holdinger og metodikk som styrker erfaringsbasert læring. Man søker etter kunnskap på hva som skal til for å bli best i en idrett og ønsker å ta med seg det videre i sin trening.

### **1.1.2 Faktorer som er avgjørende i skiskyting**

Å være et talentfull innenfor idretten, både når det gjelder det å trene rett og det å adaptere treningen raskt, er selvfølgelig en fordel for toppidrettsutøvere. Samtidig kreves det systematisk trening over flere over for å komme på et topp internasjonalt nivå. Ericsson (1996) mener at som utøver må man vanligvis opp i titusen treningstimer for å komme på et

høyt internasjonalt nivå (Ericsson 1996 i Andersen 2009). I skiskyting, som i andre utholdenhetsidretter, er det aerobe energiomsetningen avgjørende (Aasen et al, 2005), men skytingen krever helt andre mentale og tekniske elementer. Hovedfaktorene som bestemmer utøverens fysiske prestasjonsevne er utøverens arbeidsøkonomi og utøverens energiomsetning per tidsenhet, som igjen kan deles inn i utøverens aerob og anaerob kapasitet (Aasen, et al, 2005). Tusenvis av fysiske treningstimer må som regel gjennomføres før man har opparbeidet seg en god nok basis til å kunne hevde seg på et høyt internasjonalt nivå. Samtidig er det viktig at treningsbelastningen til utøverne er tilpasset deres tåleevne. Treningsbelastningen avhenger av mange faktorer, blant annet treningsintensitet, varighet på treningen, aktivitetsform, pauser og ytre forhold. Videre må utøveren være god til å skyte. Det er viktig å ha gode basisferdigheter i skyting, og å kunne gjennomføre god skyting under hardøkter og konkurranser. I tillegg er det viktig å ha en god mental styrke, noe som også krever mange timer med trening.

Men som for Ole Einar Bjørndalen og alle andre er marginene små. Marginale forskjeller i blant annet treningsmetode kan ha stor effekt på hvordan resultatene i sesongen blir for utøverne (Andersen, under trykking). Det illustreres blant annet av Bjørndalens resultater noe skuffende resultatene sist vinter. Justeringer med sikte på å forbedre seg, ga ikke ønskende resultater. I skiskyting som i mange andre idretter, får man tilbakemelding på utførelsen der og da. Men selv om du får tilbakemelding underveis i løpet og like etterpå, så er det dessverre for sent. Det å oppnå stor suksess handler om å gjøre den daglige treningen godt nok. Utøverne må utvikle og justere sin egen trening til hva man selv trenger for å forbedre seg.

### **1.1.3 Struktur**

Før jeg går nærmere inn på de problemstillingene som er skissert, vil jeg si litt om toppidrettes organisering i Norge, beskrive skiskyting generelt og skiskyting i Norge. Det inkluderer også litt om Olympiatoppen sin rolle opp mot skiskyting. I del tre vil jeg presentere modellen om pålitelig erfaringsbasert læring og påpasselighet. Denne teorien brukes til å organisere og drøfte de empiriske resultatene som kommer i del fem.

Metodekapittelet kommer som del fire i denne masteroppgaven. Her vil jeg drøfte mine valg i forbindelse med datainnsamlingen og beskrivelsen av den prosessen. I tillegg vil kapittelet vise hvordan jeg analyserte dataene jeg samlet inn. Del fem presenterer de empiriske

resultatene presentert. Her blir uttalelser fra utøverne og lederne gjengitt for å illustrere observasjoner og tenkemåter som kan knyttes til læring og utvikling. Siste del trekker noen konklusjoner og peker på muligheter for videre studier. I appendix gjengis ulike dokumenter, slik som intervjuguide, samtykke og informasjonsdokument og andre dokumenter som hører til masteroppgaven.

## 2.0 Bakgrunn

### 2.1 Skiskytingens historie

Skiskyting har fra tidligere hatt en sterk kobling til forsvaret og var i en årrekke en militær idrett. I følge biathlonworld.com ble den første skiskytterkonkurransen arrangert i 1767 på den norsk-svenske grensen der svenske og norske grensepatroljer konkurrerte mot hverandre (IBU u.å.a). I 1924 ble militær patruljekonkurranse en demonstrasjonsport i det første moderne vinter OL i Chamonix. I 1955 ble den moderne vinter skiskytingen introdusert. Tre år senere ble det første verdensmesterskapet arrangert for menn, men det skulle gå 26 år før kvinnene fikk delta i verdensmesterskapet (IBU, u.å.b & IBU u.å. c). Skiskyting har vært gjennom en utrolig forandring de siste 20 årene. Sporten har funnet en konkurranseform som er svært attraktiv for publikum, media og sponsorer (Hanstad, 2005). Når det gjelder de store profilene i Norge de siste 15 årene kan man nevne navn som Ole Einar Bjørndalen, Emil Hegle Svendsen og Halvard Hanevold, Liv G Skjeldbreid Poirée, Linda Grubben, Gro Marit Istad Kristiansen og Tora Berger. Den mest kjente og profilerte skiskytterutøveren i Norge og i resten av skiskytterverdenen er nok Ole Einar Bjørndalen. Han har vunnet 11 OL medaljer, hvorav 6 gull, og 36 VM medaljer, hvorav 16 gull og har pr april 2011 hele 92 worldcup seire i skiskyting. ( IOC u.å & wikipedia u.å.a). Beste norske kvinnelige skiskytter i løpet av de siste 10 årene har vært Liv Grethe Skjeldbreid Poirée. Ho har vunnet 3 medaljer i OL, ingen gull, og 11 medaljer i VM, hvorav 7 gull, i tillegg 22 siere i world-cup renn (wikipedia u.å.b).

I følge Hanstad (2005) ble det i skiskytterleiren fra 1994-sesongen lagt opp slik at det var herrelaget som skulle prestere. Jentene måtte som regel ta til takke med det nest beste. Eksempler på det er høydesamlinger, og den planleggingen og gjennomføringen som det fører med seg. Samlinger i høyden ble tilpasset de herreløperne som tålte den tynne luften best og det førte til at mange av jentene som hadde dårlig med oppfølging pådro seg overtrening eller annen skade. Omtrent samtidig skjedde det en endring i treningskulturen i skiskyting (Hanstad 2005) Ole Einar Bjørndalen, Halvard Hanevold og Liv G Poirée som var unge utøvere på den tiden, trente mer systematisk og la ned mer treningstid enn generasjonen før dem. I tillegg ble Rolf Sæterdal presentert for skiskytterne, og han viste utøverne hvordan han mente utøverne burde trene for å komme opp på et høyere nivå fysisk. Hans ideer ble i første omgang møtt med enorm motstand, men etter hvert var utøverne villig til å prøve. I hovedtrekk var filosofien til Sæterdal å jobbe med mange repetisjoner på konkurransefart. Denne

treningsfilosofien er den skiskytterlandslaget i dag har bygget på, og har fungert veldig bra i alle fall for herrene, men også for noen av damene.

Fra 1990-tallet og fram til år 2002 var perioden preget med mange trenerskifter i elitelandslagene. Etter 2002-sesongen har herrene hatt et mer stabilt trenerteam enn det damene har hatt. Foran 2002-sesongen begynte Odd Lirhus og Kjetil Sæther som var henholdsvis, damelandslagstrener og rekruttrenere for damene og herrene å jobbe med å finne ut hvilke grep kvinnelaget skulle ta for å få større fart i sporet og en bedre skyting. Hvilke faktorer skulle man prioritere og hvilke skulle man prioritere ned. Under denne sesongen ble de to elitelagene skilt (Hanstad, 2005). Selv om de ikke hadde fulgt nøyaktig det samme opplegget tidligere, skulle det nå bli satt i et bedre system. Fra dette året prøvde forbundet å prioritere damene like mye som herrene. Hver enkelt utøver må legge ned det treningsarbeidet i mange år som kreves for å være med i toppen. Det har blitt gjort tiltak for at kvinnene skal få ha samme mulighet til å få optimale treningsforhold som herrene. Men dette har ikke ført til at damene har fått like stor suksess som herrene.

### **2.3.1 Skjevfordeling av resultater hos damelandslaget og herrelandslaget**

Det norske skiskytterforbundet fikk altså en opptur på slutten av 1990-tallet, og har klart å holde på denne suksessen fram til i dag. Og forbundet har tatt gullmedaljer i nesten alle OL og verdensmesterskap i den perioden, utenom OL i Torino 2002. Dette viser at noen organisasjoner klarer å opprettholde en høy prestasjonskultur i idretten sin og at selv de beste kan svikte av og til. Men som sagt i begynnelsen av materoppgaven, er suksessen mellom damene og herrene skjevfordelt. Jeg har tatt for meg alle resultatene fra alle world cup og VM- og OL-konkurranser i skiskyting, både individuelt og stafett (ikke mix stafett), fra og med 2002/2003 sesongen til og med 2009/2010 sesongen. Under denne perioden har herrene oppnådd 99 førsteplasser, mens damene har oppnådd 27. Ser man på pallplasseringer har herrene 211, mens damene har 69. Ser man på topp ti plasseringer har herrene oppnådd 442 topp ti plasseringer, mot damenes 196.

Skiskytterforbundet sitt mål for perioden 2006-2010 var at Norge skulle være blant de to beste i nasjonscupen for kvinner og menn sammenlagt i World Cup. Men ser man på tallene oppdager man at de norske herrene har tatt 6 førsteplasser i worldcupen totalt og de to sesongene der en nordmann ikke har vært best, har det vært norsk andreplass. Damene har

kun en totalseier i verdenscupen i denne perioden, og kun en gang til har en norsk dame vært på pallen sammenlagt med en 3. plass totalt. Tre sesonger har beste norske dame i verdenscupen ikke vært blant de 10 beste totalt heller. I nasjonscupen har de norske herrene fått flest poeng av alle nasjoner 6 av sesongene, og de to resterende sesongene har de blitt nr 2. De norske damene har to 3. plasser som best. Den sesongen hvor damene var ”nærmest” herrene i prestasjoner totalt, var i 2003/2004 hvor Liv Grete Skjelbreid Poiree vant verdenscupen totalt og var sterkt delaktig i at damene denne sesongen fikk 10 av de totalt 27 seirene de har i world cup i denne perioden. Beste herre ble nr 2 i verdenscupen denne sesongen, og de tok 11 seirer i verdenscupen. Herrene hadde for øvrig 30 pallplasseringer denne sesongen mot damenes 20 og 81 topp 10 plasseringer mot damenes 41. Så ut i fra dette har nok ikke skiskytterforbundet oppnådd sine mål.

Resultatene viser at herrene i norsk skiskyting har hatt større suksess og oppnådd bedre resultater enn hva damene har gjort i perioden 2002/2003-sesongen til 2009/2010-sesongen. Sett bort fra at damene hadde bedre besteplassering i verdenscupen totalt i 2003/2004 sesongen, har herrene hatt bedre resultat hver eneste sesong sett i forhold til seirer, pallplasseringer og topp ti plasseringer. I tillegg har de bedre totalplasseringer i verdenscupen og bedre rangering i nasjonscupen hver sesong. Tar man for seg resultater under de mesterskapene som har vært i perioden har damene fått 8 førsteplasser, 4 andreplasser og 6 tredjeplasser. Herrene har på sin side tatt 19 førsteplasser, 14 andreplasser og 8 tredjeplasser. Som man ser ut i fra resultatene forklart over, har herrelaget hatt en betydelig større grad av suksess enn det damelaget har hatt.

Hvordan et landslag arbeider og om arbeidet laget legger ned gir toppresultater er det alltid knyttet usikkerhet til. Usikkerheten ligger i om det man gjør av trening, er riktig for å prestere best mulig. Hvordan konkurrentene forbereder seg foran en ny sesong, kan man ikke få gjort noe med. Man må ha fokus på seg selv og sin egenutvikling. De ulike utøverne har ulike individuelle behov og man må bruke den kunnskapen skiskytterledelsen har og har tilgang til, på en slik måte at den tilfredsstillende ulike behov, og spesielle situasjoner. Det som utgjør forskjell på fiasko eller suksess i prestasjoner, er små forskjeller i evnen til å se feil og videre å kunne lære av de feilene som blir begått (Andersen, 2009). Det er viktig å presisere at læring under usikkerhet ikke bare handler om å prøve og å feile. Hvis man får positive resultater kan man ikke utelukkende tolke det som at det man har lagt ned av treningsarbeid er det riktige, og det samme gjelder hvis man får negative resultater (Sitkin, 1992). Det er viktig å kunne



reflektere og analysere resultatene kritisk og være på utkikk etter andre alternativer. Hvis man ikke gjør arbeidet etter at man har fått resultatene av utprøvingen ordentlig, vil det på sikt true kontinuiteten og kunnskapsutviklingen (Andersen, 2009) Det er få av de som går world cup i skiskyting som oppnår stor suksess. Alle kan ikke vinne, og for å vinne jevnlig må man hele tiden ha den evnen til å forbedre seg. For å oppnå disse små fordelene slik at man oppnår suksess, er det nødvendig for både utøvere og lag og utvikle treningen litt hvert år. Dette innebærer en form for eksperimentering (Andersen, ikke utgitt)

## **2.2 Toppidrettsorganiseringen i Norge**

Norges idrettsforbund og Olympiske Komité (NIF) har det øverste idrettspolitiske ansvar for all idrett i Norge. Toppidrettsorganet til NIF, Olympiatoppen (OLT) har det operative ansvaret og den nødvendige myndigheten til å utvikle norsk toppidrett. På den måten får de et helhetlig ansvar for resultatene i norsk toppidrett og blir da selve bærebjelken for norsk toppidrett (Olympiatoppen, u.å.a). Som skiskytterforbundet har også resten av norsk idrett har hatt en eventyrlig suksess de siste 20 årene med mange medaljer i mesterskap. En av årsakene til den suksessen er opprettelsen av det som i dag er Olympiatoppen, tidligere Prosjekt 88 (Stensbøl, 2010). Prosjekt 88, et samarbeid mellom Norges idrettsforbund og Norges olympiske komité, ble i gang 1.1.1985 med bakgrunn i den skuffende norske innsatsen i toppidretten i lang tid og for å styrke toppidretten fram mot vinter OL i Calgary i 1988. Hovedmålsetningen til P-88 var å få til en nivåheving av norsk toppidrett, slik at norske utøvere kunne hevde seg i verdenstoppen. Prosjektet førte ikke umiddelbart til gode resultater og suksessen uteble. Under de olympiske leker i 1988 i Calgary, tok Norge for første gang i historien ingen gullmedaljer (Stensbøl, 2010). De norske herreskiskytterne gjorde det også ganske dårlig i Calgary. Damene fikk først lov til å konkurrere fire år senere (IBU u.å. d).

Selv om den kortsiktige suksessen uteble, ble det bestemt å videreføre toppidrettsatsingen under Olympiatoppen (Andersen, 2009). Etter lekene i 1988 ble det satt i gang i en snuoperasjon, der man blant annet tok tak i at prosjektet måtte stille høyere krav til trenerne i særforbundene, når det gjaldt å ta toppidretten profesjonelt og seriøst både på utøver- og trener/ledersiden (Stensbøl, 2010). Disse ulike tiltakene førte til en stor suksess for norsk idrett. Fra 1989-2004 tok norske utøvere 126 OL-medaljer og 900 mesterskapsmedaljer i OL, VM og EM. (Stensbøl, 2010).

### **2.2.1 Olympiatoppens visjon og mål**

Olympiatoppen sin visjon er: ” *trene og lede best i verden* ” og at den skal sammen med utøverne og deres støtteapparat være i kontinuerlig utvikling mot prestasjonstilstanden.

(Ambø, 2005 & Olympiatoppen u.å. b). Målet til Olympiatoppen er å utvikle de beste utøverne i Norge til å bli best i verden (Olympiatoppen u.å c)

Det er idrettene som står i sentrum for organisasjonens aktiviteter. Olympiatoppen arbeider med tre hovedområder; lagidretter, teknisk/taktiske idretter og utholdenthetsidretter, med en ansvarlig hovedcoach (Olympiatoppen, u.å.a). Innenfor hvert av disse tre hovedområdene har hver prioritert idrett en egen coach. Oppgavene til coachene er å følge opp idrettene i forhold til helhetlig prestasjonsutvikling. Leveransen fra fagavdelingen inn mot idrettene skal koordineres og kvalitetsjekkes av coachen. En annen oppgave coachene har, er å utfordre og støtte i forhold til helhet og optimalisere prestasjonsforutsetningene, som skjer i samarbeid med landslagstreneren i de ulike særforbundene og også skiskytterforbundet (Olympiatoppen, u.å.a). Olympiatoppen består av ti fagavdelinger som er delt inn i to enheter, og alle avdelingene jobber for å ha den beste toppidrettsfaglige kompetansen innenfor sitt fagfelt (Olympiatoppen u.å.d). Denne kompetansen skal videre implementeres i idrettene.

Fagavdelingene skal også sørge for å være oppdatert på den beste internasjonale praksisen og videreutvikle sin kompetanse på området. I tillegg til alle disse avdelingene som Olympiatoppen består av finner man også viktige prosjekter, slik som for eksempel kvinneløftet(Olympiatoppen, u.å.a).

Olympiatoppen skal sammen med særforbundene arbeidet for at norsk toppidrett er verdens beste på kunnskap og tverridrettsfaglig samarbeid. Denne kunnskapen må igjen implementeres hos utøvere, trenere og ledere sammen med særidrettene. OLT skal arbeide for at trenere og øvrig støtteapparat holder høy faglig standard, utvikle tverridrettslige trenings-, utviklings- og forskningsmiljøer med fasiliteter som kan matche de nasjoner det er naturlig å sammenligne seg med (Olympiatoppen, u.å.c & Augestad og Bergsgård, 2008).

### **2.2.2 Olympiatoppen som en påpasselig organisasjon**

I Olympiatoppen er forbund, trenere og utøvere en del av et organisert nettverk (Andersen, 2009). Som man ser av beskrivelsen av Olympiatoppen, er dette en organisasjon som har jobber systematisk med å ta i bruk hverandres erfaringer og kunnskaper, og lære av hverandre, slik at man kan benytte seg av kunnskapen optimalt (Andersen, 2009 & Gotvassli,

2005). Gjennom Olympiatoppen skal man til enhver tid kunne identifisere den beste praksisen i hver enkelt gren og i internasjonale standarder på tvers av idrettsgrener. Denne kompetansen som Olympiatoppen sitter på, spres for å utvikle den norske toppidretten best mulig. Det vil si at hos hver enkelt utøver, trener, leder og i ulike treningsmiljø vil man finne kunnskap som kan overføres og deles med andre. Trond Kjøll er et eksempel på samarbeid på tvers av idretter. Han var tidligere landslagstrener for rifleskytterne, mens han i vintersesongen 2001/2002 gikk inn i trenergruppen til skiskytterne. Kjøll hadde også tidligere vært skiskyttertrener, men det var på midt 1980-tallet. Det er nettopp denne kompetanse- og erfaringsoverføringen som man mener er en sentral faktor bak framgangen i norsk toppidrett. Olympiatoppen sin selvforståelse av sin viktige rolle og funksjon har vært med å styre og tilrettelegge for en lik kunnskapsutvikling (Gotvassli, 2005).

### **2.2.3 Olympiatoppens relasjon til skiskytterforbundet.**

Det daglige arbeidet til landslagsutøverne, foregår dette i regi av skiskytterforbundet. Samtidig har skiskytterforbundet mulighet til å benytte seg av spesialistkompetanse, og dele erfaring og – kompetanseoverføring gjennom Olympiatoppen. Fra Roar Nilsen presenterte Rolf Sæterdal for utøverne midt på 1990-tallet til Sæterdal døde tidlig på 2000-tallet, hadde skiskytterforbundet sterke relasjoner og stor tillitt til Olympiatoppen. Sæterdal som var coach i Olympiatoppen jobbet tett med skiskytterne og han hadde også svært tett kontakt med enkelt utøvere i skiskytterforbundet. I tillegg kom Bjørge Stensbøl fra jobben som president i skiskytterforbundet til jobben som toppidrettssjef i Olympiatoppen. Han tok med seg de gode relasjonene fra forbundet og inn i jobben som toppidrettssjef. Årene etter har nok ikke vært preget av like mye kontakt. I dag har forbundet en coach fra Olympiatoppen som de kan henvende seg til, og som også er med på noen av samlingene for å gi innspill til trenerne. Samtidig så har sportssjefen i skiskytterforbundet nesten ukentlig kontakt med coachen. Skiskytterforbundet tar også kontakt med Olympiatoppen, hvis de trenger faglig hjelp slik som for eksempel helse og ernæring. Nå har ikke de to organisasjonene så god kontakt som under ”Sæterdalperioden”, og skiskytterforbundet opererer mer selvstendig i forholdet til Olympiatoppen. Selv om kontakten ikke er fullt så tett, så har skiskytterforbundet og særlig herrelandslaget klart å holde på den metoden og metodikken som man finner i Olympiatoppen. I neste kapittel vil jeg presentere det teoretiske rammeverket for min oppgave.

## **3.0 Teori**

Studiet mitt fokuserer på likheter og forskjeller i måten det blir organisert for suksess i herre og damelandslaget i skiskyting, og for måten det blir tilrettelagt for prestasjonsutvikling i de to lagene. Før jeg presenterer mitt perspektiv er det interessant å se på hvilken forskning som har blitt gjort tidligere på organisering av toppidrett, både internasjonalt og i Norge.

### **3.1.1 I utlandet**

I SPLISS-studien (Bosscher, Bingham, Shibli, Bottenburg & Knop, 2006), som er en internasjonal sammenligning av seks nasjoner; Nederland, England, Belgia, Italia, Norge og Canada, kom man fram til ni punkter som danner grunnlag for internasjonal suksess. Målet var å finne ut forhold mellom ulike systemer for toppidrett, om det var en sammenheng mellom det man bruker av finansielle midler og det man får tilbake av høye prestasjoner. Studien var både på makro-, meso- og mikronivå. På makronivå vedrørende befolkning og økonomi, og på mesonivå ble faktorer som blir bestemt av det idrettspolitiske. På mikronivå ble det studert på faktorer som påvirker hver enkelt utøvers suksess. Gjennom studien fant forskerne følgende nøkkelpunkter; den internasjonale konkurransen har økt, og det blir vanskeligere for nasjoner å øke andelen av suksess i sport. Andre nasjoner har reagert på synkende resultater med å tilføre mer penger til toppidretten, og det fører til et ”våpenkappløp” nasjonene mellom.

### **3.1.2 I Norge**

Ser man på forskning som er gjort på organiseringen av toppidrett i Norge, finner man ulike studier. Augestad, Bergsgard og Hansen (2006) plasserer toppidretten i Norge i en internasjonal kontekst. De brukte dokumenter som er relatert til utviklingen av norsk toppidrett siden 1970 og intervjuet ledere og idrettspolitikere. De brukte en induktiv metodisk tilnærming og materiale de samlet analyserte de med bakgrunn i neoinstitusjonell teori. De fant ut at det var lokale variasjoner i norsk idrett. Bergsgard og Rommetvedt (2006), studerte om idretten fulgte den moderniseringsprosessen som skjer i storsamfunnet generelt. Studien er basert på et femdimensjonalt skjema med analyse, og de fant ut at på noen måter har norsk idrettspolitikke beveget seg mot den samme retningen som den generelle norske politikken, men forandringene i idrettspolitikken er ikke så store som i andre områder. Idretten henger etter i den generelle samfunnsutviklingen, med tanke på makt, parlamentarisering og

generalisering av interesser. Augestad og Bergsgard (2007; 2008) har tatt for seg hvordan Olympiatoppen er organisert og hvordan organisasjonen jobber for å få fram toppidrettsutøvere i Norge. De har samlet inn dokumenter og gjennomført kvalitative intervjuer for å si noe om skapelses- og virkningshistorien knyttet til etableringen av Olympiatoppen. Augestad og Bergsgard mener at de strukturelle og kulturelle rammebetingelsene for toppidrettsutvikling har klart større innvirkning på utformingen av toppidrettsarbeidet enn enkeltpersoners bidrag. Forskerne analyserte også relasjoner mellom det man legger i og det man får igjen med tanke på idrettsanlegg og topp idrettsprestasjoner.

Gotvassli (2005) har i sin doktoravhandling observert og hatt samtaler med ulike personer i norsk idrett. Han har sett på hvilke læringsprosesser som finner sted i Olympiatoppen og i langrenns- og friidrettsforbundet på mikronivå. Han så på hvordan læring er utviklet blant trenere og utøvere ved bruke av en organisasjonell kunnskapsteori. For å forklare hvordan sammenhengen er mellom organisering, fysisk trening og resultat i norsk toppidrett. Gotvassli (2005) fant ut at det som Olympiatoppen har bestemt av ulike treningsprinsipper, og lignende er helt fastlagt i virkeligheten, men at det foregår en forhandling om hvert element som Olympiatoppen mener er viktig. Det er altså en konflikt mellom det som Olympiatoppen mener er viktig, og hva som blir gjort i praksis.

Hanstad (2005) har sett på hva skiskytterne har gjort for å snu den dårlige trenden de hadde fram til ca midten av nittitallet og til den suksessen skiskyting oppnådde tidlig på 2000-tallet. Gjennom samtaler med ledere, trenere og utøvere og gjennom å være i miljøet og observasjon av miljøet sett på hva skiskytteridretten har gjort. Han fant blant annet ut at fra 1994 og framover ble premissene ofte lagt for at det var guttene som skulle prestere, og at jente fikk på en måte det nest beste. Dette er også noe som Bjørge Stensbøl bekrefter i ”makten og æren i toppidrettens kulisser” (2010) at Olympiatoppen sviktet kanskje på jentesiden med tanke på fysiske og psykiske treningsmetoder- og innhold. Olympiatoppen startet derfor opp et kvinneprosjekt i 1995, der det var med 30 jenter med ambisjoner om å oppnå gode resultater i olympiske leker. Her lærte utøverne seg å prioritere og å reflektere over det utøverne drev med. Et av kravene som ble stilt til utøverne i ”Kvinneprosjektets” basisfase, var å føre systematiske treningsplaner og å levere rapporter i etterkant. (Hanstad,2006).

Andersen (2009) har gjennom sin studie sett på Olympiatoppen hvordan påpasselig eksperimentert læring er gjennomført i høy påpasselige organisasjoner. Han har sett på

hvilken rolle lederskap og organiseringen av Olympiatoppen sin toppidrettsprogram har spilt for den store suksessen resultatmessig i norsk idrett, ved bruk av teori om påpasseligorganisasjoner. Gjennom analyse av skriftlige kilder, offisielle medaljestatistikker, intervjuer og samtaler har han funnet ut at Olympiatoppen har spilt en vesentlig rolle for resultatutviklingen i norsk toppidrett, siden 1988. Olympiatoppens utvikling og anvendelse av praktisk testet kunnskap overtid mener Andresen kan knyttes til læringsstrategi som utnytter små feil på en intelligent måte, slik at Olympiatoppen kommer under definisjonen av en påpasselig organisasjon. Dette er også dette perspektivet jeg skal bruke i min masteroppgave.

Som skrevet ovenfor så har det blitt gjort litt forskning på toppidrett med tanke på strukturer, politikk og systemer. Det er bare studiene til Gotvassli (2005) og Andersen (2009) som ser på hvordan læringsprosessene er i norsk toppidrett. På bakgrunn av dette ser jeg at det er mangler litt forskning rundt læringsprosesser i toppidretten. Det er heller ikke forsket så mye på skiskyting i Norge. Derfor ønsker jeg å se på hvordan elitelandslagene i skiskytter arbeider for å skape prestasjonsutvikling og suksess gjennom påpasselighet og pålitelig erfaringsbasert læring.

### **3.2 Teoretisk rammeverk**

Det teoretiske rammeverket jeg skal bruke for å svare på mine problemstillinger, er teori om påpasselighet av Weick & Sutcliffe og pålitelig erfaringsbasert læring av Sitkin. Teorien om påpasselighet er utviklet av pålitelig erfaringsbasert læring. Jeg ønsker å benytte meg av den for å se på hvilken måte skiskytterforbundets to elitelag vektlegger påpasselig læring for å få internasjonal suksess. Teorien om påpasselighet er utviklet etter en modell av Weick og Sutcliffe om høypåpasselige organisasjoner . Teorien viser hvordan mindre suksessfulle høypåpasselige organisasjoner feilet ved å ikke lære av små feil. I et korttidsperspektiv gjorde dette ikke noe for organisasjonene, men på i langtidsperspektiv hadde det en svært kumulativ effekt, slik at det tilslutt endte i katastrofer. (Weick & Sutcliffe, 2001) Teorien ser altså på hvordan man kan oppnå suksess ved å lære av sine feil. Teorien om påpasselighet legger vekt på selve prosessene og ikke på resultatet (Sitkin, 1992 og Weick og Sutcliffe, 2001). I forhold til påpasselig læring har jeg brukt Sitkin sin teori. Her ser man at til og med små suksesser inneholder små feil, og dette er da de høypåpasselige organisasjonene flinke til å bruke for å skape læring. Slike feil blir også kalt intelligente feil (Sitkin, 1992) I tillegg vil jeg også ta for meg prestasjonskultur.

### **3.3 Erfaringsbasert læring**

*Suksess er ofte et resultat av å ta et feilsteg i riktig retning – Al Bernstein (Lejon, 2010)*

For å tilegne seg ny kunnskap, må man være ydmyk og åpen. En lærende organisasjon har fokus på hva som kan læres av feil, den har ikke fokus på å finne feil. Læring i organisasjoner kan foregå på to måter. Det kan enten involvere utviklingen av økende effektivitet og pålitelige rutiner eller det kan ta form som økende resiliens når man blir konfrontert med nye situasjoner (Sitkin 1992). Weick har i sin studie (1984) funnet ut at frykt for feil fostrer immobilisering og dysfunksjonelle rutiner i forbindelse med opptreden, særlig der det er store sosiale problem. Weick hevder da at er at kvaliteten på tanker og handlinger reduseres, og frustrasjon og hjelpsløshet oppstår. Når organisasjoner har vært suksessfulle, har de som vane å holde seg til sin suksessformel, bruke de samme prosedyrene som gir suksess og bruke de samme folkene eller type folk. Dersom målet er å ha en stabil og kortsiktig utførelse, er suksess et godt grunnlag for pålitelig utførelse. Suksess oppmuntrer til å opprettholde "status quo". (Sitkin 1992) Det er vanskelig å få folk til å se etter nye måter å gjøre ting på, når det de gjør er relativt suksessfullt. Hvorfor skal man forandre på noe, når det går så bra som det gjør? Sitkin

#### **3.1.1 Små suksesser**

Det å bryte hovedmålet ned til mange delmål, mente Weick (1984) var den beste måten for å realisere hovedmålet, og på den måte få en pålitelig kunnskaps erfaring. Ved å gjøre det på denne måten, får folk i organisasjonen mulighet til å nå små delmål, og dermed oppnå små seire, som igjen gir selvtillit og energi for videre arbeid. Dette er nettopp dette også toppidrett handler om, nemlig å nå sine store og ambisiøse mål (Kaas, Kaggestad & Kristiansen, 2007). Som toppidrettsutøver setter man seg ett stort hovedmål og for å nå det målet må man dele hovedmålet ned i flere delmål. På den måten kan man oppnå små seiere og komme steg for steg nærmere det ambisiøse hovedmålet. Disse små seierne gjør at man får ny energi og god selvtillit som er viktig i kampen mot forbedring og usikkerhet (Weick, 1984). Men en svakhet ved denne metoden, er at man kan få en oppfatning om at feil helst bør unngås og at man i alle fall ikke snakker høyt om det.. Det kan også være vanlig at man overser små feil når resultatet for det meste er vellykket, slik som blant annet skjedde i Challengerulykken ( Starbuck & Millikin, 1988). Dette kan føre til at man utvikler en altfor stor tillitt til egne evner for å forstå

og kontrollere sammenhenger og prosesser og man søker ikke etter nok informasjon (Sitkin 1992 & Starbuck & Hedberg 2006). Sitkin (1992) mener nøkkelen til pålitelig kunnskapsutvikling og stort læringspotensial avhenger av evnen til å se at små, men også store suksesser, rommer små feil. Det er disse feilene som kan utnyttes som muligheter for læring. Ved bruk av denne metoden kreves det mye evaluering og klare forventninger som gjør det mulig å lære av små feil på en hensiktsmessig måte. Denne måten å tenke på er i tråd med Olympiatoppen sin tankegang. Mange ganger har vi hørt idrettsutøvere kommentere at det finnes forbedringspotensiale i forhold til det de presterte i konkurransen, selv om de ble olympiske mestere. I 2008 da roeren Olaf Tufte vant olympisk gull i Beijing, tenkte han umiddelbart på alt som hadde gått etter planen, og hvordan man kunne gjøre dette enda bedre ved neste anledning (Andersen, 2009).

### **3.3.2 Fem faktorer for utnyttelse av små feil på en intelligent måte**

Sitkin (1992) og Matson (i Andersen, 2009) sier at når disse fem karakterstikkene blir oppfylt, er det mulig å utnytte små feil på en intelligent måte: (1) små feil er et resultat av gjennomtenkte og planlagte handlinger (2) der det er usikkerhet om utfallet av disse handlingene, noe som er erkjent (3) og handlingene er avgrenset i omfang og konsekvenser (4) og der aktører har en bevisst og aktiv holdning til handlinger og resultater (5) som skjer innen et handlingsfelt som aktører kjenner godt nok til at effektiv læring er mulig.

Punkt en til fire vektlegger egenskaper ved en effektiv læringscyklus, slik som også kjennertenger påpasselige organisasjoner (Weick og Sutcliffe 2001). Det femte og siste punktet som Sitkin mener gjør det mulig å utnytte små feil på en intelligent måte, legger vekt på at aktørene må ha tilstrekkelig kunnskap innen det handlingsfeltet de opererer i. Weick og Sutcliffe (2001) mener det er svært viktig å tilegne seg akkumulert kunnskap. Med den akkumulerte kunnskapen kan hver enkelt aktør tilegne seg presis observasjon, relevant tolkning og pålitelig læring.

### **3.4 Høypåpasselige organisasjoner**

Modellen om påpasselige organisasjoner ble utviklet gjennom å studere organisasjoner som ikke hadde råd til å gjøre feil, slik som hangarskip, romfartsorganisasjoner og kjernekraftverk (Weick og Sutcliffe, 2001). Innen idretten kan man finne likheter mellom en høypåpasselig



organisasjon og blant annet Olympiatoppen (Andersen, 2009) Jeg mener også at elitelandslagene i skiskyting kan ha likheter med høypåpasselig organisasjon, siden de opererer begge i et miljø der det finnes mange muligheter for potensielle feil, og man har en usikkerhet rundt resultatet. I tillegg bruker begge organisasjonene erfaringsbasert læring. Suksess er med å sikre og å få en solid basis for den framtidige aktiviteten. Det kan være slik at når utøvere og lag oppnår suksess, er det lett å gå videre med selvsikkerhet og med mindre oppmerksomhet rundt andre og kanskje usikre tanker om det man gjør er rett. Det kan være vanskelig å få individer og lag til å vurdere, tenke og utvikle nye måter å gjøre ting på, når måten de går ting på nå, er suksessfull (Andersen, 2009). Elitelagene operer i et miljø der den finnes mange muligheter for stor fare for potensielle feil. Det finnes også en usikkerhet med tanke på utfallet, altså resultater utøverne oppnår, som hindrer læring gjennom eksperimentering (Andersen, ikke publisert). I skiskyting kan denne usikkerheten resultere i manglende suksess og dårlige resultater.

Praksisen og strukturen i slike høypåpasselige organisasjoner er bygd rundt teknologiske system. Dette systemet er basert på eksplisitt teknologi og kunnskap. Denne teknologien finner man ikke i idretten, mens man i idretten i stedet finner større grad av eksperimentering. Det som videre kjennetegner slike komplekse høyteknologiske organisasjoner er at påliteligheten er høy, læring er forankret i institusjonaliserte perspektiver, støttet av ekspertise og systematiske og velorganisert kunnskap i detaljerte, spesifikke prosedyrer (Andersen, 2009). Det er disse spesifikke prosedyrene som skal være med på å styre identifiseringen av små feil, og de vil også støtte en kontinuerlig forbedring av operative regler og rutiner innen en organisasjon (Andersen 2009 & Weick 2001). Når man har så detaljerte prosedyrer vil dette samtidig skape klare forventinger som gjør det mulig å observere avvik som kan utnyttes til læring og forberedning (ibid). Suksess er avhengig av evnen til å utnytte marginale forskjeller (Andersen, 2009). Og det er nettopp *det* toppidrett, og da skiskyting på internasjonalt toppnivå ,handler om.

### **3.4.1 Kjennetegn på påpasselighet**

I påpasselige organisasjoner er at den operasjonelle påliteligheten ofte høyere enn i de fleste organisasjoner. Læringen er forankret i institusjonaliserte perspektiver og støtte av ekspertise og detaljerte, spesifikke prosedyrer (Andersen, 2009). Dette er med på å reflektere beste kunnskap om komplekse prosesser og relasjoner, samtidig som det gir høy operativ presisjon.

Ved å ha detaljerte prosedyrer skaper man forventninger, som gjør det mulig å observere avvik som kan utnyttes til læring og forbedring (Andersen 2009). Slike organisasjoner er klar over at suksess også kan inneholde feil, og ved å ha et konstant fokus på feilene, får ikke disse organisasjonene en for høy selvtillit. På den måten spiller også små feil en viktig rolle med tanke på læring (Sitkin, 1992) Nedenfor følger fem karakteristiske trekk som kjennetegner en høy påpasselig organisasjon (Weick & Sutcliffe, 2001, Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999 ):

Kjennetegn nr 1: Høypåpasselige organisasjoner er opptatt av både store og små feil. Det å rapportere feil uansett hvor uvesentlig og liten den er, blir lagt vekt på og er måten organisasjonen øker sin kunnskap på. Et annet moment som kjennetegner høypåpasselige organisasjoner er at de handler raskt, siden læring er kortlevd. Det siste elementet som skiller påpasselige organisasjoner fra andre organisasjoner, er hvordan de legger merke til feil i relasjon til suksess. Organisasjonene utarbeider erfaringer fra feil og tar lærdom av dem. De forsikter med tanke på hvilke potensielle ulemper suksess kan ha og det å være selvgod, kan medføre. I tillegg er organisasjonene forsiktige og er klar over fristelsen til å redusere sikkerhetsmarginene og for å bli for automatisert med det organisasjonen driver med.

Kjennetegn nr 2: Motvilje til å forenkle tolkninger. Stort sett har både organisasjoner og mennesker en tendens til å forenkle ting, spesielt der situasjonen ikke er helt under kontroll. Dette er ikke alltid heldig, siden organisasjonenes omgivelser er komplekse, ustabile, uforutsigbare og ukjente. For å få god nok oversikt må derfor folk i organisasjonen forenkle mindre og se mer. På den måten klarer man å få et mer nyansert og fullstendig bilde. Samtidig prøver man å posisjonere seg slik at man har mulighet til å se og observere mest mulig i den komplekse virkeligheten man befinner seg i.

Kjennetegn nr 3: Sensitiv til operasjoner. På grunn av den bekymringen høypåpasselige organisasjoner har til det uventede, må organisasjonen være sensitiv til operasjoner. Nøkkel til effektiv utførelse ligger i å opprettholde klarheten i situasjonen, se det store bildet av de aktuelle operasjonene. Folk vil samordne informasjon om operasjoner og utførelse, til et bilde av hele situasjonen og statusen til den. Alle får detaljert informasjon på hva som skjer til enhver tid i organisasjonen, og alle blir instruert om å være klar til å gjøre hva som operasjonene i organisasjonen krever. De er hele tiden bekymret angående det uventede og de latente feilene som ligger der. Latente feil blir i Weick og Sutcliffe (s 13) beskrevet som ” *loopholes in the system`s defenses, barriers and safeguards whose potensial existed for some*

*time prior to the onset of the accident sequence, though usually without any obvious bad effect*". Det som ofte skjer er at disse latente feilene først blir oppdaget etter at det har skjedd en ulykke.

Kjennetegn 4: Å være resiliens handler om å være påpasselig angående feil som allerede har oppstått, og å rette på feilene før de blir verre og gjør større skade (Weick og Sutcliffe, 2001). Å håndtere at noe som du ikke forutså skjedde, krever et forskjellig tankesett enn til å forutse at noe skal skje. Man må ha en egenskap til å være god i å forutse. Å være forpliktet og ha engasjement til elastitet blir av Wildavsky definert som (Weick og Sutcliffe, 2001)

*" the mode of resilience is based on the assumption that the unexpected trouble is ubiquitous and unpredictable; and thus accurate advance information on how to get out of it is in short supply. To learn from error (as opposed to avoiding error altogether) and to implement that learning through fast negative feedback, which dampens oscillations, are at the forefront of operating resiliently."*

En annen måte som gjør at høypåpasselige organisasjoner klarer å vinne over feil, er når uavhengige folk med variert ekspertise bruker et rikere sett av ressurser til en forstyrrelse i stor fart og under guidingen av rask negativ tilbakemelding. Påpasselige organisasjoner som er resiliense har en antakelse om at de vil bli overrasket, derfor konsentrerer de seg om å utvikle ressurser som mestrer og responderer på raske endringer. Dette gjør de ved å utarbeide kunnskap, evnen til rask tilbakemelding, raskere læring, rask og nøyaktig kommunikasjon, variert ekspertise, evne til å kombinere på nytt eksisterende responsrepertoar og å bli komfortable med improvisasjon.

Kjennetegn 5: Det siste kjennetegnet til høypåpasselige organisasjoner er at de har respekt for ekspertise. Strukturen i disse organisasjonene er en kombinasjon av hierarki og spesialisering. Avgjørelsesstrukturen er hierarkisk i den forstand at viktige valg må bli tatt av viktige folk, og disse viktige folkene kan delta i mange valg. Men hvem som er viktige, blir hele tiden forandret i forhold til spesialfeltet til den som skal ta avgjørelsen. På denne måten rekogniserer og operasjonaliserer organisasjonene. Slike høypåpasselige organisasjoner har også en evne til å skille mellom ulike tilstander. Når alt foregår som normalt, blir avgjørelser tatt fra "toppen". De gangene det er en tilstand som krever høyt tempo, blir beslutningene tatt rundt omkring i organisasjonen. Det at organisasjonen fokuserer på feil, gjør at de ansatte

behandler hvert signal som noe ukjent. Dette fører til at oppmerksomheten blir koblet til ekspertise vedrørende problemer, løsninger og beslutninger. Å skifte over til en slik oppmerksomhet reflekterer påpasselig handling. Et annet poeng er at i høypåpasselige organisasjoner sier man i fra når man ikke har kunnskapen om et problem.

### **3.5 Organisering for høy påpasselighet**

Tidligere karakteristikker av høypåpasselige organisasjoner la vekt på den totale eliminasjonen av feil og fravær av læring ved å prøve og å feile, mens senere karakteristikker viser lov til å begå feil og viktigheten av begrenset grad av læring, ved prøving og feiling basert på de feilene (Weick og Sutcliffe, 2001). Tidligere var man også opptatt av nære naturlige systemer for høypåpasselige organisasjoner ved å foreslå at disse organisasjonene har en tendens til å fungere som buffer fra miljømessige påvirkninger, og arbeid aktivt for å utvikle å vedlikeholde disse buffer. Senere høy påpasselighetsteori ser på den aktive eksterne påvirkningen som reguleringer og offentlig persepsjon.

Dette er Ole Einar Bjørndalen et eksempel på. Selv om han vinner utallige løp i verdenscupen og mesterskapsmedaljer ser han alltid etter muligheter for forbedringer til neste konkurranse. Bjørndalen søker ny prestasjonsutvikling, og det gjør vel egentlig alle toppidrettsutøvere. Bjørge Stensbøl (Stensbøl 2010) mener den fremste egenskapen til Ole Einar Bjørndalen er jakten på den beste praksisen – søken etter det ypperste av det ypperste. Den beste teknikken, de beste treningsmetodene og de beste holdningene som må til for å lykkes. Han søker det banebrytende og prøver alltid å ligge foran konkurrentene. Alt han gjør, gjør han fokusert og målrettet.

Organisatorisk påpasselighet kan bli nådd gjennom utvikling av høystandardiserte rutiner. Ideen om det å kunne repetere og/eller reproduksjon av aktiviteter og/eller et mønster av aktivitet er fundamental for tradisjonell definisjon av påpasselighet (Weick & Sutcliffe, 2001). Påpasselighet handler om hvordan folk legger merke til hva som er til selve aktiviteten. Man må kunne tolke arbeid som har små signaler, se forskjeller på den kunnskapen man mottar, evaluere dette for så øke kunnskapen. I organisasjoner finnes det store antall muligheter som kan skape uventede avvik. Disse blir rettet på, og videre må man søke etter nye kilder som igjen kan føre til problemer. Påpasselighet i høypåpasselige organisasjoner er distinktiv fordi det er så nært knyttet til repertoaret av aktivitetsmuligheter. Det er dette som er nøkkelen til

organisasjonenes effektivitet. Når færre kognitive prosesser blir aktivert sjeldent, resulterer det i at man handler på autopilot, og ser ikke muligheten av at ting kunne ha blitt løst annerledes (Weick og Sutcliffe, 2001).

Kombinasjonen av en stabil kognitiv prosess og variasjon i aktivitetsmønstre gir de mest suksessfulle høypåpasselige organisasjonene mulighet til å håndtere uventede hendelser effektivt. For påpasselige organisasjoner kan det også være vanskelig å lære av erfaring. Hvordan man vektlegger små ting som man gjør rett eller små feil er ganske vanskelig. Små seirer fører til mer energi og entusiasme, mens små feil stimulerer til læring og refleksjon (Andersen, 2009) Suksess avhenger ofte av den energi og innsikt som handlinger skaper. For å lykkes og skape suksess kreves det at man har evne til å utnytte marginale forskjeller, siden det ofte er svært stor grad av likhet mellom de som lykkes og de som ikke gjør det.

Hvis noe skjer i en påpasselig organisasjon vil det foregå en konstant gjensidig justering i systemet. Dette gjør at man vedlikeholder påpasseligheten og de gjensidige justeringene er bare dannet gjennom en kombinasjon av ulike faktorer slik som blant annet kommunikasjon, tillit og førstehånds kunnskap om teknologi. Alt dette er med på å gjøre folk kapable til å håndtere dynamiske hendelser og til å gjøre slik at det uventede ikke skjer. Forventninger og påpasselighet holder folk og aktiviteter sammen i slike organisasjoner. Forventninger og påpasselighet henger sammen. Når folk i en organisasjon snakker sammen, skapes forventninger. Disse forventningene gjør at folk kan se feil, opprettholde det store bilde av operasjoner gjennom samtaler og man kan se hva som trenger oppmerksomhet og hvem som bør ta avgjørelser. I påpasselige organisasjoner handler det om å gjøre ting påpasselig, siden man har en ide om at sikkerheten ikke er fri for feil. Hvis man på et hangarskip har vært fri for feil i åtti dager, betyr ikke det at systemet deres er feilfritt, det betyr heller at det uventede ikke har dukket opp enda, men at det når som helst kan skje noe. For å unngå det må man hele tiden forsette med gjensidige justeringer, og sikkerheten og påpasseligheten må bli gjendannet om igjen og om igjen. Sikkerhet og påpasselighet er dynamiske ikke-hendelser og trenger derfor hele tiden oppmerksomhet og at det blir gjort tiltak på de faktorene.

### 3.5.1 Håndtering av det uventede

En av de største utfordringene et landslag kan stå overfor, er hvordan man skal takle det uventede. Hvordan skal man organisere et landslag best mulig for suksess i en setting der potensialet for feil og ”katastrofe” er til stede. Katastrofe her menes som mislykket forsøk på å oppnå suksess. Det å få til høy utførelse i idrettsverden krever god ledelse av uventede trusler som kan komme ut av kontroll, på samme måte som i høypålitelige organisasjoner. Disse høypåpasselige organisasjonene opererer under anstrengende omgivelser, og organisasjonene har utviklet måter å handle på og måter å lede på som gjør at de kan håndtere det uventede bedre enn andre organisasjoner. Ved å håndtere det uventede påpasselig vil slike høypåpasselige organisasjoner hele tiden kunne fortsette å levere pålitelig utførelse som de har sagt de skal levere. Det at det står store ting på spill i en høypåpasselig organisasjon, gjør det til en uvanlig god modell på hvordan man skal takle og håndtere det uventede. Ved å være en lærende organisasjon må man legge til rette for læring. Det vil si at man kan ikke definere hvorfra og når organisasjonen skal lære. Poenget med en lærende organisasjon er at den trenger å få en bedre håndtering av at den vet ikke hva den ikke vet.

Dersom det er blitt gjort kompromiss med tanke på variabiliteten i påpasselige organisasjoner, kan det resultere i skade, eller uteblitt suksess på skiskytterarenaen. Problemene oppstår når noe man tror vil skje, ikke skjer eller hvis noe som man ikke forventet ville skje, skjer. God ledelse av det uventede, er tankefull ledelse av det uventede (Weick og Sutcliffe, 2001).

Slike høypåpasselige organisasjoner gjør sjelden feil selv om de håndterer en mengde uventede hendelser. Grunnen til at de er borti så mange hendelser, er at deres teknologi er kompleks og deres konstitusjon har varierende krav og at mannskapene som jobber med disse systemene, har en ufullstendig forståelse av deres egne systemer og hva de egentlig står over for (Weick og Sutcliffe, 2001) Høypåpasselige organisasjoner har suksess på grunn av deres ledelse av det uventede til deres bestemte og fastlagte anstrengelse i å handle påpasselig (Weick & Sutcliffe, 2001). Nøkkelen til suksess er å ta de svake signalene om at det kan skje noe i en tidlig fase. Dette er hovedforskjellen mellom en vanlig organisasjon og en høypåpasselig organisasjon. Ingen organisasjon er fri for feil, men hos høypåpasselige organisasjoner hemmer ikke feil bedriften. Disse organisasjonene har en unik evne til å utvikle forventinger om verden og dens farer med færre forenklinger, mindre endelighet, og med mer korrigerende enn det som er vanlig ellers i andre organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2001).

En annen viktig forskjell er at slike organisasjoner har en konstant vurdering av hva som er farlig for dem og at de konsentrerer seg mer om misforhold, meningen med det og dets mest avgjørende beslutninger. Forskjellen mellom vanlige og høypåpasselige organisasjoner er ikke så stor som det kan se ut som det er. Hos begge organisasjonene starter problemene i det små ved svake signal, svake symptomer som ikke er like lett å oppdage, særlig hvis forventningene er høye og påpasseligheten lav. Dette utvikler seg da videre til store og mer alvorlige konsekvenser (Weick og Sutcliffe, 2001). Det som skiller disse organisasjonene, er hvor mye verdi folk legger i å fange opp slik utvikling på et tidlig stadium, og hvor mye kunnskap folk har om systemet og systemets kapasitet til å oppdage og å rette på de symptomene som dukker opp.

Andre variabler som skiller organisasjonene, er hvor mye støtte det er fra ledelsen til å sette av ressurser slik at man kan oppdage det uventede tidlig og ta hånd om det, hvor god kommunikasjon det er med tanke på det å erkjenne feil og forpliktelse til påpasselighet på alle nivåer (Weick og Sutcliffe, 2001) På den måten kan man også si at høypåpasselige organisasjoner er smarte organisasjoner. Samtidig har alle organisasjonene mange likhetstrekk. De utvikler kulturelt aksepterte forvissninger om verden og dens farer. De utvikler forsiktighetsnormer som blir satt ut i live i form av blant annet reguleringer og prosedyrer. Det som skiller disse to typene av organisasjoner er at de høypåpasselige organisasjonene bruker både de små feilene og ulempene med suksess som kilder til å handle forsiktig. Stort sett alle organisasjoner akkumulerer ubemerkede hendelser som er i henhold til hva som er akseptert forvissning om farer og normer for å unngå disse farene, mens de høypåpasselige organisasjonene har en evne til å legge merke til disse hendelsene raskere mens de enda er små i størrelse.

### **3.6 Prestasjonskultur**

I en høypåpasselig organisasjon er fokuset å gjøre jobben på en slik måte at den fører til at organisasjonen gang på gang leverer det beste den kan. Det er fokus på god kommunikasjon internt i organisasjonen, slik at man kan fange opp de små feilene som kan føre til katastrofe i en tidlig fase. I tillegg lærer organisasjonen av de feilene den begår. Dette er også viktig elementer med tanke på prestasjon. Andersen og Sæther (2008, s: 1) definerer prestasjon som kollektivets evne til å mobilisere individuell kunnskap i team og kjerneprosesser, kollektivets

evne til å videreutvikle kompetanse, institusjonalisere kunnskap i organisasjonens felles normer og forståelse og dets evne til å sette søkelyset på verdiskapning både når det gjelder kunder, eiere og ansatte.

### **3.6.1 Kjennetegn på prestasjonskultur**

Prestasjonskultur kjennetegnes ved at den har høye ambisjoner, lidenskap og vilje til å gjøre det som er nødvendig for å nå målene (Vik, 2007). For å lykkes innen skiskyting må du ha visse fysiske forutsetninger på plass, ha evne og interesse innenfor skiskyting. En utøver må legge ned mange timer med riktig trening for å oppnå gode prestasjoner. En prestasjonskultur koordinerer og reduserer transaksjonskostnader og vitaliserer og motiverer medarbeidere og den får også medarbeidere til å yte litt ekstra utover det som man kan forvente og forlange (Andersen & Sæther, 2008).

En annen faktor som kjennetegner en prestasjonskultur er at den er en sterk felleskultur med høy grad av samhandling, det er høye ambisjoner og ledelsen på alle nivåer har en involverende holdning vis-a-vis medarbeiderne og en aktiv og reflektert utvikling av kulturen. En slik kultur er preget av veldig store krav og spenninger, og konflikter som dukker, opp løses som regel på en konstruktiv måte. To hoveddimensjoner i en prestasjonskultur er samspill og samstemthet, men det er ikke dermed slik at hvis en organisasjon har høy ”score” på disse faktorene så finnes det en prestasjonskultur der (Andersen & Sæther, 2008). Det er knyttet en rekke faktorer til samspill som kjennetegner dynamiske nettverk, slik som nærhet og personkunnskap i arbeidssituasjoner og også aktive relasjoner som er preget av positiv åpenhet for nye ideer. Samstemthet er det som gir prosesser retning. Dette handler både om felles oppfatninger i form av visjon, mål og arbeidsmåter, og om omfatninger som styrker opplevelsen av samarbeid om felles mål, gir økt fordel for den enkelte (Andersen og Sæther, 2008).

I en prestasjonskultur utfordrer man hverandre regelmessig, og dyrker den dynamikken som oppstår. I en slik kultur prøver man å mestre på et stadig høyere nivå, og man preges ofte av en positiv usikkerhet – om det man gjør er det optimale i forhold til prestasjonsutviklingen. Et sentralt element i prestasjonskultur er ledelse. Det er avgjørende å kunne bygge lag med komplementære egenskaper og ferdigheter som står opp for hverandre når det er som verst (Stensbøl, 2010) Det å lede en prestasjonskultur handler om å gå foran og bestemme



retningen, å ha stram målstyring, stå opp for dem man leder og å trene hver dag på å utvikle egen atferd. De som er med på laget, får alle personlige mål og konkrete trenings- og utviklingsområder. I en prestasjonskultur må lederen være rollemodellen, den som trener mest og best og den må også ha størst takhøyde (Stensbøl, 2010)

I 1990-årene lærte norsk toppidrett av hvis man trener best i verden, har du også de beste mulighetene til å lykkes (Kaas et al, 2007). Det handler om å stille kritiske spørsmål ved det treningsarbeidet som blir gjort, om å være offensiv og våge å tenke nytt, prøve nye metoder, men samtidig ha kjernekompetansen i bunn. Skal man ha en kontinuerlig utvikling, må trenere, ledere og utøvere drive systematisk trening på sine definerte utviklingsområder. Kontinuerlig utvikling er en viktig del av prestasjonskulturen og en forutsetning for å komme seg videre. Man må legge forholdene til rette for utvikling gjennom blant annet diskusjoner. Søken etter å sprengte nye grenser innenfor kontrollerte omgivelser må være tilstede.

Hvis en slik kultur skal fungere, må to sentrale forutsetninger være til stedet. Disse er i tråd med Scheins begrep om "learning culture". Innholdet i kulturen må være knyttet til høye ambisjoner om innovasjon, et klart verdiskapningskonsept, der det er viktig å konsentrere seg om omgivelsene. (Andersen & Sæther, 2008) Utfordringene til en organisasjon er å matche egne ressurser med markedet og utvikle og utnytte ressurser utenfor organisasjonenes kjernevirksomhet. Det må utvikles både ambisjoner til hver enkelt og for fellesskapet. Hver enkelt individ må ha et ønske om personlig utvikling og vekst. Dette er ganske logisk for en toppidrettsutøver, der søken etter hele tiden å bedre er sentral. Det som er godt nok til å være best i et mesterskap ett år, er ikke sikkert bra nok året etter. Videre må de målene som blir satt, må være slik at de involverte kan ha noe å strekke seg etter. Alle som driver med skiskyting på ett topp internasjonalt nivå, ønsker å lære og å utvikle seg mer. Den andre forutsetningen er at ledelsen aktivt utvikler, pleier, iscenesetter og synliggjør kulturen på en slik måte at det gjennomsyrrer organisasjonen på alle nivåer (Andersen og Sæther, 2008)

"The learning leader must not only have a vision, but be able to impose it and develop it for further as external circumstances change" (Schein 1992, i Andersen & Sæther, 2008).

Det vil si at alle i organisasjonen må hele tiden søke etter å utvikle sin egen bevissthet om kulturens forutsetninger og virkemåte, kulturen må synliggjøres gjennom alle de ansatte i

deres daglige virke. Dersom man har tilfeller hvor begge disse to forutsetningene er innfridd, kan man snakke om prestasjonskulturer. Elementer i en prestasjonskultur kan synliggjøres på denne måten: Sett inn figur fra magma.. Selv om man befinner seg i en prestasjonskultur, er det ikke dermed sagt at en vil lykkes. Det kan være ulike årsaker til at man ikke presterer (Andersen og Sæther, 2008)

### **3.6.2 Tilrettelegging for prestasjonskultur**

Å tilrettelegge for en prestasjonsutvikling handler om å ta seg fra en ”nå-tilstand” og flytte seg til en ”ønsket tilstand (Kaas et al, 2007). Visjonen og det overordede målet styrer prioriteringene og handlingene i en prestasjonskultur. Visjonen kan sees på som en drøm man vil realisere, mens målet gir laget eller individet en retning, ambisjonsnivå og fokus på ønsket tilstand. Hovedmålet vil også styre tankesettet, som igjen vil føre til ønsket handling og er gjeldende under gjennomføringen. Det finnes to typer mål: resultatmål og treningsmål. Resultatmål er konkrete størrelser som plassering i world cup konkurranse i for eksempel skiskyting. Treningsmålene kan både være faglige eller organisatoriske eller begge deler (Kaas et al, 2007). I toppidretten jobber man også med delmål for å komme til hovedmålet. For å lykkes med å nå målene er engasjement helt avgjørende. Alle involverte i laget må trekkes inn i målprosessen. Det å vite og ha en forståelse av hvor man er og hvor man vil, gir et grunnlag for å sette opp konkrete delmål som er viktige å utvikle. Dette er gapet man ønsker å tette, og for å gjøre det må man gjøre endringer i både det faglige og organisatoriske.

En modell for å skape prestasjonsutviklingen er flytsonemodellen til Kaas og Kristiansen. For å komme et ”trappesteg” videre i utviklingen må man gå ut av flytsonen og deretter inn i flytsonen igjen. Det er utenfor flytsonen, spenningsfeltet, at utviklingen skjer. For å få utvikling må utøverne ut av flytsonen og trene seg tilbake til flytsonen. I en prestasjonskultur er det samspillet og kulturen som er avgjørende for måloppnåelsen. Det som teller i en prestasjonskultur er både hva vi oppnår og hvordan vi oppnår målene/leverer resultatene som er viktig. For å bli verdens beste skiskytter, må man kartlegge hvordan de beste skiskytterne trener. I tillegg til kan det være ideelt å søke impulser fra andre relaterte miljøer. Deretter må man finne ut hvilke ferdigheter som påvirker resultatene mest og hva er forutsetningen for å lykkes. Ut i fra disse spørsmålene får man da konkrete treningsmål, og videre må man ta delmålene inn i et kartleggingsskjema der man sammenligner med de beste i verden (Kaas et al, 2007).

### 3.6.3 Samspill og samstemthet

Andersen og Sæther (2008) identifiserte fem nøkkelfaktorer knyttet til samspill, vilje og evne til samspill, hvem kan brukes til hva, respekt for fagkunnskap, respekt for personlige grenser og kan vi stole på andre. For samstemthet identifiserte forfatterne fire nøkkelfaktorer: forstå verdiskapning, forstå og å akseptere strategi, egen rolle og bidrag og tillit til ledelsen. Det er fire hovedpunkter som kan være med på å hjelpe oss i arbeidet med utviklingen av prestasjonsfremmende organisasjonskulturer som fører til økt kompetansemobilitet. Man kan skape en realistisk ansvarliggjøring og forankring for å utvikle samspill og samstemthet.

Utøvere som driver med idrett, spiller hovedrollen i evalueringsprosesser med utgangspunkt i systematiske erfaringer fra trening og konkurranser. Det er dette som er utøverens daglige virkelighet. Dette igjen danner grunnlag for å utvikle evne og vilje til samhandling, forståelse av hverandres sterke og svake sider og bærende gjensidig tillit og respekt. Evalueringen omfatter både laget og hver enkelts innsats med tanke på hva det er en enighet om i fellesskapet. Det andre hovedpunktet handler om hvordan man kan sette i gang noen av de utallige tiltakene og programmene som er på markedet. Punkt nummer tre handler om å utvikle en klar forståelse av utfordringen og hvilke områder som må styrkes for å oppnå bedre mobilisering av kompetansen. Det siste hovedpunktet dreier seg om bevisstgjøring av aktørene i organisasjonen om betydningen av å løp i flokk. Helheten kan være større enn delene, det vil si at selv om et lag er bedre på papiret, er det ikke sikkert det er best etter at løperne har passert målstreken i konkurransen.

I skiskytterforbundet foregår aktiviteten i en høyorganisert setting. Den norske idretten og elitelandslaget i skiskyting er profesjonelt organisert og har et stort organisert støtteapparat, slik som skismørere, helsepersonell og andre viktige støttefunksjoner. Det er høy grad av prestasjonskultur i forbundet og alle jobber hardt for å nå de målene som er blitt satt. For å kunne prestere på et høyt nivå og å oppnå suksess kreves det utrolig mye av hele organisasjonen. Utøverne må trene mye og riktig, og de balanserer ofte på en egg i forhold til om de blir overbelastet eller ikke. Det er ofte marginale forskjeller som skiller de nest beste fra det å være best. Små ting som blir gjort annerledes i treningsarbeidet, kan gi store utslag på resultatene. Og det er nettopp det som er viktig å fange opp, de små avvikene, slik at man får mulighet til å korrigere dette og ha større sjanse for å oppnå den suksessen man streber etter. Som regel har nesten alle toppidrettsutøvere begått små feil, men det som er essensielt her, er å lære av de små feilene som man har gjort for å komme sterkere ut av det i etterkant. Ut i fra dette perspektivet må det være noe med tanke på måten utøverne diskuterer på, er

åpne om og hvordan de samhandler på som gjør at det er forskjell på herrelandslaget og damelandslaget i skiskyting. Men først vil jeg presentere de metodiske valgene jeg har gjort.

## 4.0 Metode

Målet med dette kapitlet er å vise hvorfor jeg har valgt kvalitativ metode, og gjøre rede for de valgene jeg har tatt underveis i prosessen. I den første delen av metodekapitlet sier jeg litt om hva slags type vitenskapelig studie det er. Videre i kapitlet presenterer jeg hvordan jeg foretok utvalget, innsamlingen av data og analysen av data. Til slutt i kapitlet kommer det en bolk om validitet, generalisering og etikk. De forskjellige fasene i forskningsprosessen blir gjennomgått, for å vise hvordan jeg har foretatt mine valg og for å vise framgangsmåten min ved oppgaven.

Kvale (2007) mener at den opprinnelige betydningen av ordet metode er *”veien til målet”*

*”Metode er et redskap, og en framgangsmåte for å løse problemer og komme frem til ny erkjennelse”* (Holme & Solvang 1998, s.14).

*”En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder”* Wilhelm Aubert (Hellevik, 2002, s12)

Metode er med på å gi oss råd om hvordan forskere bør gå fram for å samle inn, behandle og analysere data. Samtidig kan man si at det er som en prosedyre for å finne ny kunnskap. Dette er med på gjøre undersøkelsen mer nøyaktig og pålitelig.

*In choosing a method, everything depends upon what we are trying to find out.”*  
(Silverman 2005)

### 4.1 En hermeneutisk studie

Masteroppgaven min har en hermetistisk tilnærming. Hermeneutikken har sitt utspring i det gamle Hellas, og betyr forklaringskunst eller utlegningskunst (Gilje & Grimen, 1993). Den fikk sin *”renessanse”* på 1600-tallet (Føllesdal, Walløe & Elster 2002). Hermeneutikk er læren om fortolkning av tekster. De humanistiske vitenskapene kan også bli kalt åndsvitenskapene, som er forskjellig fra naturvitenskapene. Begge disse to teknikkene setter fenomener inn i sammenhenger. Forskjellen mellom den hermeneutikken og natur vitenskapen er at naturvitenskapen søker å *forklare* dem ved å oppløse helheter i enklere bestanddeler og måle

dem, mens den hermeneutiske vitenskapenes metode er å finne mening gjennom å *forstå* (Store norske leksikon, u.å).

Metoden blir ofte benyttet innenfor samfunnsforskning. Hermeneutisk tilnærming blir brukt når en skal forklare noe, noe som jeg ønsker å gjøre i min oppgave. Jeg ønsker å forklare hvorfor et landslag innenfor samme forbund kan oppnå mer suksess enn et annet landslag i samme forbund på bakgrunn av påpasselighet og erfaringsbasert læring. Forståelse og kontekst er viktig for fortolkning av meningsfulle fenomener (Gilje & Grimen, 1993). Men kanskje det viktigste begrepet innen hermeneutikken er den hermeneutiske sirkel som peker på forbindelsene mellom det man skal fortolke, forforståelsen og den sammenhengen eller konteksten det må fortolkes i (Gilje & Grimen, 1993). Sirkelen sier noe om hvordan begrunnelser for fortolkninger ser ut, hvilken struktur de har eller hva de baseres på. Den hermeneutiske sirkels hovedpoeng er at for å kunne begrunne fortolkninger av bestemte deler av et verk, må man ha en fortolkning av hele verket. Samtidig må man basere seg på fortolkninger av de enkelte delene, for å kunne begrunne en bestemt fortolkning av hele verket (Gilje & Grimen, 1993).

## **4.2 Kvalitativ metode**

For å finne ut hva slags metode man skal bruke som forsker er det viktig å få kartlagt hva slags type data man skal bruke og hvordan data skal bli analysert (Grønmo 1996). Den vitenskapelige forskningen kan deles inn i to hovedtyper, kvalitativ og kvantitativ forskning (Langdridge, 2006). I denne undersøkelsen er hensikten å se på hvordan herre- og damelandslaget i skiskyting tilrettelegger for prestasjonsutvikling og egenutvikling. Det jeg skal undersøke er i form av ord og ikke tall, derfor bruker jeg kvalitativ metode. Hvis målet med oppgaven var å se hvor mange som var fornøyde med tilretteleggingen for prestasjonsutvikling i landslaget, ville jeg ha foretatt en kvalitativ undersøkelse. De kvantitative metodene gir mulighet til å se på antall stykker og/eller antall prosent som for eksempel er fornøyd med tilretteleggingen (Grønmo 1996). En annen tilleggsfaktor som er med på å bestemme hvilken metode forskeren skal bruke, er hva slags teori forskeren bruker og ønsket om å utvikle kunnskap (Grønmo 1996). Jeg har valgt å bruke teori om påpasselige organisasjoner i denne undersøkelsen. Denne teorien tar for seg hvordan høypåpasselige organisasjoner lærer av sine feil. For å forstå hvordan utøvere på landslagene i skiskyting og ledere/trenere for lagene tenker, med tanke på tilrettelegging av prestasjonsutvikling, hvordan

det blir jobbet og tilrettelagt for å prestere best mulig er det ikke nok å se på antallet som er fornøyde/misfornøyde. De kvalitative metodene fanger i større grad opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle, og derfor er den kvalitative metoden best i min oppgave. En annen faktor er at kvalitative metoder går mer i dybden, når man skal forske på noe. Det er det jeg skal gjøre ved å få vite hva respondentene mener om hvordan noe skjer og oppleves. Metoden kjennetegnes med nærhet til forskningsobjektet og ved et direkte subjekt/subjektforhold mellom forsker og undersøkelsesenheter (Grønmo 1996). Kvalitativt intervju kan sees på som en samtale mellom intervjuer og intervjuobjektet eller intervjuobjektene. (Kvale 1996). Nærhet til undersøkelsesenheter er prinsippet for kunnskapsutvikling. (Holme & Solvang 1998).

Et annet kjennetegn ved metoden er de ulike teknikker ved bruk av metoden (Grønmo 1996). Kvalitativ metode er et samlenavn for fem teknikker: direkte observasjon, direkte deltaking, informant- og respondentintervju og dokumentanalyse (Holme & Solvang 1998). I min studie valgte jeg å bruke respondentintervju. Styrken her ligger i at undersøkelsessituasjonen ligger så nær opp til hverdagssituasjonen og samtalen (Holme & Solvang 1998). Grunnen til det er at man ønsker at de synspunktene som kommer til uttrykk, skal være et resultat av undersøkelsespersonens egen forståelse. Metoden er krevende og jeg måtte prøve å sette meg inn i og forstå situasjonen til den som blir intervjuet (Holme & Solvang 1998) Det kan være lurt at de som blir intervjuet i størst mulig grad får styre utviklingen i intervjuet. Jeg lagde en intervjuguide, der jeg har ulike temaer som jeg skulle komme innom i løpet av intervjuet. Det er viktig at en i løpet av intervjuet får dekket de områdene guiden inneholder. (Holme & Solvang, 1998). Jeg brukte diktafon under intervjuene, slik at det intervjuobjektene sier vil bli gjengitt korrekt. Styrken i de kvalitative intervjuene er at undersøkelsessituasjonen ligger nær opp til hverdagssituasjonen og samtalen. Jeg ønsker å benytte meg av en intervjuguide, på den måten har jeg et verktøy som skal hjelpe meg som forsker i intervjusituasjonen. Målet mitt er å lage spørsmål som ikke er ledende, men som er klare og kan gi meg svar på problemstillingen min.

I kvalitative undersøkelser kan undersøkelsesenheter selv styre sin egen medvirkning. Men da må man også være klar over at det kan komme feilkilder i forbindelse med dette. Forskerens forståelse av situasjonen kan være mangelfull og det er vanskelig for forskeren å vite hvordan man skal få de mest gyldige dataene (Holme & Solvang, 1998). Siktemålet med en kvalitativ undersøkelse er å få en bedre forståelse av et forhold. På bakgrunn av dette kan

man ikke få en statistisk korrekt representativ fordi man ønsker å få med enheter som ut fra visse forhold mest sannsynlig vil gi et nyansert bilde av fenomenet man ønsker å studere (Holme & Solvang, 1998). I kvalitative undersøkelser kan undersøkelser kan undersøkelsesenheter selv styre sin egen medvirking. Men da må man også være klar over at det kan forekomme feilkilder i forbindelse med dette. Min forståelse av situasjonen kan være mangelfull og det kan være vanskelig for meg å vite hvordan man skal få de mest gyldige dataene (Holme & Solvang, 1998).

### **4.3 Casestudie**

I følge Yin (1994), vil studier som har undersøkelsesspørsmål som begynner med hvordan, i mange tilfeller være casestudie. Hovedproblemstillingen min er *hvordan* elitelandslagene i skiskyting legger til rette for prestasjonsutvikling og læring. På bakgrunn av dette er min studie et casestudie. I tillegg er casestudie å foretrekke, når man kan skal undersøke moderne hendelser. Samtidig kan ikke relevant bli manipulert. Ordet "case" kommer fra det latinske ordet "casus" og understreker betydningen av det enkelte tilfelle (Andersen, 1997). I min oppgave er det snakk om to tilfeller eller to caser, og blir da et komperativt studie eller flerstudie. I motsetning til hvis man har et studium, som kalles enkeltstudie. Dersom jeg bare hadde sett på hvordan prestasjonsutvikling og læring skjer i elitelandslaget for herrer i skiskyting hadde det vært ett singel casestudie. Case blir brukt som tilnærming i nesten hvilke som helst undersøkelsesfelt og fagfelt (Andersen, 1997; Yin, 1994). Det finnes ingen fasit på hva case-studie tilnærming eller metode er og bør være, men man har en felles oppfatning av at case-studier kun har begrenset verdi når hensikten er å generalisere (Andersen, 1997).

Bakgrunnen med denne typen studier er man ønsker å forstå et kompleks sosialt fenomen, slik som i mitt tilfelle er å forsøke å forstå hvordan prestasjonsutvikling og læring skjer i de to elitelandslagene i skiskyting. Skiskytterforbundet er strategisk utvalgt fordi resultater, organisering og ressursbruk viser at dette er forbund som fokuserer på og lykkes med prestasjonsutvikling. Det er et velegnet sted og studere pålitelig læring og utvikling. Et annet element er at siden menn og kvinner har svært like forutsetninger, men ulike resultater grunn til å tro at det er forskjeller i organisering og tilnærming til læring og utvikling, reflektert i prestasjonskultur. Det gir variasjon som ytterligere kan belyse problemstillingen. Denne studien er motivert ut i fra interesse for det som skal studeres, og jeg tar inn generell innsikt og teorier for å tolke og forklare hva som skjer i de to elitelagene.



Det finnes tre forskjellige typer casestudier: deskriptive, eksplorerende og forklarende (Yin, 1994). For å finne ut hvilken type casestudie dette er så må man se på hovedspørsmålene. Siden to av hovedspørsmålene begynner med ordet ”hvordan”, er det ofte slik at studiene er forklarende. (Yin, 1994) I tillegg ønsker studiet mitt å forklare forskjeller og likeheter i de to elitelandslagene i skiskyting. På bakgrunn av dette kan man si at masteroppgaven min kan bli kategorisert som en forklarende studie. I tillegg finnes det også tre typer eksperimenter. Eksperimentene vil jeg ikke ta for meg i denne oppgaven. På bakgrunn av hvordan mitt undersøkelsesspørsmål er oppbygd og det at jeg ønsker å forklare hvordan prestasjonsutvikling og læring foregår i de to lagene, begrunner jeg dette med at det er en forklarende studie.

#### **4.4 Utvalg**

Målet med prosjektet er som sagt tidligere å finne ut hvordan prestasjonsutviklingen og læring skjer i elitelandslagene til skiskytterforbundet. Det kunne vært interessant også å ha sammenlignet langrenn og skiskyting og også innenfor landslagene i langrenn. Jeg valgte å ta for meg skiskyting siden jeg kjenner sporten godt og at jeg er en aktiv skiskytter selv. Det at jeg er i miljøet gjør at jeg har en del kunnskap om miljøet, og vet om eller kjenner godt de fleste jeg skal intervju. Det var ikke noe mål for meg å ha et statistisk representativt utvalg, men heller å finne de respondentene som jeg mente kunne gi meg svar på oppgaven min. Valg av respondenter ble gjort gjennom en meningsfylt utvelgelse (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007). Det ga meg mulighet til å plukke ut de respondentene jeg mente kunne jeg meg svar på hovedspørsmålene mine.

For å finne ut av temaet mitt, prestasjonsutvikling og læring innenfor landslagene i skiskyting, valgte jeg å intervju nåværende og tidligere utøvere og ledere i skiskytterforbundet, som har vært på forbundslag i flere av sesongene mellom 2002-2010. I fra disse to gruppene valgte jeg å intervju tre nåværende eller tidligere landslagsutøvere for damer og tre tidligere eller nåværende landslagsutøvere for menn. I 2010/2011 sesongen er det fire utøvere på damelandslaget i skiskyting og seks utøvere på herrelandslaget (Norges skiskytterforbund u.å a & Norges skiskytterforbund u.å.b). Jeg ønsker å intervju tre utøvere som har vært og er på herrelaget, tre utøvere som er og har vært på damelandslaget, og tre ledere både i form av herretrener, dametrener og sportssjef. Når det gjelder utøverne, ønsker jeg å ta for meg noen som har hatt suksess på landslaget, og noen som har vært på landslaget over en lengre periode

og som ikke har oppnådd den samme suksessen. Det var ikke alle som jeg hadde som ”første valg” som hadde mulighet til å være med i studiet av ulike årsaker. Det kan hende den informasjonen jeg kunne fått av dem som takket nei til å delta, hadde vært annerledes enn fra dem som takket ja. Jeg prøvde å få med meg utøvere som hadde vært noen år på landslaget slik at de hadde forhåpentligvis litt mer informasjon. Det jeg merket meg under intervjuene, var at det var vanskelig å huske tilbake fra de første årene folk var på lag. Men dette er vel slik det for blir, man husker ofte det nærmeste, og det blir nok en feilkilde i min oppgave.

Studiet mitt dekker ni av trenere, sportssjefer og utøvere som har vært tilknyttet landslagene i perioden år 2002 til 2010. Totalt sett representerer utvalget mitt en liten andel av hvor mange personer totalt som har vært tilknyttet lagene. Noen av dem jeg ønsket å intervjuer er fremdeles i skiskyttermiljøet, og disse personene var inne i en veldig travel periode om høsten på grunn av mye trening og forberedelse til world-cup konkurranser. Derfor så var det ikke alle jeg hadde mulighet til å få intervjuet. Å ha tilgang til respondentene er det første av fire evalueringskriterier til Grønmo (2004). Det at jeg ikke fikk tilgang til de jeg ønsket å ha med meg, kan være en svakhet med oppgaven. Samtidig kan det hende jeg fikk andre opplysninger av de andre jeg valgte som jeg ikke ville ha fått dersom jeg fikk med dem som trakk seg. Et evalueringskriterium som ble bestemt for hvem av respondentene som skulle bli spurt om å være med, var graden av relevans (Grønmo, 2004). Jeg ønsket å ha med utøvere som enten hadde opplevd stor suksess eller liten grad av suksess. Jeg intervjuet også tre tidligere eller nåværende trenere/sportssjefer i skiskytterforbundet, disse ble valgt på bakgrunn av hvilken stilling de hadde i forbundet og med tanke på hvilke sesonger de var ansatt i forbundet. Et annet punkt at dersom man får med ”feil” personer, kan det i verste fall føre til at hele undersøkelsen blir verdiløs. Det at jeg ønsket å ha med suksessfulle og ikke så suksessfulle, og utøvere som var med til ulike tider, gjør at jeg for å få et bredere og kanskje et mer riktig og nyansert perspektiv på hvordan man som utøver og ansatt oppfatter ulike ting. Samtidig ved at jeg valgte å intervjuer ansatte og utøvere fra begge lag, ville jeg kanskje få en bedre forståelse av hvordan de ulike lagene jobber med ulike ting. Det tredje kriteriet til Grønmo (2004) er hvor autentisk kilden er, noe som er svært viktig når jeg skal studere personlige meninger. Snakker personen i forhold til det han mener, eller snakker han slik man forventer en person i den posisjonen han befinner seg i skal snakke? Jeg vil nok si at i min oppgave følte jeg at noen av respondentene snakket uti fra hvordan han bør snakke i den rollen de befinner seg i, og dette er en liten svakhet ved oppgaven. Det siste kriteriet, som også henger sammen med hvor autentisk kilden er, går på hvor troverdig respondenten er

(Grønmo, 2004). Dette er vanskelig å oppdage, men for at studien skal være god er det viktig at de data som blir brukt er sanne.

## **4.5 Datainnsamling**

### **4.5.1 Intervjuguide**

En stor del av den kvalitative forskningen er empirisk, men den baserer seg på datainnsamling fra et relativt lite antall individer (Langdridge, 2006). Dette gjelder også for mitt studie, med mine har ni respondenter. Ved denne type forskning samler man inn tekstlig data, ved å intervjuer små grupper av mennesker enten semistrukturert eller ustrukturert. Jeg valgte å bruke semistrukturert intervju. Da brukes et standardisert oppsett som består av et antall forhåndsdefinerte spørsmål i en mer eller mindre fast rekkefølge. Målet var å stille spørsmålene slik at de ikke var ledende, men samtidig ville gi meg klare svar på problemstillingene. På den måten får respondenten styre utviklingen i intervjuet. Både de tidligere og nåværende dame- og herrelangslagsutøverne fikk de samme spørsmålene. Grunnen til det var at jeg stilte de samme spørsmålene, var at jeg skulle foreta en sammenligning av de to gruppene. De ansatte fikk litt andre spørsmål, siden de sitter med litt annen informasjon og vinkling enn utøverne. Spørsmålene ble blant annet utarbeidet ut i fra hvilken teori jeg skal bruke.

### **4.5.2 Intervjusituasjonen**

Jeg startet intervjuene i begynnelsen av november og var ferdig med det siste i romjula. Grunnen til at intervjuene ble tatt over to måneder, var at det var ikke alle som kunne rundt samme tidspunkt. Mange av dem jeg skulle snakke med er opptatt med samlinger og andre gjøremål, slik at jeg prøvde å være fleksibel overfor alle respondentenes tidsplan. Det å foreta intervju er en krevende både for meg som forsker og respondentene (Holme & Solvang, 1998). Som forsker bør man klare å sette seg inn i og forstå situasjonen til respondenten. Det er viktig at jeg under intervjuene var oppmerksom på det som respondentene sa, for å komme med oppfølgingsspørsmål, slik at jeg kunne få med ting som er relevant for studien min (Holme & Solvang, 1998). De første spørsmålene jeg stilte under intervjuene var for å få bakgrunnen til hver enkelt klar og for at respondenten skulle få prate seg litt "varm". Det er ikke alltid lett å være åpen for meg som intervjuer, så hvis jeg begynte med ganske enkle spørsmål ville respondentene bli trygge i forhold til selve situasjonen. Under selve intervjuet

var det ikke alle som jeg følte ville si alt de satt inne med av informasjon, og dette er dermed en svakhet i oppgaven min. Dette kan være fordi spørsmålene mine ikke var gode nok eller at respondenten ikke ønsket at ting skulle komme fram. Som forsker må jeg være klar over at jeg kan bli for fleksibel i måten jeg intervjuer på, og det kan føre til at det blir vanskelig å sammenligne data (Holme & Solvang, 1998). Jeg må kunne sammenligne de svarene jeg får med hverandre.

Det er fire hovedelementer som vil være avgjørende for hvordan utfallet av det kvalitative intervjuet blir (Holme & Solvang, 1998). Undersøkelsestemaet er det første elementet. I min undersøkelse er det ikke veldig personlige spørsmål som blir stilt. Samtidig kan respondentene føle at det kan være litt ubehagelig å snakke om et miljø der man kjenner alle veldig godt og har eller er en del av miljøet fremdeles. Man ønsker ikke å såre noen. Dette var noe jeg også opplevde under intervjuene, at jeg følte at det var flere som kunne ha sagt mye mer, men som av ulike årsaker, ikke ønsket å ta det opp. Og det må jeg som forsker akseptere. Rollene er det andre elementet som kan påvirke utfallet av intervjuet. Rolle menes i denne sammenheng som de forventningene som de ulike aktørene har til hverandres adferd (Holme & Solvang, 1998). Jeg er venn med flere av respondentene og kjenner de fleste jeg intervjuet. Men jeg følte at det ikke var noen problem for noen av partene. Under intervjuet, følte jeg at jeg ble respektert som forsker og de ble respektert som respondenter. Den tredje faktoren som kan påvirke utfallet til intervjuet er aktørenes evne til å gjennomføre den samspillsituasjonen intervjuet representerer (Holme & Solvang, 1998). Her følte jeg at jeg forstod når den som ble intervjuet ikke ønsket å komme med ytterligere kommentarer. Den siste faktoren er selve kulissene for intervjuet. Alle respondentene fikk selv velge både sted og tid, når de ønsket å foreta intervjuet. Dette fordi det er viktig at den som blir intervjuet, finner seg til rette i situasjonen (Holme & Solvang, 1998). Ved et par av intervjuene kan jeg ha blitt litt stresset i forhold til hvor lang tid respondenten hadde tid til disposisjon, men jeg tror ikke det spilte så stor rolle til slutt. Alle intervjuene tok ca 1 time og jeg brukte diktafon under alle intervjuene, noe som var i orden for alle respondentene. Dette gjorde at jeg kunne være mer med i samtalene, registrere nøkkelstikkord, og konsentrere meg om oppfølgingsspørsmål. Det man ikke får med seg når man bruker diktafon, er kroppsspråket til respondentene. I denne oppgaven har jeg valgt å se bort i fra det.

## **4.6 Dataanalyse**

Etter at selve datainnsamlingen var ferdig, var neste steg i prosessen analyse av data. For å forstå hvordan skiskytterlandslagene tilrettelegger for suksess, må jeg analysere intervjuene for å prøve å finne meninger som kan være like eller ulike for utvalget. Jeg begynte å transkribere de fleste intervjuene rett etter at intervjuene var ferdig tatt. Å transkribere vil si at man oversetter til skriftspråk fra talespråk. (Kvale & Brinkmann) Miles og Huberman (1994) understreker viktigheten av å ha en god transkribert tekst. Mitt siktepunkt for analysen er å få en helhetlig forståelse av de spesifikke forholdene som jeg har definert i problemstillingene mine (Grønmo, 1996) Når jeg skal prøve å finne ut hvordan de ulike lagene tilrettelegger for erfaringsbasert læring og påpasselighet, har jeg derfor transkribert og analysert intervjuene for se etter utsagn som gir meg det jeg trenger. Jeg benyttet meg av diktafon. På den måten har jeg hele intervjuet på bånd og jeg slipper å glemme noe. Når jeg transkriberte, unnlot jeg å ta med småord som "hmm", "øhh", og "he he", men jeg transkriberte ordrett, slik at noen setninger ble litt keitete. Det er anbefalt at teksten blir transkribert på en slik måte at den blir ganske rettfram og lett (Huberman og Miles 1994), men jeg valgte å gjøre det på denne måten, fordi da får man kanskje med ting man kunne gått glipp av. Jeg mener at detaljnivået i min transkribering er fullstendig og god nok. Det er ikke utarbeidet noen standard for transkribering enda (Flick 2002), eller for rutiner, prosedyrer og teknikker for å behandle slike data (Holme & Solvang, 1998). Etter intervjuet er det viktig å sette av nok tid til å tolke dataene som er samlet inn. Det finnes ulike metoder for å analysere data (Kvale, 2007). Dataanalysen går ut på å systematisere de deler av innholdet i ulike tekster som er relevant for gitte problemstillinger (Grønmo, 1996) Man lager et strukturert kategoriskjema, der man har ulike kategorier. Videre tar man og registrerer hvor mange av de utvalgte tekstenhetene som kan plasseres i de ulike kategoriene og i hver kategori (Grønmo, 1996)

## **4.7 Tematisk og teoretisk koding**

Etter at jeg var ferdig med å transkribere, begynte kategoriseringen av data. Hensikten med å kode en tekst er å bryte den ned i mindre kategorier (Flick, 2002). Dette gjør det lettere å få en oversikt over teksten. Det finnes to ulike nivåer av koding, koding på første nivå og koding på annet nivå (Miles & Huberman, 1994).

### 4.7.1 Tematisk koding

Koding på første nivå kan også bli kalt tematisk koding (Flick 2002). Etter at man har foretatt intervjuene, har man fått en stor mengde data, og for å redusere mengden data man skal arbeidet med, må man foreta en tematisk koding. Her kan det blant annet lurt å se på undersøkelsen sine spørsmål og hva som er hovedmotivet for undersøkelsen, slik at man da kategoriserer data med tanke det. Forskeren må lage ulike kategorier for så å sette inn de relevante uttalelsene i de ulike kategoriene. Jeg valgte å ta de fleste kategoriene mine fra intervjuguiden. Alle setninger og fraser som er relatert til det samme emnet, vil bli kodet likt (Miles & Huberman, 1994). Videre grupperer og oppsummerer man funnene fra den tematiske kodingen til mindre temaer (Miles & Huberman, 1994). Etter at jeg hadde foretatt kodingen, satt jeg inn alle setningene og kommentarene som var relatert til de kategoriene jeg hadde valgt inn i en matrise. Jeg satte både inn kommentarene og setningene fra både dameutøverne, herreutøverne og de ansatte i samme matrise.

**Tabell 1:** Eksempel på tematisk koding, nøkkelkategorier i forbindelse med treningsprosessen og typiske uttalelser som representerer nøkkelkategorier.

<b>Nøkkelkategorier</b>	<b>Herreutøver</b>	<b>Dameutøver</b>	<b>Ansatt</b>
Planlegging	<i>Vi planlegger det aller vanligste er kanskje grovt de harde øktene du skal ha (...) Jeg liker egentlig å se litt mer på vær og vind, i dagene mellom der. Når det er sol og fint vær så er det fint å gå på rulleski og sykle eller noe sånt. Og er det drittvær, så er det kanskje finest å løpe.(...) Orker jeg ikke å trene mer enn det og da blir det ikke mer enn det. (D)</i>	<i>(...) ja da var jeg nok litt mer bestemt selv på å styre mer selv og. Gikk litt mer inn for en del av treningsarbeidet selv, og stolte ikke så jævlig på treneren lengre. Det var det jeg gjorde før, også da trodde jeg det var det resten gjorde også. Men det stemte jo ikke, fordi dem trente sin egen plan. (C)</i>	<i>De prioriterte områdene så vet du at du kan ikke få gjort alt på en gang, og det er da det gjelder å ha en god struktur og en god plan også i forhold til hva utøverne slår seg til ro med i forhold til og da tar vi tak i det (I).</i>

## 4.7.2 Teoretisk koding

Etter å ha foretatt den tematiske kodingen, er neste steg den teoretiske. Denne type koding er relativ lik tematisk koding, forskjellen her er at det er det teoretiske rammeverket som blir brukt som kategorier for kodingen her. Det vil si at jeg laget med kategorier innenfor feltet påpasselighet og erfaringsbasert læring. Også her ble både dameutøverne, herreutøverne og de ansatte sine meninger og kommentarer puttet inn i den samme matrisen.

**Tabell 2:** Teoretisk koding av nøkkelkategorier og typiske uttalelser for en påpasselig organisasjon

<b>Nøkkelkategorier</b>	<b>Herreutøver</b>	<b>Dameutøver</b>	<b>Ansatt</b>
Benytte lokal ekspertise og få en kultur der eksperter blir satt pris på	<i>Når det toppet seg inn mot OL, så var han mer og mer med ... men vi hadde hele tiden god kontakt med han (E)</i>	<i>Jeg snakket jo og diskuterte ting og hørte på dem, men det var jeg som styrte min egen trening sammen med min søster og med min mann (B)</i>	<i>... så er det jo de vi henvender oss til og de er jo inne og hører litt på hvordan det går og utfordrer oss litt på ting da i forhold til og ja hvis det er ting som oppdager skjer i andre idretter hvis det er konkrete ting de kan bidra med i forhold til sin kompetanse (I).</i>

## 4,8 Validitet, reabilitet og generalisering

Ved bruk av kvalitativt forskningsdesign er det vanskelig å sikre validiteten og reliabiliteten. Ulemper ved kvalitativ metode er at man kan ikke bruke begreper om validitet og reliabilitet på dataene. Ofte er det ikke riktig eller en gang mulig å generalisere og/eller predikere på grunnlag av funnene. (Langdridge, 2006). Validiteten til en kvalitativ studie avgjøres om innsamlet data er relevant og gyldig i forhold til å gi svar på problemstillingen. Man skal kunne stole på det som blir presentert og metoden skal måle det den skal måle. Reliabiliteten i en kvalitativ studie handler om forskningens pålitelighet og nøyaktighet. Her er det viktig å notere observasjoner så fort som mulig, bruke en diktafon for å ta opp intervjuene og få transkriberingen mest mulig korrekt (Kvale, 2007).

Validitetsproblemet kan oppstå fordi jeg som forsker beveger meg på teoriplanet og på empiriplanet (Hellevik, 2002) Når jeg formulerer problemstillingen og når jeg tolker

resultatene av undersøkelsen, er jeg på teoriplanet. Mens jeg er på empiriplanet når jeg samler inn og behandler data (Hellevik, 2002)

Som nevnt i det tidligere avsnittet, vil den operasjonelle definisjonens samsvar med den teoretiske avgjøre den definisjonsmessige validiteten. Om innsamlingen og behandlingen av data kan gjennomføres med høy grad av reliabilitet, kommer an på om den operasjonelle definisjonen er klar og presis. Disse to forholdene bestemmer datas validitet, det vil si deres egnethet for å belyse problemstillingen. Høy reliabilitet (nøyaktighet) er ikke en tilstrekkelig betingelse for at data skal ha høy validitet. Man må også ha høy definisjonsmessig validitet

Generalisering og representativitet er ikke sentrale siktemål ved kvalitative metoder. Men utvelgelsen av respondentene er viktig. Får man feil personer med i utvalget, kan det føre til at undersøkelsen ikke blir så god. De intervjuene jeg vil foreta, er respondentintervju, det vil si at jeg intervjuer personer som selv er delaktige i det fenomenet jeg studerer.

#### **4.9 Etikk**

Med en gang det er forskning der enkeltmennesker eller samfunn er objekt, kommer spørsmålet om etikk inn (Holme & Solvang, 1998) Forskning må bygge på respekten for hvert enkelt menneske. Når man som forsker bruker kvalitativt intervju, ligger ansvaret på intervjuer angående balansen mellom respekt for intervjupersonens integritet og søken etter interessant kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg har prøvd å hatt dette med meg under hele prosessen. Jeg ga informasjon om risikoen ved å være med på prosjektet gjennom et kombinert samtykke- og informasjonsbrev og under analyseprosessen har jeg prøvd hvordan jeg kan ta vare på respondentene sin konfidensialitet, samtidig som jeg får benyttet meg av den informasjonen jeg har fått av respondentene

#### **4.10 Min rolle som forsker**

I undersøkelser vil det alltid være et spørsmål om forskerens rolle. Som nevnt tidligere, er jeg en aktiv skiskytter og kjenner skiskyttermiljøet godt. Dette gjør at jeg allerede har et forståelsesgrunnlag for skiskyttermiljøet i Norge. Det å ha et forståelsesgrunnlag for det man skal undersøke er viktig. Skiskyttermiljøet på seniornivå i Norge er relativt lite, og derfor kjenner de fleste hverandre eller det vet omtrent hvem alle er. Jeg kjenner flere av utøverne på landslagene og trenerne veldig godt. Derfor var det viktig å finne en balanse mellom det å



være venn og det å være forsker da jeg foretok intervjuene. (Kvale, 1996) Jeg følte at alle intervjuene jeg hadde, ble gjennomført på en tilfredsstillende formell måte. Da jeg foretok analysen måtte jeg passe på at min oppgave ikke ble subjektiv, siden jeg har den bakgrunnen som jeg har. Det kunne ha ført til at studien ikke blir riktig.

Andersen, Hansen, Hanstad og Rognlan arbeider nå på med et prosjekt som tar for seg nå organiseringen av toppidrett i Norden. Formålet her er å undersøke de ulike modellene for toppidrett som stimulerer prestasjonsutvikling. Her vil de benytte seg av dokumentanalyser og intervjuer fra utøvere og trener i canadisk, finsk, norsk, svensk og dansk idrett. Gjennom prosjektet ønsker de å belyse hvordan toppidrettsorganenes struktur, kultur og kompetanse preger arbeidsformene og resultatutviklingen. (Norges idrettshøyskole, 2009 a). Delporsjektet til Hansen, Andersen og Hanstad har som formålet å analysere ledelsesprosesser på mikronivå. Her ønsker de å se på hvordan suksessfulle utviklingsprosesser styres i særforbundene og i Olympiatoppen. De vil foreta kvalitative dybdeintervjuer med både trenere, utøvere og ledere i utvalgte særforbund nasjonalt og internasjonalt (Norges idrettshøyskole 2010). Denne studien vil inneholde komparative analyser av nordisk langrenn, canadisk langrenn og tysk langrenn. De ønsker også å se på hvordan norsk langrenn håndterer dagligdagse utviklingsprosesser og hvordan norsk langrenn planlegger og gjennomfører VM på ski i 2011 sammenlignet med andre sterke langrennsnasjoner. I studien vil man også sammenligne hvordan skiskyting og langrenn har samhandlet med Olympiatoppen og hvordan dette har resultert i bedre resultater (Norges idrettshøyskole, 2010). Jeg har samarbeidet litt med Hansen om ulike data i forbindelsen med denne studien.

Nå har jeg tatt for meg hvilken metode jeg har brukt i studien. I neste kapittel vil jeg ta for meg resultatene og diskutere de i lys av teorien jeg forklarte i del 3.

## 5.0 Empiriske resultat

I dette kapitlet vil jeg prøve å forklare hvordan utviklingsprosessene, læringsprosessene, og prestasjonsutviklingen i de to elitelagene i skiskyting foregår. Resultatene vil bli presentert i relasjon til teoriene om erfaringsbasert læring og påpasselighet. I tillegg vil jeg diskutere resultatene i forhold til prestasjonskultur. I den første delen vil jeg diskutere hvilke aspekter som finnes i de to landslagene med tanke på erfaringsbasert læring. Videre vil jeg si noe om landslagene og påpasselighet. Tilslutt vil jeg se på hvordan de ulike lagene kan sees på i en prestasjonskultur.

For eksempelfisere, understreke og illustrere betydningene og meningene til utøverne og de ansatte, kommer jeg til å bruke dirkede sitater fra informantene. Utøverne er merket med bokstaver fra U1 til U6, mens de ansatte er merket med bokstaver fra L1 til L3.

Opp gjennom årene har det kommet fram mange meninger om hvorfor damelandslaget ikke har hatt den samme suksessen som lag, sammenlignet med herrelandslaget. De lederne jeg intervjuet hadde til dels ulikt syn på det og var nok ikke helt sikre på hvorfor det var slik. Ingen hadde en god forklaring på det. En av de ansatte utalte følgende om damenes suksess:

*Ja hvis en kan måle suksess i medaljer i mesterskapet og resultater og sånn så er det. (...) det er klart det er en utfordring på en måte ønske å gjøre noe med. Da kan man diskutere hvor mye man har lyktes eller ikke lyktes i den jobben med kan du si, vært fokus på jentesiden med jenteprosjekt. Og kan du si få hevet opp det enda bedre. (L1)*

I langtidsplanen til skiskytterforbundet står det at damelandslaget skal være blant de beste nasjonene totalt i nasjonscupen for kvinner. Det avhenger av gode resultater i både worldcup og mesterskap. Andre faktorer som lederne mener fører påvirker suksess, er at det i utgangspunktet er færre jenter som driver med skiskyting. Når det blir stort frafall blant jenter vil ikke de på toppen få press under ifra, slik at de beste kan heve seg enda mer. Slike utsagn er det sikkert er noe i, med det gjelder flere særforbund i Norge og også for andre nasjoner. Ser man på Norges Skiforbund, har man en hatt en motsatt problemstilling der er det herrene som ikke har den samme suksessen som damene har. Før sesongen 2010/2011, var det kun en herre som presterte på det laget. Hos damene var det mange utøvere innenfor topp 10 i worldcupen. Under vinterens store mål for langrennslandslagene, verdensmesterskapet i Oslo, presterte begge lagene meget bra. Og flere av utøverne på de ulike lagene tok medaljer. I denne oppgaven settes søkelyset på faktorer som kan forklare manglende suksess hos damelaget i skiskyting.

## **5.1 Læringsmodellen hos elitelagene i skiskyting**

En læringsmodell som forsøker å utelukke små feil eller avvik er vanlig i toppidretten (Andersen, 2009). Det går ikke an å utelukke at feil oppstår. Det å bli en av verdens beste i sin idrett krever at man klarer å fange opp de feilene som oppstår, så fort som mulig og å lære av de feilene som blir begått. Som jeg har skrevet i teorikapitlet, kapittel nummer 3, så ligger forutseningen for å lære av feil på en intelligent måte hvis følgende forhold er oppfylt

1. små feil er et resultat av gjennomtenkte og planlagte handlinger
2. der det er usikkerhet om utfallet av disse handlingene, noe som er erkjent
3. og handlingene er avgrenset i omfang og konsekvenser
4. og der aktører har en bevisst og aktiv holdning til handlinger og resultater som skjer innen et handlingsfelt som aktører kjenner godt nok til at effektiv læring er mulig (Sitkin, 1992). Denne læringsmodellen oppmuntrer til at man systematisk søker etter å utnytte små feil som oppstår.

### **5.1.1 Små feil er et resultat av små gjennomtenkte handlinger.**

Det første punktet i Sitkins modell, er at små feil er et resultat av små gjennomtenkte handlinger. Det å planlegge godt og handle gjennomtenkt er essensielt i toppidretten. Har en utøver planlagt godt hva man skal prioritere i treningen i de ulike periodene av treningsåret, er det med på skape presise forventninger som hjelp i evaluering og læring. En leder kommenterte planlegging slik:

*Så sitter man ofte med veldig masse ting som man ønsker å bli bedre på, og når da treningsåret i mai starter så føler man at det er egentlig masse ting, og hvis du da skal klare å ha den framgangen på de tingene. De prioriterte områdene så vet du at du kan ikke få gjort alt på en gang, og det er da det gjelder å ha en god struktur og en god plan også i forhold til hva utøverne slår seg til ro med i forhold til og da tar vi tak i det (L3).*

Denne uttalelsen framhever ikke bare forventning om evaluering og læring. Uttalelsen viser sier også noe som er essensielt med tanke på planlegging, nemlig det å være i stand til å samle de ulike momentene til små seire eller steg på veien mot hovedmålet. Dette handler også om

til rette legge for prestasjonskultur. For å nå delmål på veien mot hovedmålet må man planlegge den daglige treningen ut i fra det. En utøver sa følgende:

*Nei, altså planleggingen må gjøres ut ifra hvor du står da. Du må på en måte gjøre opp en status etter hvor du er hen. Både motivasjonsmessig, hvordan tilstand kroppen er og hodet. Også må man jo planlegge ut i fra det man tror man kan bli bedre på da også. (U6)*

Disse uttalelsene har flere likhetstrekk med det man finner i andre ikke idrettslige organisasjoner. Hvis det daglige treningsprosessen er veldig god, er det med på å styrke sjansene og muligheten for suksess til vinterens konkurranser (Andersen, 2009). Men hvordan sluttresultatet blir er alltid usikkert.

### **5.1.2 Usikkerhet til utfallet**

Usikkerhet knyttet til vurderingen av utfallet underveis i treningsprosessen er utfordring for læring av små feil. Som utøver og leder kommer man ofte opp i situasjoner der man må foreta valg for å få en best mulig utvikling som skiskytter. Det er ikke alltid man har like god kunnskap. Noen ganger blir valget tatt på bakgrunn av hva man tror kan være rett, og ikke hva man vet er rett. Dermed oppstår det usikkerhet om de valgene man tok er riktige og hvilke resultater de vil gi senere. Noen ganger har kanskje utøvere og ledere stor kunnskap på ett område. Det gir likevel ikke 100 % garanti for suksess i vinterens konkurranser. Marginale forskjeller i treningen, kan utgjøre store resultatforskjeller under konkurranser. Men for å ha utvikling innenfor idretten, må man tørre å eksperimentere litt, for å kunne heve prestasjonsnivået sitt enda litt mer. Dersom en utøver trener det samme år etter år, vil utviklingen stagnere før eller senere. Det finnes ulik grad av eksperimentering. Idealet er å endre litt på treningen og likevel ha ”kontroll” over hva man gjør. En leder uttrykte dette på følgende måte:

*Du må tørre, du må tørre å utfordre på de fem prosentene,, men når ting er så bra som de er så må du være ganske forsiktig. Man må ikke gå for langt ut i forhold til den filosofien du har, den råde tråden du har (L1)*

Dette utsagnet synliggjør at landslaget ikke skal være et sted der nye treningsmetoder blir testet ut. Det er mulig å tøyse grenser litt, men det fornuftige er at man hele tiden er kritisk i

oppfølgingen og evalueringen. Når man har kontroll over hva man endrer i treningsarbeidet, er det mye lettere å evaluere de nye tiltakene.

Før man starter en ny treningssesong, som offisielt blant skiskyttere er 1.mai, har utøverne stort sett evaluert hva de er gode på og hva de ikke er fullt så gode på. Hvordan utøverne evaluerer, varierer fra person til person. Noen skriver lange avhandlinger, mens andre har evaluert mer i hodet. I de senere årene deler landslagene opp året i perioder, gjerne fra samling til samling. Disse periodene har på sommeren og høsten en lengde på gjennomsnittlig en måned. Mellom disse periodene fokuserer landslagene på ulike elementer innenfor skiskyting. Også planleggingen mellom samlingene, varierer fra utøver til utøver uavhengig av hvilket landslag man tilhører. Landslagene evaluerer så periode etter periode, og hvis det går tungt innad i perioden så tar de grep så fort de merker det. Dette er i tråd med det å handle påpasselig. Det er ofte de harde øktene utøverne evaluerer, slik som utøveren her kommenterer:

*Rolig trening evaluerer jeg sjelden, mens de harde øktene bruker jeg mest tid på. (U6)*

Utøverne setter som regel en karakter på øktene og bruker ulike karakterskalaer. Fellesnevneren er at ikke skal gå mer enn to til tre dårlige hardøkter før det blir satt i gang tiltak. Tar utøverne små steg innenfor hver treningsperiode og til stadighet evaluerer blir risikoen for å bomme totalt med opplegget mindre. Det forutsetter at utøverne og lederne klarer å fange opp signalene underveis i prosessen.

### **5.1.3 Handlingene er avgrenset i omfang og konsekvenser**

Det tredje kriteriet i læringsmodellen er at handlingene er avgrenset i omfang og konsekvenser. For at implementeringen av planer skal bli vellykket krever det villighet til handling (Andersen, ikke utgitt). Når en er på et toppinternasjonalt nivå i skiskyting, må man lede de planene en har med en forpliktelse og en presisjon som kjennetegner konkurranser på dette nivået. Under punktet villighet til handling kreves det at det som blir sagt, blir gjort. Du må trene så konkurranselikt som mulig. Det vil si at det du gjør under trening, er det du skal gjøre under en konkurranse. Det kan være lettere å si hvordan en skal løse de ulike oppgavene, i forhold til og faktisk gjøre det i praksis. Av og til hører vi i media at

idrettsutøvere kommenterer sin prestasjon etter endt konkurranse, at de ønsket å gjøre det lille ekstra. Det ”lille ekstra” kan føre til at konkurransen går mye dårligere, enn hva som faktisk utøveren hadde kapasitet til å gjøre. Mika Konjonkoskis mantra ”Normal is enough” er et godt eksempel på hva man mener her (Andersen, 2009). En utøver sa følgende :

*Det var målet mitt og alltid være så god at jeg kunne gå sånn, jeg hadde råd til også misse litt på formen eller litt på standplass, og allikevel ta medalje(U2).*

Her har utøveren tilrettelagt for at den ikke trenger å overprestere, for å lykkes. Gjør utøveren det som er vanlig, vil muligheten og sannsynlighet for suksess være tilstedet.

#### **5.1.4 Der aktører har en bevisst og aktiv holdning til handlinger og resultater**

Det nest siste kriteriet i Sitkins læringsmodell handler om at aktørene har en bevisst og aktiv holdning til handlinger og resultater. Norges skiskytterforbund er blitt en eliteorganisasjon der alle ansatte har fokus på prestasjoner. Lederne, trenerne og utøverne for de ulike lagene har opparbeidet seg en tenkemåte preget av påpasselig i stort og smått. De er selvkritiske til den jobben de legger ned, og de ser hele tiden etter justeringer. I tråd med den økende profesjonaliteten i idretten har støtteapparat til skiskytterne, slik som helsepersonell, skismørere og andre viktige roller, også blitt profesjonelle. Forbundet kan deles inn i to grupper; elitelandslaget for damer og herrer. Alle utøverne på disse landslagene er fokuserte og bevisste rundt den daglige treningen og gjør justeringer i forbindelse med evaluering av treningen. Utviklingen skjer under organiserte rammer

I toppidretten forsøker man hele tiden å utnytte læringspotensialet i små avvik i treningsplaner, til sin fordel. Hva denne prosessen kalles kan variere, men prinsippet er stort sett likt. Men hvordan og i hvilken grad er påpasselig læringsmodell er utbredt i holdningene og praksisen til i disse to landslagene? Sitkins modell sier at for å kunne lære av sine feil, må fire kjennetegn være oppfylt. Han modell oppfordrer til systematisk utnyttelse av det læringspotensialet som ligger i små avvik eller små feil.

Alle utøverne på landslagene har en påpasselig holdning til trening og utvikling. Men er det ulik grad av påpasselighet kan være avgjørende i forhold til å lykkes veldig godt eller bare godt. Det kommer an på hvor gode de er til å justere de små tingene, som er avgjørende for

hvor godt treningsutbytte blir og hvordan resultatene blir i konkurransesesongen. Utøvernes evne til å se og korrigere feil er viktig i ulike prosesser, i tillegg til at de bruker de rundt seg på en påpasselig måte. Men selv de beste kan mislykkes. Det er snakk om detaljer og de kan fort bli usynelig for utøverne. Det kan for eksempel være at du skyter, men man treffer ikke blinken. Du ser ikke hva du gjør feil og fortsetter å skyte og skyte uten å få flere treff. Eller et annet problem som er litt ulikt, er at du trener veldig hardt fysisk og ikke får nok restitusjon. Utøverne får aldri full forståelse eller har 100% sikkerhet i det de gjør. Evnen til å fange opp at kroppen er sliten og ikke utslitt er en egenskap som er viktig å ha med seg innenfor toppidretten.

Prosesen med å se avvikene og å justere dem er veldig vanskelig. Samtidig koster det mye energi å være påpasselig til en hver tid. Et eksempel på det er fra sesongen 2010/2011 da Tarjei Bø holdt nesten på å miste seieren i worldcupen totalt på slutten av sesongen. En av grunnene til den ”formsvikten” kan kanskje være at han ikke klarte å fange opp alle de signalene som kom raskt nok og justere i forhold til dem.

### **5.1.5 Læring skjer innen et handlingsfelt som aktører kjenner godt nok til at effektiv læring er mulig**

Det siste kriteriet i Sitkins modell krever at læring må skje innen for et handlingsfelt som aktørene kjenner godt nok til at effektiv læring er mulig. Etter som utøverne for flere år med trening, vil de tilegne seg mer kunnskap om hvilken trening som fungerer. For at utøverne på laget kan ha mulighet til å lære av hverandre, må det være åpenhet og samhandling i gruppen der læringen skal skje. Hvis denne kommunikasjonen ikke skjer presist nok eller ikke skjer i det hele tatt, vil læringen være mangelfull. De andre på laget får feil informasjon og kunnskap om den treningen, og dette kan utøverne ta med seg videre i sitt treningsarbeid. Skjer denne informasjonsutvekslingen derimot presist, kan gruppen få en stor fordel. Det er dette som har kjennetegnet damelandslaget tidlig i perioden, år 2002-2010. Damene har ikke snakket så mye om trening, og utøverne har ikke gitt tilbakemeldinger på sin egen og andres trening. Mens i herrelandslaget har de vært flinke til å gi konkrete og presise tilbakemeldinger som andre utøvere har fått nytte av. De har diskutert trening på en slik måte at alle utøverne på laget kan dra nytte av det. I herrelaget har det gjennom årene opparbeidet seg masse pålitelig kunnskap, som man etter hvert kan dra ut erfaringer fra og finne den ”beste praksisen”.

*ja det er selvfølgelig veldig viktig det at det har vært noen som har gått opp sporet før meg på en måte, det er alltid slik at på en måte hvis du har noen på laget som på en måte ja går opp sporet og viser at det er mulig, deler ut kunnskapen på en måte og får gode resultater så er det lettere for de andre også å gjøre det samme. Jeg tror det har vært gull for meg at de utøverne når jeg kom inn har på en måte vært sånn ja hadde alle sammen vært like gode så hadde jo ikke sikkert jeg har blitt så god som jeg er heller, men når vi har hatt enerne så har jeg på en måte tatt etter dem (U6)*

Utøverne får da mulighet til å evaluere sin egen trening og gjøre eventuelle justeringer før det kanskje blir for seint.

*Jeg var litt lur, jeg sånn for til å bli veldig, det kunne gjerne være små ting som jeg var uenig i, men i det store og hele så tenkte jeg hele tiden som var beste for meg i dag. Da hadde jeg, da synes jeg det var greit å få en plan på en samling, men jeg gikk inn å evaluerte, kan jeg trene dette i morgen? Vi var i høyden for eksempel og skulle ha tredje dagen var det bankers at alle skulle ha i3. Alle skulle ha i3, men jeg fungerte ikke 3.dagen i høyden. Så jeg kjørte det 2. eller 4 sant. Altså hvis jeg var dit den andre så kjørte den andre samme jeg lagde ikke noen nummer av det. Jeg bare gjorde det. Også kjørte jeg roligere på de dagene jeg viste at det ikke fungerte.. Jeg fikk litt kjeft fordi jeg gikk for fort, også sa jeg sorry, også gikk jeg bare fortsatt fort. Også gikk jeg bare rolig dagen etterpå.(U2)*

Utøveren her er flink til å justere slik at den unngikk å gjøre feil den allerede har erfart. Men dette utsagnet representerer også damelagets sin kultur tidlig i perioden. Landslagsledelsen tok nok tak i hva utøveren faktisk har erfart, men de videreførte ikke denne kunnskapen som utøveren hadde videre til de andre på landslaget. Samtidig delte ikke utøveren sine erfaringer med de andre, og grunnen til det var nok at det ikke fantes en kultur for det.

Trenere, sportssjef og utøvere bruker dynamiske læringsprosesser, som til en hvis grad er forbundet med risiko (Andersen, ikke utgitt). I tillegg kommer trenerne og utøverne i situasjoner som inneholder består både store og små feil. De store feilene er lettere å oppdage enn de små. Påpasselighet gir ingen garanti for at man skal se de små feilene og hvis man ikke ser feilene i tide, kan de gi store effekter ved en senere anledning. Eksempel på det kan være at dersom en utøver trener hele grunntreningsperioden rolig langkjøring i intensitetssone 2-3, i stedet for intensitetssone 1 kan det gå bra en stund, men etter en stund vil de negative effektene av den feilen komme og når man kommer i konkurranse er utøveren totalt ute av form. Nå har jeg presentert Sitkin sin strategi for læring gjennom små feil, og kommentert



hvordan landslagene støtter opp om en lik læringsmodell. Videre nå vil jeg se på om læringskonteksten i landslagene er lik som høypåpasselige organisasjoner.

## **5.2 Er læringskonteksten hos elitelandslagene i skiskyting lik som en påpasselig organisasjon?**

I studien til Andersen (2009), påpasselighet en av nøklene til suksess i Olympiatoppen. Man skulle da anta at siden skiskytterforbundet har et samarbeid med Olympiatoppen, så burde det også være en av nøkkelfaktorene til suksess i skiskytterforbundet også. Damelandslaget og herrelandslaget har oppnådd ulik grad av suksess, kan det være slik at læring gjennom små feil og påpasselighet er mer tilstedet hos herrene enn hos damene? Det er ikke ofte man hører at Ole Einar Bjørndalen er 100% fornøyd med et løp selv om han har vunnet, det er alltid noe som kan bli bedre til neste gang. Det er ikke alle som har de evnene, egenskapene og mulighetene som skal til for å se små feil. De er vanskelig å oppdage og avhenger også av de organisatoriske kjennetegnene til de to elitelandslagene.

En organisasjon som er påpasselig prøver alltid å lære av sine feil, men i hvilken grad den lykkes avhenger av følgende (Andersen inreview i Weick og Sutcliffe (2006). For det første må være opptatt av små og store feil. Forbundets ledere og utøvere må ha en motvilje til å forenkle. Videre må de være observere operasjoner og handlinger de gir. Tilslutt må organisasjonens medlemmer være ydmyke til eksperter med tanke på nøkkelprosesser som skjer i organisasjonen. Nedenfor vil jeg gi noen eksempler på hvert punkt.

### **5.2.1 Opptatt av små og store feil/avvik.**

Det første kjennetegnet handler om at organisasjonen, her landslagene, må er opptatt av små og store feil. Har man oppdagat en feil, er det viktig at den blir rapportert og at det settes i gang tiltak så raskt som mulig for å gjøre laget oppmerksom på feilen. Det er også viktig å ta med seg erfaringer og lære av feil.

*jeg hadde årsplan, månedsplan, ukesplan, og den ble alltid brutt. Samtlige ble brutt ... Ja men sånn var ikke jeg, jeg tok gjerne en fjelltur jeg i lag med han også var han på i1-i2 og jeg på i2-i3 sant. Så det var ikke helt, det var ikke snakk om en hardøkt. Men det ble, jeg ser etterpå når du evaluerer treningsdagboken min, så ser du at det ble jo*

*det hvis du ser på puls, så ble det tre timer sant. Da lå jeg kanskje på en lactat helt i nedre grense på i3. Jeg var aldri over grensen. Også måtte jeg kutte ut den i3 økten jeg hadde tenkt sant, fordi at jeg visste at fordi det reddet meg.(U2)*

Denne kommentaren viser at utøveren oppdaget avviket i forhold til planen som den hadde, og gjorde raskt endringer i forhold til den opprinnelige planen.

Påpasselige organisasjoner tenker på hvilke potensielle ulemper suksess kan ha og det å være selvgod, kan medføre. Organisasjonene er også forsiktige og klar over fristelsen til å redusere sikkerhetsmarginene, slik at det de gjør ikke blir for automatisert. Dette blir kommentert av denne utøveren:

*At jeg får ut det mitt ypperste potensial da, også da kan du si det slik da den terskelfilosofien som vi har hatt mange år, det er jo kanskje litt mer behagelig enn å trene i4 og i5. Men jeg har et brennende ønske om å utvikle meg og da for det bare være vondere å trene knallhardt og ta konsekvensene av det ... Nå de siste par årene føler jeg at jeg har stagnert litt. Og da tror jeg at man må gå litt nye veier og prøve litt mer, og være litt mer ekstrem som jeg sier. Og derfor har jeg lagt inn bolker i år der jeg har trent flere hardøkter på rad da.(U6)*

### **5.2.2 Motvilje til å forenkle**

Motvilje av å forenkle, er det andre kjennetegnet på en høypåpasselig organisasjon. Alle utøverne og ansatte er selvkritiske til den jobben de legger ned. De er hele tiden på utkikk etter hva som kan gjøre de bedre. Treningen, samlinger, mat og alt rundt landslagene blir evaluert jevnlig for å finne forbedringspotensial.

Et annet moment er at noen av utøverne på landslagene er opptatt av å ha litt forandringer i treningen. Det er ikke de helt store forandringene, men nok til å skape motivasjon og kanskje utvikle seg selv mer. Dersom en utøver trener det samme år etter år, vil stagnasjonen før eller siden komme. Det er kanskje enkelt å gjøre det som man for eksempel gjorde i fjor, men vil man da oppnå det samme ett år til? Mest sannsynlig ikke. Små endringer og justeringer skaper utvikling. Idrett er hele tiden i utvikling og det som var godt nok i fjor er som regel ikke godt nok året etter.

*jeg var jo ganske ung når jeg kom inn, relativt ung i alle fall. Og da var jeg egentlig veldig nysgjerrig på de andre på landslaget gjorde. Så jeg hadde vel en sånn ekstrem nysgjerrighet på hva de beste drev med hele tiden. (U2)*

### **5.2.3 Observere operasjoner og effektene de har.**

I toppidrett er det nødvendig å utvikle organisasjonen og å håndtere spesifikke utfordringer som oppstår (Andersen, ikke utgitt) Det å være sensitiv til operasjoner og de effektene operasjonene medfører, er viktig for å kunne bevare og å avgrense aktører og for å få forståelse av viktige samarbeid. Filosofien som ble introdusert av Sæterdal er hele tiden i utvikling, det blir også kommentert fra en av lederne:

*Med da Rolf kom inn var det mer periodisering, mer periodisering på intensitetstyring og slike ting. Og den har ligget der hele veien, hvor mye du kan gjøre av de forskjellige tingene og sånn har på en måte utøverne vært med på og utformet den...Men det er jo ikke noe som ligger der, det er jo en kontinuerlig utvikling. (L1)*

Her samler landslaget inn informasjon om treningen, slik at de får et bilde av hva som fungerer. Utøverne får informasjon på hvilken trening som må til for å bli best i verden.

### **5.2.4 Respekt for ekspertise**

Det siste kjennetegnet handler om å ha respekt for ekspertise. Begge lagene har tilgang til fagpersoner fra Olympiatoppen. Skiskyttertrenerne i begge lagene har den samme coachen fra Olympiatoppen. Selv om kontakten er der, så har ikke alltid utøverne følt at de har fått den ekspertisen de trenger, raskt nok. To utøvere på damelandslaget uttalte at det var først når de begynte å få bedre resultater, ble de oftere og lettere hørt angående tjenester for eksempel Olympiatoppen kunne bidra med. Tidligere følte de to at de kunne ta opp ønskene de hadde, men det tok enten lang tid før de fikk respons eller at de ikke fikk respons. Når resultatene ble bedre, fikk de også raskere det de trengte for å utvikle seg videre. Nå har jeg vist eksempler på disse fem kjennetegnene på en påpasselig organisasjon. Videre vil jeg nå se på hvordan lagene operer påpasselig i forbindelse med kjennskap til trening, treningsprosessen, relasjon til landslagstreneren og andre eksterne.

## **5.3 Kategorier i forbindelse med kjennskap til trening**

### **5.3.1 Treningsfilosofi fysisk**

Norsk skiskyting har en fysisk treningsfilosofi som er forankret av Rolf Sæterdal. Han introduserte denne filosofien til forbundet rundt 1995/1996-sesongen. Det er

videreutviklingen av denne filosofien, dame- og herrelandslaget bruker i dag. Det har vært en suksessoppskrift for mange av utøverne på landslagene, og særlig for herreutøverne. Det har blitt mange medaljer i internasjonale mesterskap og pallplasseringer i worldcup renn, etter at de norske utøverne begynte å bruke Sæterdal sin filosofi. I begynnelsen av 2000-tallet så var mange av de norske herreskiskytterne så gode i sporet i forhold til sine konkurrenter, at de kunne tillate seg en til to strafferunder mer og allikevel vinne. Filosofien går i korte trekk ut på å kjøre mest mulig repetisjoner av bevegelsesmønsteret i konkurranselignende fart. Dette blir på fagspråket omtalt som lavterskeltrening, og er I-3 i Olympiatoppen sin intensitetssonetabell.

**Tabell 3:** Enkel versjon av Olympiatoppens intensitetssoner, fra sone 1 til sone 5.

Intensitetssone	% av HF
1	60-72
2	72-82
3	82-87
4	87-92
5	92-97

En annen forskjell fra tidligere filosofi, var at hardøktene blir kjørt mye mer intensivt. Før kunne utøverne trene hardt en gang i uken, mens når Sætherdal kom inn, gjennomførte utøverne terskeltrening hver 2. og 3. dag. Som den ene av lederne kommenterte under intervjuet, tok man tidligere herretreningen og gjorde den om til en light-modell slik at den skulle passe for dameutøverne. Grunnen til det var at herrene presterte godt med den filosofien, og for at damene skulle prestere like bra tok man bare og gjorde filosofien litt lettere. Men dette har nå endret seg. Og i følge en leder (L2), jobber nå forbundet for å legge til rette treningen og tilpasse den i forhold til hva damene har behov for.

Det å ha en trygghet til det man gjør i treningsarbeidet er viktig i toppidrett. Svarene jeg fikk i fra mine informanter tyder på at herrene har hatt en større trygghet i treningsprosessen og til den filosofien som trenerne har formidlet. Samtlige av herreløperne kommenterte at det at laget har hatt en så suksessfull historie med filosofien til Sæterdal, gjorde at troen på det de la ned av fysisk trening og at den treningen de la ned var riktig i forhold til å bli best i verden og å gå fort på ski.

*Jeg tror kanskje det har vært den sikkerheten i filosofien i bunnen på herrelaget har ligget der hele tiden også har du bare hatt inne noe, altså det har vært lite utskiftninger, mens over tid har det vært stor trygghet innad i laget. Det er nok vært større grad av usikkerhet på damesiden og litt sånn, veldig litt sånn litt mindre trygghet og sikkerhet i filosofien i bunnen og litt større utskiftninger på trenersiden, samtidig som litt, litt utskiftninger på løpere og litt sånne ting, så kanskje over tid har skapt litt mindre trygghet i bunnen, også kanskje ikke sånn. Det gjør kanskje sånn at filosofien kanskje ikke har vært slik stødig. Altså hovedfilosofien har ikke vært helt stødig, men jeg tror de som har lyktes har vært rimelig stødig i sin filosofi. (...)Så jeg tror det ofte slår litt motsatt ut, man tror at man blir veldig obs på alt som er forskjellig, er man sikker så tror man at man gjør de sammen tingene, men så kan det egentlig være ganske forskjellig. Det at man er sikker på at man gjør de riktige tingene er godt, men er man på en måte mer usikker og famlende så er man mer opptatt av å gjøre de samme tingene. For å skape på en måte, for å skape trygghet. (L2)*

Dette utagnet sier hvor viktig trygghet omkring filosofien er for utøverne. I tillegg ter det å ha samme trenere over flere år, med på å skape trygge rammer og mulighet for kontinuitet i arbeidet. Damelandslaget har hatt flere utskiftninger på trenersiden enn herrene og dette kan skape uro i gruppen, og utøverne og lederne må hele tiden begynne på nytt å lære seg å kjenne hverandre. Dette koster mye tid og energi. Det blir også kommentert av utøvere på damelandslaget at nå som de har hatt en fast skytetrener i flere år, har de fått en stor tryggheten til det han står, og utøverne føler at det er en kontinuitet i den treningen de legger ned. Trygghet er en indirektefaktor som er med på å skape en kultur for erfaringsbasert læring og påpasselighet.

*Og da tror jeg det har vært viktig at det har vært stabilitet i trenerteamet de siste 10årene. Da har du på en måte videreført det og nå tror jeg at den er godt fundamentert blant utøverne. Men det er jo ikke noe som ligger, det er jo en kontinuerlig utvikling det, jo noen ting som kan på en måte svekkes over tid hvis man ikke tar tak i det. (L2)*

Den dameutøveren som hadde stor suksess tidlig på 2000-tallet, hadde en trygghet til den gjorde, selv om den hovedsakelig fant tryggheten andre plasser enn hos landslaget. De to andre damene, som ikke hadde suksess hadde ikke trygghet i det de la ned av trening før i den etter en del år av karrieren. I de siste årene har de fått mer innsikt og tro på treningsfilosofien til det landslaget har:

*det jeg synes har vært veldig bra det siste året, at vi har fått veldig god innblikk i treningsfilosofi da. Veldig godt forklart av trenerne den røde tråden i treningen, og trening og hvorfor vi gjør ting som vi gjør det. Det synes jeg har vært veldig positivt for min del. I starten de første årene som senior, så var det ikke så bra og det var jeg*

*følte det var litt mer tilfeldig hva vi gjorde. Mens det har vært mer, ja en bra treningsfilosofi, som vi har blitt informert i og ja tatt bli tatt, ja fått tatt i da. (L1)*

Dette blir også kommentert hos en av lederne:

*” Det handler mer om å ha troen på rundt det man gjør og kommunikasjonen rundt den filosofien som ligger der føler jeg at det går mer på (...) jo det, klart det bygger jo hele tiden, for å si det slik er jeg mer enig nå fordi man bygger jo på erfaring i forhold til hva man gjør, ikke sant. Sånn det vil jo utvikle seg hele tida ja”(L3).*

Så sånn sett ser det ut som at damelandslaget er på ”rett vei” med tanke på å skape trygghet for utøverne sine. Dette blir også understreket av en trener. Han sier at de jobber med å prøve å kommunisere på den rette måten slik at utøverne ser den røde tråden i treningsarbeidet. På den måten prøver de å skape en trygghet blant dameutøverne.

### **5.3.2 Treningsfilosofi skyting**

Nå har jeg tatt for meg den fysiske filosofien til skiskytterforbundet. Det er nettopp den fysiske filosofien forbundet har prioritert i mange år. Skytingen har selvfølgelig vært en viktig del av treningen, men sammenlignet med andre land, for eksempel Tyskland, har Norges skytefilosofi ikke vært så synlig og sterk. Det var en periode fra ca år 2000 og noen år framover, der spesielt de norske herrene kunne skyte både en og to bom mer enn sine konkurrenter og likevel vinne. Mens de siste årene har dette forspranget på konkurrentene i sporet blitt utlignet. Samtidig har det også foregått en mer systematisering av skytefilosofien i Norge. Forbundet har tatt mer tak skytingen og det har kommet en øktbank for skyting, som hele tiden blir utviklet. Dette er nok kanskje noe som trengs, siden treffprosenten til de norske utøverne ikke alltid er blant de beste. Dette gjenspeiler også litt den usikkerhet som også finnes i herrelaget:

*(...) for min del så ville det ha vært veldig bra om jeg har fått mer oppfølging på skytebanen da, jeg føler at på det fysiske klarer jeg meg veldig mye selv. Og veldig selvgående der, mens på skytingen kunne det vært bra med som er fulgt tettere opp, og som hadde lagt opp øktene ut i fra hva jeg skal bli bedre på. Og har hjulpet meg på skytebanen, har plottet skudd og alt mulig sånt. (U6)*

En av de ansatte kommenterte skytefilosofien til forbundet på følgende måte:

*” Det jeg følte manglet litte granne var nok struktur og plan på skytingen (...)Jeg var ikke i uenig i filosofien, men det var for i den grad men filosofien kunne gjøres mye tydeligere og spesielt dette rundt planlegging og sånt” (L3)*

Dette viser at det er litt forskjell i grad av trygghet mellom skytefilosofien til landslaget og den fysiske filosofien. Tryggheten til skytefilosofien er ganske lik blant dame- og herrelandslaget. Ut ifra det utøverne og lederne svarte, vil jeg si at herrene kanskje er mest usikre i den siste delen av perioden mellom årene 2002 og 2010. I organiseringen og systematiseringen av skytefilosofien jobber nå forbundet på en slik måte at de har mulighet til å lære av erfaring etter hvert av skytingen også.

### **5.3.3 Prioriteringer i den fysiske treningen og skytetreningen og treningsprosessen**

Treningsprosessen her blir betegnet som planleggingen, gjennomføringen og evaluering. Nesten alle utøverne legger vekt på stort sett det samme av trening, både når det gjelder den fysiske treningen og skytingetreningen. Men det finnes noen individuelle forskjeller på begge områdene. Alle utøverne prøver å periodisere treningen sin og nesten alle utøverne planlegger i perioder. I det senere har utøverne og lederne funnet ut at å planlegge fra samling til samling er en god måte å gjøre det på. De fleste utøverne har planlagt når nøkkeløktene skal være i de ulike periodene, det vil si hardøktene i sone 3,4 og 5. Flesteparten av utøverne er veldig opptatt og nøye på at det er kroppen som styrer med tanke på gjennomføring. Disse utøverne er også de som har lyktes i stor grad med skiskytingen. De fleste utøverne evaluerte ofte under økten og rett etter økten i hodet. De som lyktes er flinke til å lære av det de gjorde på treningen og å fange opp avvikene raskt, slik at de kan foreta eventuelle justeringer som må til for å kunne bli best mulig forbredt til vinteren. De utøverne som har lyktes, uavhengig av damelandslaget eller herrelandslaget, er også veldig flinke til å lytte til kroppen sin i forhold til planlegging, gjennomføring og evaluering. Noen av utøverne bruker andre støttespillere for å kunne fange opp avvik. Når det gjelder i detalj på hvordan de trener, er det ikke noe jeg har valgt å gå inn på i denne oppgaven, men en ansatt uttalte at det er ganske forskjellig innad i herrelaget og mellom dame- og herrelaget på 2000-tallet:

*Men den viktigste delen av jobben er på en måte den siste 20% , som det som er individuell tilpasning. Og det spørres jo litt hvordan du angriper det og ser på det, men hvis du ser på fra ytterpunkt til ytterpunkt innad i laget, så vil jeg jo si at trening var og relativ forskjellig. (...) Men på dame og herresiden av de som har lyktes bra, så vil jeg jo si at filosofien har vært relativ lik og at forskjellen hvis man mer tenker overlapper (...) Men hvis du sammenligner ytterpunktene på herrelaget og ytterpunktene på damesiden, så vil det se ganske forskjellig ut. Men sammenligner du*

*ytterpunktet mot det motsatte ytterpunktet så vil de på en måte overlappe hverandre og se veldig likt ut.(L1)*

Ut i fra dette sitatet ser man at de som har lykket blant damene og herrene, har trent forholdsvis likt, mens totalt på laget har man trent litt forskjellig. Dette er nok i endring nå hos damelaget, der de har lagt vekt på å trene likt de siste årene.

*Og ja det var det jeg skulle fram til: i fjor da var det kanskje litt sånn ultimatum at vi skulle bruke trener som var på laget, eller så fant vi ut at det var ikke noe vits i å være på lag, hvis folk kom på ei samling å trente forskjellig da var det ikke noe vits å være på et lag (U1)*

Hvis damelaget får en bedre kontinuitet i trenerstaben, er det lettere for laget å utvikle pålitelig erfaringsbasert læring.

En annen forskjell jeg fant hos herre- og dameløperne som hadde lykket, er at de har en evne til å gjøre justeringer på planen fortløpende. Selv om alle har en slags fortløpende evaluering virket det som om det var de som lyktes som kunne gjøre endringene som må til, for å få mest mulig ut av øktene. Selv om en utøver har planlagt hvordan treningen skal være framover, er det viktig å lytte til kroppen sin i forhold til totalbelastningen. Dette er nok en egenskap de beste har. Dette handler også om å ta ansvar for egen utvikling. En utøver på damelaget uttalte dette:

*(...) ja da var jeg nok litt mer bestemt selv på å styre mer selv og. Gikk litt mer inn for en del av treningsarbeidet selv, og stolte ikke så jævlig på treneren lengre. Det var det jeg gjorde før, også da trodde jeg det var det resten gjorde også. Men det stemte jo ikke, fordi dem trente sin egen plan. (U3)*

*Jeg liker egentlig å se litt mer på vær og vind, i dagene mellom der. Når det er sol og fint vær så er det fint å gå på ruller og sykle eller noe sånt. Og er det drittvær, så er det kanskje finest å løpe.(...) Orker jeg ikke å trene mer enn det og da blir det ikke mer enn det. (U4)*

Justering av trening handler også om å være fleksibilitet i trening. Det kan se ut som at de som lykket i større grad har en større grad av fleksibilitet til treningsplanene og følger ikke planen så "slavisk" som de som er usikre på treningen.



*Ja altså må jo alltid på en måte hvis kroppen ikke er i stand til å gjennomføre økten så, er jeg jo ærlig på det og etter det er ofte at jeg må sløyfe en hardøkt da pga jeg er for sliten sånn sett (U6)*

Disse uttalelsene over viser at det å ha evne til å justere treningen i forhold til hvordan kroppen føles til en hver tid er viktig. Det å hele tiden kunne justere er med på gjøre utøverne best mulig forbredt til å gjøre gode konkurranser. De er ikke redde for å gjøre forandringer i forhold til den planen de har satt opp på forhånd.

Skiskytterne er veldig flinke på å evaluere hvilke typer trening og økter som er bra og hva man kan ta med seg videre.

*Det som jeg var fornøyd med var jeg happy for, også fant jeg alltid noe som jeg kunne gjøre bedre (U2)*

En annen utøver mente at den ble mye flinkere til å evaluere når den var på samling:

*Men jeg er flinkere med ja når jeg har med trener som på en måte går litt mer inn i dybden på hvordan egentlig ting fungerer (U3)*

Begge elitelagene gjennomfører alltid en evaluering etter hver samling, for å kunne gjøre samlingene enda bedre i framtiden. Dette hevder begge lagene at de er flinke på, og at de ser som regel de endringene som eventuell mål til. Et eksempel på det kan være at, når herrelaget er på samling i bulgarske Belmeken, så har de i det siste tatt med seg egen mat og kokk ned på samling, for å kunne optimalisere kostholdet enda bedre, og dermed yte enda litt ekstra under trening (L1)

Nå har jeg sett på filosofien til de to landslagene og treningsprosessen. Jeg har funnet ut at det er forskjell mellom landslagene med tanke på å handle påpasselig. Videre vil jeg se på hvilken måte relasjonen til landslagstreneren kan være en faktor til påpasselighet og pålitelig erfaringsbasert læring.

## 5.4 Relasjon til landslagstreneren

På damelandslaget har det vært mange trenere opp gjennom perioden 2002-2010. Og utøverne på laget har hatt ulike relasjoner til trenerne. Noe som uttalelsen under fra utøverne viser:

*Eller første gangen var det kanskje eller sånn enveiskommunikasjon da treneren sa hva jeg skulle gjøre og jeg gjorde det (U3)*

En annen utøver sa at siden det var veldig mange utskiftninger og mange forskjellige trenere, så brukte utøveren dem variabelt. Det ble ikke nok kontinuitet i arbeidet. Derfor var det bedre for utøveren å søke denne kunnskapen hos familien. Disse uttalelsene viser at de utøverne som har vært på landslaget har brukt trenerne i ulik grad. Grunnene til det kan være forskjellig. Når man er ny på et lag, kan det være vanskelig og ikke å høre på det treneren sier. I utgangspunktet bør ikke det være noe feil, så lenge treneren innehar nok kunnskap og kjennskap til utøveren og hvordan utøveren reagerer på trening. Hvis man føler at treneren ikke har det som skal til for at man skal bli bedre, kan hende man søke råd andre steder enn hos landslagstreneren.

Hos herrene finner man en annen relasjon til landslagstreneren:

*Også når du kommer inn på elitelaget, så ser du kanskje mer på hvordan de utøverne som har vært med lenge hvordan de arbeider og sånn da. (...) da lærer du mer av utøverne enn av trenerne igjen da kanskje. (...) du lærer ting av utøvere som en trener ikke kan lærer deg, det gjør du (U4)*

Dette blir bekreftet av en annen utøver på herrelaget:

*Og trenger på en måte, jeg tror at når du kommer på et elitelag, så er treneren mer en veileder enn en trener kanskje så det på en måte eller en rettleder kan du si da, som hjelper deg på vei eller rettleder deg når du er på villspor, skulle jeg til å si. Mens når du er yngre så er det på en måte litt lettere oppfølging kanskje i hvert fall slik som jeg har hatt det da (U5)*

Disse uttalelsene kan tolkes på ulike måter. Det kan være at herrene er veldig trygge på den filosofien som de har. Og de føler seg trygge på at den treningen som herrene har utøvd i mange år, vil gi dem en prestasjonsforbedring. Det er de andre utøverne i gruppen som vet hva som skal gjøres og kreves for å bli god, siden man har en god suksesshistorie i herregruppen. Dette viser at herrelaget er veldig styrt av utøverne. På damesiden ser det ut

som det er litt motsatt. Utøverne har vært usikre på trening og filosofi. Dette kan også henge sammen med at på damesiden har det vært mye utskiftinger av trenere opp gjennom årene. Noen av utøverne sier at det er viktig å ha stabile trenerteam, så er det gjensidig fra trenerne. Jo lengre man jobber sammen, jo bedre blir man kjent og trygg på hverandre og det kan være lettere å gjøre en god jobb sammen. Dette blir også bekreftet av en leder at trygghet til utøverne er viktig.

*De som har vært med lengst, de begynner jeg å kjenne ganske godt, så det føler jeg er lettest å jobbe med og det er på en måte jo mer man blir kjent med de, jo lettere er det å gjøre en god jobb. Så bare si dette at jeg synes det er viktig å ha kontinuitet i forhold til trenerjobb for å gjøre en god jobb i hvert fall. (L3)*

*Det er klart når du får inn nye utøvere, fikk jo inn utøvere på laget, som første år på laget som selvfølgelig hadde andre trenere, og som er usikre på om at de kan fortsette med de samme greiene sånn, og da i en sånn fase så er det jo naturlige at du for det første som trener diskuterer med den treneren som har oppfølging over litt tid og la de være involvert i en videre prosess. For det tar hvertfall et år for å bli godt kjent med en utøver. Så det blir ganske feil å overta totalt, hvis ikke utøveren selv ønsker det da og ikke har noen andre. Hvis han har hatt noen støttespillere så er det viktig å bruke de i en overgangsfase i alle fall uansett. (L2)*

*Det vart gradvis mindre og mindre, og det tror jeg på grunn at vi hadde et stabilt trenerteam, som skaper trygghet og utøverne følte kanskje at vi hadde den kompetansen som vi trengte innad da. (L2)*

Relasjon til landslagstreneren er et tema som det ut i fra svarene til utøverne, kan tyde på at det er en ulikhet mellom damene og herrene. På den måten kan det se ut som herrene er mer selvstendige og søker råd hos de andre utøverne på laget. Landslagstreneren fungerer mer som en veileder for utøverne. Hos damene brukte noen utøvere treneren aktivt, mens andre fant seg trener utenfor landslaget.

## 5.5 Andre støttespillere

### 5.5.1 Olympiatoppen

Ut i fra resultatene kan det se ut som at de som har opplevd suksess har knyttet til seg ekspertise utenfor miljøet landslaget har, og vært nysgjerrige på å få en god egen utvikling. Det kom fram av intervjuene at noen av dameløperne mente de fikk oppfylt mer av sine behov og ønsker, som de har kommet med til trenere/sportssjef, ettersom resultatene ble bedre. En av utøverne på damelandslaget ønsket seg en mentaltrener allerede to sesonger før ho fikk en. Men da suksessen kom, kom etter hvert den mentale trener til utøveren også.

*Men det prøves å legges til rette for oss som utøvere, ønsker det da. Men det er nok enklere jo bedre resultater enn jeg oppnådde tidligere. Det er jo lettere nå å få gjennomslag for forslag oppover i systemet eller i forbundet da. Letter eller det er merker jeg i alle fall nå, det er ikke det at det var dårlig de første årene jeg var på lag heller, men det er jo lettere å få gjennomslag, hvis jeg har ønsker nå enn for 5 år siden. (U3)*

Dette blir også støttet av en av lederne. Han mente at det var lettere å få det man ønsket etter at man har fått gode resultater. I løpet av de to sesongene fikk også løperen sterkere internasjonale resultater, og det mente utøveren var kanskje utslagsgivende for at utøveren fikk den hjelpen den ønsket. Hos herrerne følte de det ikke på samme måte. Men det er også individuelle forskjeller innenfor de ulike lagene. Noen utøvere søker kunnskap på eget initiativ. Et eksempel på det var når en utøver var på besøk hos Olympiatoppen:

*altså Olympiatoppen hadde stipend for eksempel så snakket jeg litt med, så var jeg alltid, det var ikke alltid jeg spurte om så mye, men var innom å bare hørte om det var noe nytt, når det gjaldt treningsfornten og var litt nysgjerrig selv i forhold til det jeg fikk vite hos trenerne mine. Også var jeg gjerne den som var innom å spurte liksom hva må jeg trene nå for å bli best liksom. Også fikk jeg vite hva de mente at jeg måtte trene, også fikk jeg vite hva treneren min mente også fikk jeg vite hva jeg selv mente også syr dette sammen til en bra plan (U2)*

Skiskytterforbundet hadde en mye tettere kontakt med Olympiatoppen tidligere, og dette blir synliggjort i dette utsagnet:

*Han ble jo brukt mye innad der. Når det toppet seg inn mot OL så, så var han mer og mer med også var han mer og mer borte igjen. Da var han mer og mer over på sommeridretter. Men vi hadde hele tiden god kontakt med han, på det (U3)*

Men forbundet har selvfølgelig også kontakt nå også, men nå er den ikke så nær og tett som den var før. Nedenfor følger uttalelser på hvordan kontakten mellom forbundet og Olympiatoppen kan foregå:

*I utgangspunktet så er kontakten med Olympiatoppen gå via oss trenere. I hvert fall slik første kontakt og opprettelse av kontakt, men hvis man begynner å jobbe med ting, så er i hvert fall saken litt annerledes. Da er det kanskje litt direkte kontakt med da er det på en måte men henvendelsen eller utfordringen fra Olympiatoppen går på en måte via oss trenere. Også på en måte når man skal begynne å jobbe med ting er det på en måte mer naturlig å overlate til den direkte kontakten. I utgangspunktet så fungerer det vel slik (L3)*

*Også da på en måte må vi ha en god dialog med Olympiatoppen på det i forhold til det å få ressurser fra dem på folk med kompetanse og at dem da kan hente inn det der vi trenger det. Så det ligger veldig mye det som vi planlegger tidlig altså at vi hva vi ønsker og hva vi har behov for å hva ønsker vi å lære av dem (L1)*

*ja det er jo så som jeg hadde det mageproblemet i sommer så hadde jeg jo, da var jo nesten alle legene i Olympiatoppen i sving, for å hjelpe meg til å få en best mulig behandlingen og de har et kontaktnett som er veldig bra, og som jeg fikk benyttet meg av og fikk komme inn til de rette undersøkelsene så fort som mulig. Og slapp å stå i lange køer og sånt. Så det er veldig verdifullt. Ellers så har de veldig bra oppfølging på enæring og slike ting for å bli best. For å bli best mulig og ha mest mulig energi. Også etter magesår jeg hadde hatt, så fikk jeg råd om hva jeg skulle spise og hva jeg skulle holde meg unna og slike ting da. Så det er jeg veldig fornøyd med (U6)*

Olympiatoppen er fremdeles tilgjengelig for utøverne og dersom de ønsker å få kunnskap og informasjon om trening, så er det mulig for utøverne å stikke innom å ta en prat.

### **5.5.2 Andre eksterne**

Herreutøverne tar kontakt med utøvere som har sluttet på landslaget for å få råd og tips derifra. Siden alle som har vært innom det norske herrelaget har prestert godt, så sitter utøvere med mye erfaring, rutine, og kunnskap, og de gir utøvere nyttige treningsråd. Da blir de erfaringene som x-utøverne har videreført i systemet.

Kommunikasjon mellom utøvere, fysioterapeuter og trenere er viktig for lagene.

Fysioterapeutene bidrar aktivt inn mot de ulike lagene i forhold til trening, teknikk og skader. De kjenner jo muskulaturen til utøverne og kan derfor komme med sine synspunkter rundt

trening i forhold til det. Fysioterapauten diskuterer med treneren hvis denne oppdager noe i forhold til muskulaturen til en utøver, for å finne best mulig treningsmetode til utøveren, slik at den kan unngå overbelastning. Dette er en form for påpasselighet og samhandling mellom de ulike rollene. Her kan fysioterapauten "se" feil ved muskulaturen til utøverne, noe som kan være vanskelig for utøveren selv å oppdage.

Som sagt henter de fleste utøverne inn ekspertise utenifra, noe som har hjulpet dem til å bli bedre, både på herrelaget og damelaget. Utøverne på damelandslaget har søkt trener hjelp hos samboere, ektemenn, mental trener fra Olympiatoppen, gamle trenere og nye trenere:

*jeg hadde veldig masse sånne perioder, når du kjørte slik som jeg kjørte så er du veldig avhengig av å ha folk rundt deg som kjenner deg godt, fordi at de tar hintene før du selv tar dem (...) og når vi når mannen min var på samling og jeg var med de på samling så så fikk jeg tilbakemeldinger på ting også jobbet jeg med de tingene som jeg fikk tilbakemeldinger på fra de sant (...) nei, jo jeg plukket litt i fra andre. Jo det gjorde jeg. Jeg så og spurte og var nysgjerrig også sette jeg sammen ting som jeg hadde tro på også formet jeg meg selv (U2)*

Herreutøverne har søkt ekspertise hos en venn i form av mental hjelp, Olympiatoppen i form av helsehjelp, samboer og hos lagkamerater som har sluttet med idretten. Nedenfor viser uttalelser som understreker dette fra utøverne:

*de viktigste for meg har jo vært familien, i alle fall søsteren min har vært en stor faktor og mannen min. (U2)*

*sannsynligvis kjerringa mi da (...) nei ho har bidratt på ho har jo på en måte en sånn, ho har jo en faglig utdannelsen rundt det sant, også i tillegg så har ho gått samme skole som meg gjennom den treningsfilosofien som vart på en måte innført i skiskyttermiljøet i 90-tallet og slutten av 90- tallet da. Så har jo en ryddighet og struktur på ting da, der er ho bedre enn meg da. Det var en del planlegge fornuftig. Det er litt lett når du planlegger for deg selv for røff, planlegger du for andre så har du mye mer oversikt ikke sant. Så der har ho vært veldig delaktig da, samtidig så var det veldig bra da ho selv sluttet, da var det veldig enkelt. Da fikk jeg veldig mye hjelp og det ble en helt annen effektivitet på all type trening sant. Da fikk du for eksempel riktig innspill hele tiden og det var nok utviklende.(U5)*

*ja de siste årene så har jeg brukt mental trener litt da...det er en venn av meg (U6)*

*ja absolutt, hehe, ja han ja jeg vil jo si at han etter jeg kom i kontakt med han at jeg fikk trygghet på det jeg skulle gjøre og det var når jeg begynte å trene sånn han på en måte (U1)*

*Samboeren min da han har betydd mye for meg. Han har han fikk meg og til å skjønne det. I forhold til trening da, hva han har bidratt for meg med treningsbiten og spesielt på skyting (U1)*

At noen av damene har brukt trenere utenfor landslaget viser at de ikke finner den ekspertisen og tryggheten de trenger i landslaget for å bli best.

*jeg har jo hatt personer som har som jeg har hatt litt jevnere kontakt med da eller, eller en av dem eller en av trener som har vært inne og han har jeg hatt kontakt med etter at jeg på en måte han har sluttet som trener for meg og brukt han som en sånn, ja hva skal jeg kalle det da, backup eller en som ser etter liksom som jeg har levert inn treningsdagboken min til, som kan se over kvalitet sikre treningen min da. I tillegg da så har jeg brukt en trener oppi Meråker som jeg hadde som trener på videregående og ja høyskola der. Som på en måte har vært en sånn sikrere der for å se at liksom det som blir gjort er at det er kvalitet på det som blir gjort da at jeg ikke kjører meg selv i senk igjen da (U3)*

Den kunnskapen som de søker etter, finner utøverne ikke i laget sitt, og for å bli best mulig velger de å søke opp andre. Av og til må man som utøver ta initiativ for å ekstra kunnskap eller informasjon. Det blir lagt opp til at de norske skiskytterne skal bli så selvstendig som mulig. De som er flinke til å søke ekstern ekspertise kan oppnå en fordel. På en måte er dette ikke et godt tegn for laget, og dette kan gi signaler til de andre på laget, at for å bli god, må du søke hjelp og råd andre steder. Så slik sett kan det se ut i fra resultatene at det finnes ingen ”beste praksis” i damelandslaget, slik som man finner rotfestet i herrelandslaget.

Det er ikke bare utøverne som henter hjelp utenfra, også trenerne gjør det. En måte er at de søker kunnskap gjennom samarbeidet med Olympiatoppen, en annen kan være å spille på andre trenere både internt og eksternt. Nedenfor følger et eksempel på at også en trener kan hente inn erfaringer og råd utenfor landslagsmiljøet:

*Ellers så har jeg hatt andre jeg har diskutert ting med, som trener som jeg har samarbeidet med tidligere. Som jeg gjerne diskuterer ting meg og for å kvalitet sikre ting med, for å bare høre på formeninger og tilbakespill. Så jeg har jo hatt et sett med fire-fem stykker som gjerne har diskutert med, som kanskje ikke er inne på utøverne, men som jeg selv har brukt som egne sparringspartnere. Ellers så har jeg hatt andre jeg har diskutert ting med, som trener som jeg har samarbeidet med tidligere. Som jeg gjerne diskuterer ting meg og for å kvalitet sikre ting med, for å bare høre på formeninger og tilbakespill. Så jeg har jo hatt et sett med fire-fem stykker som gjerne har diskutert med, som kanskje ikke er inne på utøverne, men som jeg selv har brukt som egne sparringspartnere.(L1)*

Oppsummert vil jeg si at det er forskjeller i hvor godt herrelaget og damelandslaget er organisert for å være påpasselig. Men det er også enkelte dameløpere som er veldig flinke til å opptre påpasselig. Jeg vil nå se videre på hvordan prestasjonskulturen og samhandlingen i de ulike lagene kan påvirke hvor påpasselig lagene er.

## **5.6 Prestasjonskultur og samhandling**

Tidlig på år 2000-tallet, var det liten åpenhet om trening innad i damelaget. Damene snakket på den tiden lite om trening med hverandre, og ut i fra svarene jeg fikk fra informantene kan det tyde på at de trente ulikt. Det var liten grad av samhandling i laget. For dem som var ferske på landslaget, skapte dette litt utrygghet og usikkerhet.

*Det var jo ikke alle som fulgte planen heller som var tilstedet bestandig. Så første årene var det veldig mye eldre løpere som trente sitt, også var jeg den som føyde meg etter treneren og gikk på en smell.(U3)*

Åpenhet rundt treningen er et tema der det har foregått forandringer i damelaget de siste årene. Slik som utøver U3 uttalte seg ovenfor, har vedkommende vært på lag uten å ha vist hvordan de andre på det samme laget har trent. Dette kan vise at miljøet på begynnelsen av perioden mellom år 2002 og 2010 har vært mer lukket, noe som også en annen utøver understreker. Man skulle tro at med så mange damer samlet var det naturlig at praten går lett om alt, og da også om trening. Men utøverne på damelaget uttrykker til en viss grad at usikkerhet og utrygghet kan være årsaker til at man ikke snakket åpent om trening tidligere. Det at man snakker om trening og har en åpenhet rundt det, kan føre til at folk blir trygge på at det man gjør selv er rett, og at man kan få en sikkerhet rundt treningen. Damelandslaget har i de siste årene også lagt vekt på at man skal trene mer likt på samlinger. Dette kan kanskje være med på å gjøre det enklere å snakke om treningen som skal skje og evaluere og diskutere treningen i etterkant.

Herrene har snakket åpent om trening med hverandre og de samles gjerne for å se på video og diskutere ulike tekniske og taktiske løsninger både på skytebanen og i den fysiske biten. Det at de snakker om trening gjør at de tilegner seg mer kunnskap om trening. Man kan høre av andres erfaringer og lære av dem, slik som noen av utøverne på herrelandslaget uttaler. Hos herrene har det altså vært en kultur i mange sesonger, der de lærer av hverandre og snakker med hverandre om trening. En som har vært trener for herrelaget uttalte at dersom det var en



felles åpenhet med laget også hvis det var utøvere som jobbet med andre støttespiller enn de som var tilknyttet landslaget. Han mente at da kunne han lære noe av den utøveren og vedkommende jobbet med, og så kunne de andre på laget også få nytte av dette.

*jeg lærer gjerne mest ja vi lærer gjennom samtaler, men vi ser jo og vi evaluerer veldig mye på skiteknikk og skyting og sånn ja. Og det ja det synes vi er ganske artig egentlig (...) ja videoopptak eller av observasjoner fra den enkelte av andre igjen. (U4)*

Dette blir utsagnet blir også bekreftet fra en ansatt:

*De prater masse om trening. Bare en så enkelt ting, vi forandrer alltid på hvem som bor sammen på samlinger, så når to utøvere bor sammen, så har de diskusjoner over noen ting, når de tørrtrener på rommet og står å skyter, og ser på hverandre. Blant annet i går så var jeg innom når de holdt på med det. Sånne ting skaper utvikling og det jeg synes det er en sånn kontinuerlig prosess og diskusjon i forhold til trening på hvorfor liksom kjørte du den type økt i dag. For det er en del individuelle tilpasninger, også er det diskusjon hvorfor den enkelte de tingene som de gjør. (L2)*

Dette eksemplet viser tydelig at det jobbes påpasselig og man bruker erfaringsbasert læring i herrelandslaget. Men det er nok fremdeles et lengre stykke før damene kommer dit herrene er i dag. Det ble også tatt opp under intervjuet med utøvere og ledere om damelandslaget og åpenhet om trening. Det kom ikke fram noe entydig svar på det, og det virker ikke helt som landslagsledelsen vet hvorfor det er forskjell på dette. Noen hevder at det er fordi herrene er mer på et jevnere og høyere nivå enn damene, og av den grunn kanskje det er lettere å diskutere trening. Mens andre mener at det er størrelsen på laget og personligheten til utøverne som er årsaken til det. Slik som det ser ut her, virker det som om damelandslaget trenger en person som kan skape den kulturen blant utøverne, uavhengig av nivå og personlighet til utøverne og størrelsen på laget.

En av lederne påpekte at dersom nivåforskjellen innad i laget er stort, er det lett for de svakeste å gjøre feil valg, å gjøre for store steg eller bli utrygg. Et annet element som kan være avgjørende for å lykkes i skiskyting er akkurat den evnen til å gjøre det som er best for seg selv. Være kritisk evaluerende til det man gjør, kontinuerlig. På den måten kan man unngå at det oppstår avvik i forhold til det som vil gjøre hver enkelt best mulig, og som under i en konkurranse kan være avgjørende hvor man kommer på resultatlisten.

Alle utøverne nevnte at det å være mange på laget er positivt for miljøet og gjør det lettere for utøverne å drive med idretten, særlig før worldcup sesongen starter. Utøverne framhever at de har det bra sosialt i sammen med de andre og det gjør at det er lettere å prestere bra på trening og konkurranser. Har man det bra selv, så er det lettere å gjøre det bra andre steder som for eksempel på idrettsarenaen. Så slik sett ligger mye til rette for at utøverne skal prestere på begge landslagene.

*Jo altså jeg vil si at det er veldig viktig å ha et bra lag, at det er et bra lag, at vi går godt i sammen, og at det sosiale fungerer og at det er god stemning rett og slett. Er det god stemning i laget, merker jeg at jeg klarer å trene mer, og får bedre utbytte av treningen, så det er jo selvfølgelig viktig. Så er det viktig at alle er toppmotiverte for å satse knallhardt, hvis jeg på en måte, hvis det er noen på en måte som uteblir fra en samling eller får at de ikke kan eller for at de ikke så er det selvfølgelig negativt, selv om det er gyldig grunn for fravær, så er det ofte negativt at de ikke er der. Fordi det er, det skaper usikkerhet, og det skaper liksom. Det er bedre at alle er tilstedet og gir bønn gass da, for at da vi på en måte motivasjonen bare ruller og går og motivasjonen er på topp hele tiden og trener optimalt (U6)*

Dette blir også understreket av andre utøvere

*det går på om det er på miljøet egentlig. Om det er trivelig å være på tur, så trives en jo mye bedre. Og det har det stort sett hvert, så men det er en selv som må trå til for å gjøre det bra. Det er ikke nok at det er en gjeng som har det bra. Vi klarer å koble av bra, så det heldigvis har vi hatt de veldig enkelt sånn (U4)*

*men når jeg skal satse på skiskyting er det veldig mange reisedøgn og det er viktig at en trives i lag med de en er ute å reiser med og de man er på lag med og skal tilbringe så mange døgn i lag med. Det har veldig stor betydning for at jeg skal ha det bra, og for at jeg skal prestere så må jo jeg ha det bra, så det er jo det er jo på en måte viktig, men akkurat selve konkurransen og prestasjonen så tror jeg ikke, da er du veldig deg selv (U1)*

### **5.6.1 Samstemthet og samspill**

Det å kunne utnytte individuelle kunnskaper i en kollektiv organisatorisk sammenheng skaper som regel en god prestasjonskultur (Andersen & Sæter, 2008). Herrelaget i skiskyting er flinke til å sikre en kollektiv utnytting av den kompetansen som finnes i laget. De snakker om trening med hverandre og spiller på hverandres erfaringer.

*Nei det eneste som går inn på prestasjonen er at du får en del trygghet, også får du en veldig sånn ro og du får en sant litt sånn komfortabel ikke sånn negativ komfort (U5)*

I forhold til de fem nøkkelfaktorene som er knyttet til samspill jeg sammenligne de to landslagene. Første forutsetning som er at utøverne har både vilje og evne til samspill. Her er det forskjell på lagene. Som sagt før i studien har nok ikke damelandslaget vært åpent og utøverne diskutere ikke erfaringer om trening med hverandre. Dette kan man si kanskje er på vei til å endre seg. Det snakkes mer om trening innad i laget og man spiller mer på hverandre. Som Andersen og Sæter (2008) påpeker at det å være klar over at det eksisterer en gjensidig avhengighet er viktig, og at man har et ønske om å lære av hverandre og bidra til de andre utøvernes suksess. Herrelandslaget oppfyller det første kriteriet for samspill, mye bedre enn damene.

Tre av de andre nøkkelfaktorene dreier seg om å ha respekt for fagkunnskap, respekt for personlige grenser og grunnleggende tillit i arbeidsrelasjoner. Alle de som lykkes i skiskyting har respekt for fagkunnskap og oppsøker gjerne denne kunnskapen. Men forskjellen mellom damelandslaget og herrelandslaget er at herrene finner ofte den kunnskapen i herrelaget, mens damene finner den kanskje mer utenfor damelandslaget enn innenfor damelaget. Denne faktoren føler jeg henger sammen med det å ha grunnleggende tillit i arbeidsrelasjoner. I et landslag blir det blant annet relasjon til landslagstreneren. Som sagt tidligere bruker nok herrene treneren på en litt annen måte enn damelandslaget. Her oppfyller også herrene mer kriteriene for samspill enn damene og derfor er tilretteleggingen for en god prestasjonskultur også bra.

Oppsummert så kan man si at prestasjonskulturen i herrelaget er sterkt forankret i organisasjonen. Mens damelaget mangler denne kulturen, den har kanskje kun eksistert hos enkeltutøvere, men ikke på gruppenivå. Det at stadig det er utskiftninger i et lag som mangler en prestasjonskultur, gjør arbeidet vanskelig med å få en god kultur innad i laget. Det virker som det ikke er gode nok prosesser som styrer kunnskapen rundt i organisasjonen. Kanskje damelandslaget i Norge trenger en trener som kan ta tak i den sosiale settingen. For å kunne skape et miljø der ikke bare noen få på laget klarer å oppnå suksess, men å få hele laget til å prestere på et høyt internasjonalt nivå må man kanskje jobbe for å skape en ny kultur i organisasjonen. Fokuset blir da å tilrettelegge for å skape et best mulig miljø for prestasjonsutvikling, der hver enkelt og laget må jobbe slik at målet er å skape et miljø som gjør alle bedre. Alle utøvere som er på et landslag har noe de er veldig gode på, og hvis man spiller på de gode sidene hver enkelt utøver på laget, og drar dette i felles retning, er det muligheter for å utvikle seg i fellesskap. Det at treneren også har en klar strategi,

kommuniserer godt med de etablerte utøverne og eventuelle nye utøvere som kommer på laget om målene og hva landslaget vil gjøre for å komme dit er viktig.

Nå har jeg tatt for meg resultatene og kommet fram til at herrelaget opptre mer påpasselig enn damelaget gjør. Prestasjonskulturen til herrelaget er med på å støtte opp den påpasseligheten som finnes. I neste del vil jeg komme med svar på problemstillingene mine. Jeg vil også se på de implikasjonene som finnes og videre studier.

## 6.0 Oppsummering og konklusjon

I denne seksjonen skal jeg oppsummere hovedkonklusjonen og praktiske implikasjoner og videre undersøkelser.

Modellen om påpasselighet er i hovedsak basert på studier av svært påpasselige organisasjoner, som styrer komplekse tekniske systemer, som ikke kan tillate seg å gjøre feil, slik som kjernekraftverk og romskip. I slike organisasjoner kan skje enorme katastrofer, hvis det gjøres store feil (Weick og Sutcliffe, 2001). Idretten er ikke basert på slik teknisk kunnskap. Det er usikkert om sammenhengen utvikling krever eksperimentering og det er viktig å kunne håndtere små og store feil. Diskusjonen jeg gjorde i det foregående kapitlet viser at dame- og herrelandslaget til skiskytterforbundet har organisatoriske kjennetegn som en påpasselig organisasjon. Det samme gjelder landslagene, både utøvere, trenere og sportssjef. Men det er forskjeller mellom landslagene og også mellom individene på de ulike landslagene. Dette vil jeg komme tilbake til litt senere i kapitlet.

Innsikter om påpasselige organisasjoner er viktig for organisasjoner som ønsker en kontinuerlig utvikling (Andersen, 2009). Toppidrettsutøvere er hele tiden på jakt etter å bli bedre. På veien til å bli en enda bedre idrettsutøver, vil de fleste utøverne gjøre både store og små feil. I en pålitelig erfaringsbasert læringsprosess klarer man å oppdage disse feilene og lære av dem. Ved å tilrettelegge for læring i et landslag kan man korrigere feil på et tidligere tidspunkt. Søkelyset mot gapet mellom spesifikke forventninger til – og resultater av – handling i lys av eksisterende kunnskap (Andersen, 2009). Selv om man får ett vellykket resultat, ønsker man å forbedre det enda mer, og det er slik læringsorientering som er typisk for påpasselige organisasjoner (Andersen, 2009).

### *1) Finnes det forskjeller eller likheter mellom damelandslaget og herrelandslaget i skiskyting innen prestasjonsutvikling og læringsprosesser?*

Det er både likheter og forskjeller mellom de to landslagene både med tanke på prestasjonsutvikling og læringsprosesser. Aktiviteten i skiskytterforbundet foregår i en organisert setting. Slik som i toppidretten ellers, er det sterkt innsalg grad av prestasjonskultur i forbundet og alle jobber hardt for at utøverne skal prestere best mulig. Men veien til toppen er hard, og det kan være håndtering av små feil som kan være årsaken til om man når målene

sine eller ikke. Alle skiskyttere begår feil i løpet av karrieren sin, noen feil er store andre er små. Av og til kan det være veldig vanskelig å se de små avvikene. Det som er viktig er å fange nettopp disse små avvikene og justere og ta lærdom av dem. Alle utøvere og ledere i forbundet jobber selvkritisk for å utvikle seg videre, og alle er opptatt av påpasselighet på en eller annen måte. Trenerne møtes for å diskutere trening noen ganger i løpet av året, og noen av trenerne søker andre miljøer for å diskutere ulike ting som dukker opp.

I damelandslaget har det vært ganske mange utskiftinger på trenersiden, og man har ikke i tilstrekkelig grad klart å skape en kultur der læringsprosesser og prestasjonsutvikling kan skje innad i laget. Laget har vært preget av at utøvere søker støtte og hjelp andre steder.

Inkluderende diskusjon og åpenhet angående trening har i lange perioder stort sett hvert fraværende. I herremiljøet er det motsatt. Her har man klart å få til gode læringsprosesser og prestasjonsutvikling innad i laget. Hvis det kommer nye utøvere inn, så føler de at ”veien er tråkket opp” og den beste praksisen for å bli god ligger tilgjengelig for utøverne. Hvordan lagets sosiale setting fungerer, er nok en avgjørende betydning i forhold til i hvilken grad lagene lykkes med utvikling og læring. Herrelaget har sosiale relasjoner som er positivt med tanke på å lære av erfaring og å opptre påpasselig. Det er en stor informasjonsflyt i laget og kunnskapen er veldig høy innad i gruppen. Denne kulturen klarer de å bringe videre til nye utøvere.

Går man ned på individnivå i de ulike landslagene finner man også forskjeller. Både hos herrene og damene lærer utøverne av andre eksterne. Disse enkelt utøvere skiller seg ved å være veldig flinke til å være kritiske til folkene de har rundt seg, og bruke dem fornuftig i forhold til å skape egen utvikling. Folkene de har rundt seg hjelper de med å se små feil som har oppstått, og i tillegg til at utøveren selv har ett godt øye for å fange opp feilene selv. Når feilene først blir oppdaget, har utøverne også en evne til å justere treningen i forhold til det og ta lærdom av hva som forårsaket dette avviket. Dette henger sammen med samhandling, samstemthet og da prestasjonskultur. Herrelaget kan man si ut i fra dette har en større prestasjonskultur enn det damene har som lag.

I de senere årene har damelandslaget tatt tak i det med åpenhet for å skape en sterkere fellesskapskultur og fellesforståelse av trening. Men denne kulturen er på langt nær like sterk som hos herrene, siden damene som lag enda ikke har fått de samme gode resultatene som lag i en sesong, som det herrene har.

Svakheter her kan være at ikke alle fortalte alt om hvordan de jobbet for å bli best mulig. Jeg følte at det var noen som ikke ønsket å fortelle alt, og det må jeg som forsker respektere. Det gjør at svaret på problemstillingen ikke blir helt korrekt, men jeg tror retningen på de er ganske i tråd med virkeligheten. Videre i min studie skulle jeg se på om:

*2) Hvordan opplever utøverne på de respektive landslagene at det blir tilrettelagt for prestasjonsutvikling?*

Alle utøverne følte at forbundet jobbet godt for at forbundet la til rette for prestasjonsutvikling. Utøverne mente at økonomien og støtteapparatet gjorde det mulig å prestere på et høyt nivå. Det eneste som pekte seg ut her var at utøverne på damelaget opplevde at jo bedre resultat de hadde, jo lettere var det å få tilrettelagt godt nok. Utøverne på damelandslaget føler at det er litt lettere for utøverne på herrelandslaget å få det de ønsker, enn det er for alle utøverne på damelandslaget. Årsaken til det mener noen av utøverne på damelandslaget er at de leverer bedre resultater enn dem. Jeg trodde det skulle være større forskjeller her, siden det var store forskjeller i den foregående problemstillingen. Årsakene til at utøverne ikke syntes det var noe forskjell, kan være at de ikke tenker at det er forskjellig kultur i de to ulike lagene. Det er på en måte forskjellig og det blir ikke tenkt noe mer på. Det er heller ikke sikkert av utøverne selv ser hvordan kulturen til et lag er kontra det andre. Jeg kanskje ikke fant flere forskjeller var kanskje at utøverne ikke ønsket å si alt. Eller at utøverne ikke kom på alt underveis i intervjuet. Disse momentene er en liten svakhet for oppgaven. Kanskje kunne spørsmålene mine angående dette under intervjuene vært annerledes, for å kunne fange opp dette bedre. Tilslutt skulle jeg se på:

*3) Hvordan planlegger, gjennomfører og evaluerer dame- og herrelandslaget utviklingen til utøverne med tanke på teori om påpasselighet?*

Alle utøverne planlegger treningen sin, forskjellen er i hvilken gra de gjør det. Noen av utøverne er veldig nøye med å få gjennomført antall timer de har planlagt at de skal trene, mens andre føler litt mer på kroppen hva mengde på treningen blir. Når man hele tiden justerer treningen i forhold til kroppens signaler og hva som fungerer, opptrer man påpasselig. Grunnen til det er at hvis man er usikker på hvordan man responderer på treningen og ikke foretar justeringer i planen i forhold til de svarene man får. Vil ikke kroppen respondere slik

man ønsker av treningen. Og man kan risikere å bli bare dårligere av det man legger ned av trening.

Alle utøverne evaluerer hvordan samlingene har vært både med tanke på treningen og også støtteapparatet. Dette gjør at forbundet kan gjøre endringer til neste samling, for å kunne optimalisere forberedelsene enda litt bedre. Noe som også utøverne følte ble gjort ganske ofte. På den måten handler organisasjonen påpasselig. Utøverne evaluerer også treningen sin. Men det er forskjell om man gjør evalueringen bare for at man skal evaluere, eller om man faktisk tar lærdom av hva man har gjort. Her er det forskjell på grad av påpasselighet, og de som lykkes er flinkere til å faktisk endre på ting.

### **6.1 Praktiske implikasjoner og videre undersøkelser**

Denne studien viser at forbundet opptrer påpasselig. Det foregår en systematisk og erfaringsbasert læring innenfor herrelandslagene i skiskyting, mens i damelandslaget er det ikke tilfelle pr dags dato. Dette er litt i samsvar med studien til Andersen (2009), der han fant ut at Olympiatoppen handler og opptrer påpasselig. Og at man bruker erfaringsbasert læring i begge organisasjonene. Studien synliggjorde at damelandslaget trenger ledere som tar tak i organiseringen av laget, som legger til rette for utvikling og læring. Det vil også føre til at samhandlingen og samstemtheten blir større i gruppen, som igjen vil føre til en sterkere prestasjonskultur. Til nå så kan man jo spørre seg om det har vært et landslag for damer i Norge. Eller om det har vært lagt opp slik at utøverne må kjøre individuelle løp for å bli best mulig.

Andersen, Hansen, Hanstad og Rognlan har som nevnt tidligere i studien, et prosjekt om organisering av toppidrett i Norden. De vil da ta for seg hvordan toppidrettsorganenes struktur, kultur og kompetanse preger arbeidsformene og resultatutviklingen og å se på de ulike modellene for toppidrett som stimulerer prestasjonsutvikling og et av delprosjektet til Hansen, Andersen og Hanstad har som formålet å analysere ledelsesprosesser på mikronivå. Fokuset her blir å se på hvordan suksessfulle utviklingsprosesser styres i særforbundene og i Olympiatoppen. Her er det også mulighet til å se om det jeg fant ut i min masteroppgave samsvarer med noe de finner i sine prosjekter.



Selv om denne studien ble gjennomført blant elitelagene i skiskyting i Norge, og på den måten bare kan genereres dit, så kan det også tenkes at man kan finne lignende resultater blant andre idretter i norsk idrett. Videre undersøkelser kan også se på om det er lik på juniorlandslaget og rekrutteringslandslaget. For og sett på om denne kulturen finnes der på samme måte. Det kunne ha vært interessant og studert for eksempel langrennslandslagene, siden kanskje norsk herrelangrenn oppleve det samme som damelandslaget i skiskyting har vært igjennom nå. En annen mulighet er å foreta en komperativ studie mellom for eksempel landslagene i skiskyting fra Norge mot landslag fra utlandet. Selv om Hansen studerer dette nå, kunne man valgt ut andre land enn de han har valgt å studere. Andre vinklinger som kunne vært interessante er å se på lagidretter, og sett om det finnes ulikeheter eller likheter der. Et annet aspekt som det kanskje kan være interessant å på er om dette er litt kjønnsbasert, finner man en overvekt av den ene eller det andre i andre herre- og damelandslag i andre norske individuelle idretter.

## **6.2 Avslutning**

Avslutningsvis vil jeg si at det har blitt gjort lite undersøkelser av norsk idrett på mikronivå. Tidligere forskning på læringsprosesser i norsk idrett viser at det er altså en konflikt mellom det som Olympiatoppen mener er viktig og hva som blir gjort i praksis i friidretts- og langrennsmiljøet (Gotvassli, 2005) og at Olympiatoppens utvikling og anvendelse av praktisk testet kunnskap overtid kan knyttes til læringsstrategi som utnytter små feil på en intelligent måte, slik at OLT kommer under definisjonen av en påpasselig organisasjon (Andersen, 2009).

Akkurat nå gjennomføres det et prosjekt av Andersen, Hansen, Hanstad og Rognlan om organisering av toppidrett i Norden. Formålet her er å undersøke de ulike modellene for toppidrett som stimulerer prestasjonsutvikling. Gjennom prosjektet ønsker de å belyse hvordan toppidrettsorganenes struktur, kultur og kompetanse preger arbeidsformene og resultatutviklingen. (Norges idrettshøyskole, 2009).

Delporsjektet til Hansen, Andersen og Hanstad har som formålet å analysere ledelsesprosesser på mikronivå. Her ønsker de å se på hvordan suksessfulle utviklingsprosesser styres i særforbundene og i Olympiatoppen. (Norges idrettshøyskole, 2010). Denne masteroppgaven er en forlengelse av studiene til Hansen, Andersen og Hanstad, og som går i dybden på det

norske skiskytterforbundet sin måte å organisere for prestasjonsutvikling og læringsprosesser. Men samtidig så fant jeg særlig herrelandslaget i skiskyting, har en tilnærming som er litt lik slik Olympiatoppen opptrer, nemlig påpasselig og at de bruker erfaringsbasert læring i sitt arbeid mot å bli bedre. På bakgrunn av det kan jeg si at resultatene i min studie er reliabel.

Hovedkonklusjonen er at herrelaget opptrer som en høypåpasselig organisasjon, og gjennom årene har laget fått en stor kunnskap. Måten de har utviklet og brukt denne kunnskapen på innad i laget over tid, kan knyttes til en læringsprosess der man utnytter små feil på en intelligent måte. Hos damelandslaget mangler deler av de elementene som er knyttet til denne læringsprosessen, og dermed for damelaget ikke den samme evnen til selvkritisk og presis læring gjennom erfaring som det herrelaget har. Samtidig så finnes det forskjeller individuelt i begge landslagene. Noen av utøverne på dame- og herrelandslaget har større evner enn de andre på lagene til å lære av feilene som blir begått og å opptre påpasselig. Disse argumentene har støtte i litteratur om pålitelig erfaringsbasert læring og dermed styrker dette min masteroppgave. Jeg vil påstå ut ifra min studie at landslagene i skiskyting opererer med to ulike modeller for hvordan det tilrettelegges for læring og prestasjonsutvikling.

## 7.0 Referanser

Aasen, S. B., Frøyd, C., Madsen, Ø., Sæterdal, R., Tønnesen, E., & Wisnes, A. R. (2005): *Utholdenhet – trening som gir resultater*. Akilles

Ambø, J. (2005): *Hvordan skal vi bli best i verden? Å trene og lede best i verden*. Hentet 13. februar fra

[http://www.dnf.no/filarkiv/File/foredragsnotater/2005/Foredrag\\_Jarle\\_Aamboe\\_08-09-05-B.pdf](http://www.dnf.no/filarkiv/File/foredragsnotater/2005/Foredrag_Jarle_Aamboe_08-09-05-B.pdf)

Andersen, S. S. (1997): *Case-studier og generalisering: Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget

Andersen, S.S. (2009): ” Stor suksess gjennom små intelligente feil, erfaringsbasert kunnskapsutvikling i toppidretten” *Tidsskrift for samfunnsforskning*. Vol 50, nr 3 (427-461).

Andersen, S.A. (i.u): *Big succes through small, intelligent failures? Experience-based knowledge development in top sports*.

Andersen, S. A., & Sæther, Ø. (2008): Kompetansemobilisering for prestasjonsutvikling. *Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse (1)*.

Augestad, P., Bergsgard, N.A., & Hansen, A.Ø. (2006): The institutionalization of an elite sport in Norway: The case of ”Olympiatoppen”. *Sociology of sport journal* 23, 293-313

Augestad, P & Bergsgard, N. A. (2007): *Toppidrettens formel. Olympiatoppen som aklymist*. Oslo: Novus forlag

Augestad og Bergsgard (2008) ”Norway”. I Houlihan, B. and Green, M.(eds): *Comperative Elite Sport Development. Systems, Structures and Public Policy*. Amsterdam: Elsevier.

Bergsgard, N. A. & Rommetvedt, H. (2006): Sport and politics. The case of Norway. *International review for the sociology of sport*, 41(1) 7-27.

Bosscher, V.D., Bingham, J., Shibli, S., Bottenburg M. V. & Knop, P. D. (2006): *The global sporting arms race*. Oxford: Meyer and Meyer Sport.

Flick, U. (2002): *An introduction to qualitative research*. (2nd edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications

Frøyd, C., Madsen, Ø., Sæterdal, R., Tønnesen, E., Wisnes, A. R. & Aasen, S. B. (2005): *Utholdenhet – trening som gir resultater*. Akilles Forlag

Føllesdal, D., Elster, J., & Walløe, L. (1996): *Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsfilosofi*, (6.utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Gilje, N., & Grimen, H. (1993) *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget

Grønmo, S. (1996): Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder. In: Holter, H., & Kalleberg R. (ed.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. (s 73-108). Oslo: Universitetsforlaget

Grønmo, S (1994): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. EU: Fagbokforlaget

Gotvassli K. Å. (2005): *Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten*. Steinkjer, København

Hanstad, D. V. (2002): *Seieren er vår, men hvem har æren? En bok om det norske idrettseventyret*. Oslo: Schibsted

Hanstad, D. V. ( 2005): *Fullt hus – eventyret norsk skiskyting*. Oslo: Akilles.

Hellevik, O. (2002) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget

Holme, I.M., & Solvang, B.K. (1996): *Metodevalg og metodebruk*, (3rd edition). Otta

International Biathlon Union – IBU ( u.å.a). Hentet 2. februar 2011 fra  
[http://www.biathlonworld.com/en/history\\_1924\\_1957.html](http://www.biathlonworld.com/en/history_1924_1957.html)

International Biathlon Union – IBU ( u.å.b). Hentet 2. februar 2011 fra  
[http://www.biathlonworld.com/en/history\\_1958\\_1972.html](http://www.biathlonworld.com/en/history_1958_1972.html)

International Biathlon Union – IBU ( u.å.c). Hentet 2. februar 2011 fra  
[http://www.biathlonworld.com/en/history\\_1979\\_1994.html](http://www.biathlonworld.com/en/history_1979_1994.html)

International Biathlon Union – IBU ( u.å.d). Hentet 2. februar 2011 fra  
[http://www.biathlonworld.com/en/history\\_1995\\_2003.html](http://www.biathlonworld.com/en/history_1995_2003.html)

IOC (u.å): Ole Einar Bjørndalen. IOC hjemmeside. Hentet 2. februar 2011 fra  
<http://www.olympic.org/ole-einar-bjoerndalen>

Kaas, D., Kaggstad, J. & Kristiansen, H. T. (2007) *Fra ord til handling. Om prestasjonsutvikling i praksis*. Oslo: Cappelen Akademiske forlag

Kvale, S (1997): *Det kvalitative forskningsintervju*. (10. oppslag) Oslo: Gyldendal Akademisk

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Kolsrud, L. (2009): *I hodet på en toppidrettsutøver: hva du kan lære av de aller beste*. Oslo: Kagge.

Langdridge, D (2006): *Psykologisk forskningsmetode*. Trondheim. Tapir akademisk forlag.

Lejon, M. ( 2010): Oppskriften på suksess. Hentet 23.mars fra  
<http://www.iform.no/pub/art.php?id=1478&print>

Miles, M.B., & Huberman, A.H. (1994): *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2nd edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications

Norges idrettshøyskole (2009): *Organisering av toppidrett – idrettsforskning ved NIH*. Hentet 10 oktober fra: [http://www.nih.no/templates/ftp/FtpProject\\_7900.aspx](http://www.nih.no/templates/ftp/FtpProject_7900.aspx)

Norges idrettshøyskole (2010): *Making the Best Even Better – idrettsforskning ved NIH*. Hentet 10.oktober fra: [http://www.nih.no/templates/ftp/FtpProject\\_7900.aspx](http://www.nih.no/templates/ftp/FtpProject_7900.aspx)

Norges skiskytterforund (u.å a): Elite menn. Hentet 15. desember 2010 fra <http://www.skiskyting.no/toppidrett/elite/Sider/elitemenn.aspx>

Norges skiskytterforund (u.å b): Elite kvinner. Hentet 15. desember 2010 fra <http://www.skiskyting.no/toppidrett/elite/Sider/elitekvinner.aspx>

Olympiatoppen (u.å. a): Organisering. Hentet 4. januar 2011 fra [http://www.olympiatoppen.no/om\\_olt/organisering/page725.html](http://www.olympiatoppen.no/om_olt/organisering/page725.html)

Olympiatoppen (u.å. b): Visjon. Hentet 4. januar 2011 fra [http://www.olympiatoppen.no/om\\_olt/strategi/visjon/page2051.html](http://www.olympiatoppen.no/om_olt/strategi/visjon/page2051.html)

Olympiatoppen (u.å. c) Målsetning toppidrett. Hentet 5. januar 2011 fra [http://www.olympiatoppen.no/om\\_olt/strategi/maalsetning\\_toppidrett/page1077.html](http://www.olympiatoppen.no/om_olt/strategi/maalsetning_toppidrett/page1077.html)

Olympiatoppen (u.å. d): Fagavdelinger. Hentet 4. januar 2011 fra <http://www.olympiatoppen.no/fagavdelinger/page2597.html>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007) *Research methods for business students*, (4.ed), Harlow, England: Pearson Education Limited.

Silverman, D. (2005): *Doing Qualitative Research*. London: Sage.

Sitkin, S. B. (1992): "Learning through failure: The strategy of small losses", *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 14 (231-266)

Starbuck, W. H. & Milliken, F. J. (1988): Challenger: Fine-tuning the odds until something breaks. *Journal of Management Studies*, 25 (4) 319-340

Starbuck, W. H. & Hedberg, L.T. (2006): "how organizations learn from success and failure", in Starbuck, W. H. *Organizational Realities. Studies of strategizing and organizing*. Oxford: Oxford University Press

Stensbøl. B. (2010): *Makten og æren: I toppidrettens kulisser*. Oslo: Kagge

Store norske leksikon (u.å): *Hermeneutikk*. Hentet 11.november 2011 fra [www.snl.no/hermeneutikk](http://www.snl.no/hermeneutikk)

Syverund, P. (2008): *Idrettsforbundet – Pengestrømmer norsk toppidrett*.

Vik, S (2007): *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Weick, K. E. (1984): "Small wins: Redefining the scale of social problems", *American Psychologist*, 39, 1 (40-49)

Weick, K. E. (1994): "Small wins: Redefining the scale of social problems" in *American Psychologist*, 39, 1(40-49)

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., & Obstfeld, D. (1999): Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Research in organizational behavior*, 21, 81-123

Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M (2001): *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Fransisco: Jossey-Bass

Wikipedia (u.å.a): Ole Einar Bjørndalen. Hentet 2.februar 2011 fra [http://no.wikipedia.org/wiki/Ole\\_Einar\\_Bj%C3%B8rndalen#Mestvinnende](http://no.wikipedia.org/wiki/Ole_Einar_Bj%C3%B8rndalen#Mestvinnende)

Wikipedia (u.å.b) Liv Grete Skjelbreid Poirée. Hentet 3.februar 2011 fra [http://no.wikipedia.org/wiki/Liv\\_Grete\\_Skjelbreid\\_Poir%C3%A9e](http://no.wikipedia.org/wiki/Liv_Grete_Skjelbreid_Poir%C3%A9e)

Yin, R. K. (1994): *Case study reasearch: Design and methods ( xth edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications



## 8.0 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1 - Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt utøver

#### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

(Utøver)

*Tilrettelegging for suksess i skiskyting*

#### Hvem står bak studien

Masterstudent: Åshild Høva Sporsheim ([aashspor@online.no](mailto:aashspor@online.no))

Veileder 1: Svein S Andersen ([svein.s.andersen@bi.no](mailto:svein.s.andersen@bi.no))

Veileder 2: Per Øystein Hansen ([per.oystein.hansen@nih.no](mailto:per.oystein.hansen@nih.no))

Prosjektstart: 15.08.2010

Prosjektslutt: 31.05.2011

#### Bakgrunn og hensikt

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en forskningsstudie for å undersøke hvordan man tilrettelegger for suksess i skiskyting. Undersøkelsen utføres som en masteroppgave ved Norges idrettshøyskole.

I løpet av de siste 8 årene, har skiskytterherrene i Norge oppnådd større suksess enn de norske damene. Denne undersøkelsen vil se på hvordan man tilrettelegger for suksess i de to landslagene og hvordan utøverne opplever dette. Hensikten med studien er å se om det finnes forskjeller eller likheter mellom damelandslaget og herrelandslaget i skiskyting innen prestasjonsutvikling og læringsprosesser. Videre å se på hvordan utøverne på de respektive landslagene opplever at det blir tilrettelagt for prestasjonsutvikling og hvordan planlegger, gjennomfører og evaluerer dame- og herrelandslaget utviklingen til utøverne. Jeg vil også se om det finnes forskjeller eller likeheter i prestasjonskulturen til de to landslagene. Hvis man kan finne noe vesentlige punkter her, har man mulighet til å bruke dette i videre planlegging for å oppnå suksess.

#### Hva innebærer studien?

Studien vil innebære ett personlig dybdeintervju. For å minske belastningen for respondentene, vil det være opp til respondentene å bestemme stedet for intervjuet, det kan enten foregå hos respondenten selv, på en samling, arbeidsplassen til vedkommende eller et

annet egnet sted. Det personlige intervjuet vil ta ca 1,5 time. Spørsmålene vil omfatte blant annet hvordan det tilrettelegges for suksess i forbundet, hvordan man tilrettelegger, gjennomfører og planlegger for å oppnå størst mulig suksess. Alle intervjuene vil bli tatt opp med en diktafon og overført til PC. Det understrekes at målet for denne studien ikke er å grave opp ting som kan være ubehaglig for den ansatte eller den tidligere ansatte, men å få et innblikk i hvordan forbundet har arbeidet og arbeider for å oppnå suksess. Når studien er over, vil disse bli slettet.

### **Mulige fordeler og ulemper**

Utøvere som deltar i denne undersøkelsen, får mulighet til å si det de har lyst til i forbindelse med hvordan det blir tilrettelagt for suksess i skiskyting. Respondenten står fritt til å mene hva man vil under intervjuet. Her vil utøverne få mulighet til å si hvordan man opplever at systemet tilrettelegger for suksessoppnåelse.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Navnet ditt vil bli erstattet med et nummer som påføres intervjudata. Navnelisten holdes atskilt og det er kun studenten og veilederne som har adgang til navnelisten. Når oppgaven er avsluttet, slettes navnelisten. Jeg vil prøve å etterstreve høy grad av anonymitet, men jeg kan ikke garantere det. Dersom det blir aktuelt å bruke indirekte personifiserende opplysninger, slik som utøver i perioden fra år x til år x., vil du få anledning til å lese og godkjenne at opplysningene kan publiseres. Dersom det er folk som har kjennskap om skiskytttermiljøet som leser studien, så kan de kanskje klare å finne ut hvem det snakk om, siden miljøet er lite. Du som utøver/tidligere utøver i skiskytterforbundet skal derimot føle deg sikker på at all informasjon behandles konfidensielt og at jeg som forsker har taushetsplikt. Dersom det er folk som har kjennskap om skiskytttermiljøet som leser studien, så kan de kanskje klare å finne ut hvem det snakk om, siden miljøet er lite. Du utøver/tidligere utøver i skiskytterforbundet skal derimot føle deg sikker på at all informasjon behandles konfidensielt og at jeg som forsker har taushetsplikt.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten å oppgi noen grunn trekke ditt samtykke til å delta i studien. Dette vil ikke få konsekvenser for din videre behandling. Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen på siste side. Om du sier ja til å delta nå, kan du senere trekke tilbake ditt samtykke uten at det påvirker din øvrige

behandling. Dersom du senere ønsker å trekke deg, eller har spørsmål til studien, kan du kontakte Åshild Høva Sporsheim på telefon 99 70 37 52, eller pr e-post aashspor@online.no

Samtykke til å delta i studien

Jeg er villig til å delta i studien

.....

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

.....

(Signert, rolle i studien, dato)

## 8.2 Vedlegg 2 – Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt, ansatt

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

(Ansatt/tidligere ansatt)

*Tilrettelegging for suksess i skiskyting*

#### Hvem står bak studien

Masterstudent: Åshild Høva Sporsheim ([aashspor@online.no](mailto:aashspor@online.no))

Veileder 1: Svein S Andersen ([svein.s.andersen@bi.no](mailto:svein.s.andersen@bi.no))

Veileder 2: Per Øystein Hansen ([per.oystein.hansen@nih.no](mailto:per.oystein.hansen@nih.no))

Prosjektstart: 15.08.2010

Prosjektslutt: 31.05.2011

#### Bakgrunn og hensikt

Det er et spørsmål til deg om å delta i en forskningsstudie for å undersøke hvordan man tilrettelegger for suksess i skiskyting. Undersøkelsen utføres som en masteroppgave ved Norges idrettshøgskole.

I løpet av de siste 8 årene, har skiskytterherrene i Norge oppnådd større suksess enn de norske damene. Denne undersøkelsen vil se på hvordan man tilrettelegger for suksess i de to landslagene og hvordan utøverne opplever dette. Hensikten med studien er å se om det finnes forskjeller eller likheter mellom damelandslaget og herrelandslaget i skiskyting innen prestasjonsutvikling og læringsprosesser. Videre å se på hvordan utøverne på de respektive landslagene opplever at det blir tilrettelagt for prestasjonsutvikling og hvordan planlegger, gjennomfører og evaluerer dame- og herrelandslaget utviklingen til utøverne. Jeg vil også se om det finnes forskjeller eller likeheter i prestasjonskulturen til de to landslagene. Hvis man kan finne noe vesentlige punkter her, har man mulighet til å bruke dette i videre planlegging for å oppnå suksess.

For ansatte og tidligere ansatte i skiskytterforbundet vil inngangen til intervjuene være hvordan forbundet arbeider for å tilrettelegge for suksess i skiskyting.

#### Hva innebærer studien?

Studien vil innebære ett personlig dybdeintervju. For å minske belastningen for respondentene, vil det være opp til respondentene å bestemme stedet for intervjuet, det kan enten foregå hos respondenten selv, på en samling, arbeidsplassen til vedkommende eller et

annet egnet sted. Varigheten på intervjuet vil være ca 1.5t. Spørsmålene vil omfatte blant annet hvordan det tilrettelegges for suksess i forbundet, hvordan man tilrettelegger, gjennomfører og planlegger for å oppnå størst mulig suksess innenfor de ulike landslagene. Alle intervjuene vil bli tatt opp med en diktafon og overført til PC. Det understrekes at målet for denne studien ikke er å grave opp ting som kan være ubehaglig for den ansatte eller den tidligere ansatte, men å få et innblikk i hvordan forbundet har arbeidet og arbeider for å oppnå suksess. Når studien er over, vil datamaterialet bli slettet.

### **Mulige fordeler og ulemper**

De ansatte og tidligere ansatte som deltar i denne undersøkelsen, får mulighet til å si det de har lyst til i forbindelse med hvordan det blir tilrettelagt for suksess i skiskyting.

Respondenten står fritt til å mene hva man vil under intervjuet. Hensikten er ikke å se på hvordan den ansatte skjører sin jobb eller har skjøtt sin jobb, men å finne ut mulige likheter og forskjeller for tilrettelegging av suksess i de to landslagene.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Navnet ditt vil bli erstattet med et nummer som påføres intervjudata. Navnelisten holdes atskilt og det er kun studenten og veilederne som har adgang til navnelisten. Når oppgaven er avsluttet, slettes navnelisten. Jeg vil prøve å etterstreve høy grad av anonymitet, men jeg kan ikke garantere det. Dersom det blir aktuelt å bruke indirekte personifiserende opplysninger, slik stillingsbeskrivelse i perioden x, vil du få anledning om å lese og godkjenne at opplysningene kan publiseres. Dersom det er folk som har kjennskap om skiskyttermiljøet som leser studien, så kan de kanskje klare å finne ut hvem det snakk om, siden miljøet er lite. Du som ansatt/tidligere ansatt i skiskytterforbundet skal derimot føle deg sikker på at all informasjon behandles konfidensielt og at jeg som forsker har taushetsplikt.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten å oppgi noen grunn trekke ditt samtykke til å delta i studien. Dette vil ikke få konsekvenser for din videre behandling.

Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen på siste side. Om du sier ja til å delta nå, kan du senere trekke tilbake ditt samtykke uten at det påvirker din øvrige

behandling. Dersom du senere ønsker å trekke deg, eller har spørsmål til studien, kan du

kontakte Åshild Høva Sporsheim på telefon 99 70 37 52, eller pr e-post [aashspor@online.no](mailto:aashspor@online.no)

Samtykke til å delta i studien

Jeg er villig til å delta i studien

.....

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

.....

(Signert, rolle i studien, dato)

## 8.3 vedlegg – intervjuguide utøver

### Spørsmål utøver

*(spm 1-3 bakgrunn elitelandslag)*

*(spm 4-7 utviklingsprosesser)*

*(spm 8-9 prestasjonskultur )*

### Bakgrunn

1. Kan du beskrive litt om årene på elitelandslaget, om forholdet til landslagstrenerne, fra du kom inn på laget og fram til nå (når du sluttet på laget)?
2. Du har hatt ulike landslagstrenerne i løpet av årene, hva har de betydd for deg og på hvilken måte har det påvirket din utvikling som løper?
3. Er det andre personer som har betydd mye for din utvikling som skiskytter i årene du har vært på landslaget?
  - a) I tilfelle hvilke og på hvilken måte?
  - b) Hvordan har du kommet i kontakt med disse personene?

### Utviklingsprosesser

4. Kan du beskrive hvordan treningsprosessen (planlegge, gjennomføre og evaluere) er på elitelandslaget? Gi gjerne eksempler fra samling og eller en måned på sensommeren og høsten?
  - a) På hvilken måte evaluerer du treningen din?
5. Har laget en egen treningsfilosofi mtp det fysiske og skytingen som alle utøverne følger? I tilfelle, har du fulgt denne til punkt og prikke eller har du eksperimentert i forhold til denne filosofien?
6. Hva er grunnene til at du trener på den måten du gjør? Hva ligger til grunn for det valget?
7. Har/hadde dere på damelandslaget/herrelandslaget tilgang til de ressursene dere trenger/trengte for å bli en best mulig skiskytter?
8. Hvordan tilrettelegges det på landslaget, slik at du kan/kunne prestere best mulig, og hva kan/kunne evt forbedres? Og hvordan følges dette opp?
9. Hvordan evaluerer dere det dere selv gjør og det de ansatte gjør? Blir det gjort noe ifm evalueringen i etterkant?

### Prestasjonskultur

10. Hvilken rolle spiller de andre utøvere i laget for dine prestasjoner? Lærer dere av hverandre?

11. Hvordan jobber du for å utvikle deg best mulig? Hvilken rolle spiller ledere og tenere her?



## 8.4 Vedlegg – intervjuguide ansatt

### Spørsmål ansatt

*(spm 1-3 bakgrunn ansatt)*

*(spm 4-8 utviklingsprosesser)*

*(spm 9-10 prestasjonskultur )*

### Bakgrunn

1. Kan du beskrive litt om dine år på landslaget om forholdet og ansvaret i forhold til utøverne og andre trenere?
2. Hvis noen av utøverne benytter seg av andre trenere, hvordan foregår denne kontakten mellom deg og den andre treneren? Er det god kommunikasjon? Har dere den samme filosofien om trening?

### Utviklingsprosesser

3. Har laget bygd opp en egen treningsfilosofi mtp det fysiske og skytingen som alle utøverne følger?
  - a) hvordan har denne filosofien blitt til?
  - b) i hvilken grad er den lik og ulik for damene og herrene?
4. Hvilken rolle spiller du i forhold til treningsprosessen til utøverne?
5. Kan du beskrive kontakten landslaget har med andre eksterne aktører for eksempel Olympiatoppen? Hva slags kontakt har dere med disse eksterne aktørene, hvem tar dere kontakt med der, i hvilke sammenhenger og når skjer denne kontakten? Likt for damer og herrer?
6. Hvordan tilrettelegger dere for at utøverne kan prestere best mulig og evt kan det gjøres bedre?
7. Hvordan jobber dere ansatte på landslaget for å oppnå forbedringer på det dere gjør?
8. Hvordan evaluerer dere det utøverne og det dere ansatte gjør? Hva skjer med det som blir evaluert i etterkant?

### Prestasjonskultur

9. I hvilken grad jobber dere med å gjøre hverandre på laget gode og å lære av hverandre?
10. Hvordan jobber du for å utvikle deg best mulig? Hvilken rolle spiller andre ledere/trenere og utøvere her?

## 8.5 Vedlegg – Godkjent søknad NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Svein Andersen  
Forskningscenter for trening og prestasjon  
Norges idrettshøgskole  
Sognsvannsveien 220  
0863 OSLO

Vår dato: 15.09.2010

Vår ref: 24699 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

### KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 19.07.2010. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 14.08.2010. Meldingen gjelder prosjektet:

24699	<i>Tilrettelegging for suksess i skiskytting</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Svein Andersen</i>
<i>Student</i>	<i>Ashild Høva Sporsheim</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

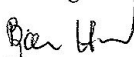
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, vedlagte prosjektvurdering - kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.


Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/skjema.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.05.2011, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

  
Bjørn Henrichsen

  
Kjersti Håvardstun

Kontaktperson: Kjersti Håvardstun tlf: 55 58 29 53  
Vedlegg: Prosjektvurdering  
Kopi: Ashild Høva Sporsheim, Erlendsvei 8 c, 2618 LILLEHAMMER

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uio.no



Formålet med prosjektet er å finne ut hvordan skiskytterforbundet tilrettelegger for suksess for det norske herre- og damelandslaget, samt undersøke hvorfor de to lagene har lyktes i ulik grad de siste årene.

Utvalget vil bestå av tidligere og nåværende utøvere på herre- og damelandslaget med ulik suksess, samt representanter fra trenersiden, fagforbund og ledelsen.

Ombudet finner de reviderte informasjonsskrivene av 14.09.2010 for tilfredsstillende forutsatt at setningen "Dette vil ikke få konsekvenser for din videre behandling" fjernes, samt fjerne samme formulering i setningen "...kan du seinere trekke samtykke tilbake uten at det påvirker din øvrige behandling", til "...kan du seinere trekke samtykke tilbake uten å oppgi en begrunnelse", jf. ombudets e-post av 08.09.2010.

Det vil bli gjengitt i oppgaven opplysninger som kan være indirekte personidentifiserende. Dette særlig fordi miljøet er lite. Det forutsettes at det foreligger samtykke fra den enkelte med hensyn til publisering av personidentifiserende opplysninger. Ombudet anbefaler at den enkelte får lese gjennom og godkjenne personopplysninger til publisering.

Prosjektsslutt er 30.05.2011. Det øvrige datamaterialet anonymiseres. Lydopptak slettes.





