

Jan Wojtaszek

Hvordan endringer i det norske alpin-landslaget perioden 1984 til 1988, førte til varig suksess.

Masteroppgave i idrettsvitenskap

Seksjon for kultur og samfunn
Norges idrettshøgskole, 2012

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å se på hvilke endringer i perioden 1984 til 1988, som kan ha påvirket den langvarige suksessen i norsk elitealpint for herrer. Først blir endringsprosessen kartlagt i lys av endringsteori, deretter blir fokuset rettet mot utviklingsprosesser i lys av teori om påpasselighet. Jeg hadde tre undersøkelsesspørsmål i oppgaven:

1. *Hvilke endringer i norsk herre elitealpin, i perioden 1984 til 1988, kan ha hatt en medvirkende årsak til langvarige gode internasjonale resultater?*
2. *Hvordan kan konteksten og betydningen av nøkkelpersoner belyse prosessen av endringene?*
3. *Hvilke varige konsekvenser førte endringene til sett i lys av påpasselighet og prestasjonskultur?*

Den kontekstuelle tilnærmingen av Pettigrew (1987) tar hensyn til tre forhold i en endringsprosess a) innholdet i endring, b) intern og ekstern kontekst i forhold til endring, og c) prosessen i endring. Tilnærmingen bidrar til å forstå helheten i organisasjonsendringen, samtidig å forstå hvordan endringsprosessene i perioden 1984 til 1988 kan ha vært med på å bidra til langvarig suksess for elitelaget.

Den andre tilnærmingen av Weick et al., (1999) kaster lys over hva som kjennetegner elitelaget sin måte å jobbe på i perioden 1984 til 1988. Den viser at arbeidet er preget av påpasselighet som danner en prestasjonskultur. Resultatene i oppgaven trekkes inn mot teoriene for å underbygge og se på utfordringene i den teoretiske sammenhengen.

Studien ble gjennomført som en kvalitativ case studie hvor det ble foretatt intervju av fem sentrale aktører som befant seg i elitelaget, eller jobbet tett med dem i den gitte perioden. Her lå det en utfordring ikke å bli farget av min tidligere bakgrunn som trener på elitelaget i perioden 1999/2000 til 2007/2008 sesongen.

Studien viser at innholdet, konteksten og prosessen som fant sted tydeliggjør viktigheten av å forstå det totale bildet på endringsprosessen. Videre drøftes det gjennom fem kjennetegn på påpasselige organisasjoner. Dette ble satt i sammenheng med det praktiske arbeidet til elitelaget og forklarer hvordan det ble en felles økt bevissthet gjennom prosessene.

Innhold

1.0 Innledning – Hva skaper de gode langvarige resultatene	5
1.1 Tidligere forskning	6
1.2 Bakgrunn – hva var det som skjedde?	8
1.3 Norges skiforbund og elitelags organisering	8
2.0 Teori	11
2.1 Kontekstuell Tilnærming – Pettigrew.	12
2.1.1 Innhold i endring	13
2.1.2 Kontekst for forandring – hva er forandret?	14
2.1.3 Prosessen i forandring	15
2.2 Organisasjonskultur	16
2.2.1 Hva kjennetegner påpasselige organisasjoner	17
2.2.2 Påpasselighet og Kultur	20
2.2.3 Prestasjonskultur	21
3.0 Metode	23
3.1 Design og strategi	23
3.1.1 Case studie	24
3.1.2 Metodevalg	25
3.1.3 Utvalg	25
3.1.4 Det kvalitative intervjuet	26
3.1.5 Gjennomføring av intervju / innsamling av data	27
3.1.6 Analyse	28
3.1.7 Generaliserbarhet, validitet og reliabilitet	32
3.1.8 Etske overveielser	34
4.0 Resultater og diskusjon	35
4.1 Innhold av endringene	35
4.1.1 Ytre kontekst for forandring	39
4.1.2 Indre kontekst av endring	42
4.1.3 Prosess	51
4.1.4 Oppsummering	53
4.2 Gode forberedelser og kultur preget av påpasselighet	53
4.2.1 Prestasjonskultur	54
4.2.2 Oppsummering	65

5.0 Konklusjon	66
5.1 Praktiske Implikasjoner og videre undersøkelser.....	68
6.0 Litteraturliste	69
6.1 Vedlegg	72

Forord

Etter 12 år i arbeidslivet begynte jeg på skolen igjen. Lurte fælt på hvilken vei jeg skulle gå, men fatteren sa bli ved din læst, og det ble sånn. Etter at grunnfag i idrett var slutført i 1997 var valget enkelt, det måtte bli NIH. Når bachelorgraden var i boks to år etter, gav det mersmak. Jeg må i den forbindelse få takke ”styringsgruppa” som besto av Svein, Per og Vegard. Uten disse kloke hodene hadde jeg aldri fullført, verken på skolen eller på studentfestene.

Det hadde ikke vært mulig å gjennomføre masteroppgaven uten hjelp. I løpet av de to siste årene har det blitt mange fruktbare diskusjoner med medelever og dyktige forelesere. Hovedveileder Berit Skirstad har ikke bare hjulpet meg det siste året, men har vært en dyktig foreleser i alle de årene jeg har gått på NIH. Så kom unge, fremadstormende Per Øystein Hansen inn i bildet, han proppet meg full av ideer og teorier om hvordan jeg kunne gjøre ting. Han skremte vannet av meg i starten, men har med tiden lært meg svært mye om hvordan å skrive, og samtidig mye nyttig om organisasjonsteori. En stor takk til dere begge.

Oppgaven hadde ikke vært mulig dersom jeg ikke hadde fått tilgang til alle dere trenere. Uten deres historier om historien, hadde dette prosjektet blitt vanskelig å gjennomføre. En stor takk til dere alle for deres tid og engasjement.

En spesiell takk rettes også til Robert Reid som har hatt troa på meg hele veien og stilt til disposisjon masse god dokumentinformasjon fra Norges skiforbund sine hyller.

Til slutt vil jeg takke hele familien min for å ha lyttet til all min nye ”rare” kunnskap. Vil også takke min forlovede Annbjørg og min kjære sønn Ludvig for deres tålmodighet når ting har gått litt oppoverbakke.

Oslo, Oktober 2012, Jan Wojtaszek

1.0 Innledning – Hva skaper de gode langvarige resultatene.

Siden 1989 og frem til i dag har norsk elitealpint levert topp resultater internasjonalt. Jeg vil derfor utforske perioden i forkant for å belyse hendelser som kan ha hatt innvirkning på de sterkt økende og vedvarende gode prestasjonene. Denne studien omhandler hvilke organisatoriske endringer Norges Skiforbund (NSF) gjorde for å forbedre de overordnede resultatene i norsk herrealpint.

Et av målene er å beskrive hvordan perioden fra 1984 til 1988 kan ha vært betydningsfull for det som startet «den norske alpine æraen» de neste tjue årene. Det vil også være nyttig å ta for seg noe av tiden før og etter perioden for å kunne belyse området bedre. For å forstå denne prosessen har jeg valgt å bruke Pettigrews kontekstuelle tilnærming. Gjennom tilnærmingen har jeg undersøkt innholdet i endringer, konteksten og prosessene av de ulike endringene. De organisatoriske endringene førte blant annet med seg rotasjon av mennesker. I denne prosessen kan nøkkelpersoner ha spilt en sentral rolle. Pettigrews tilnærming vil hjelpe meg å kunne diskutere de endringene som skjedde ut ifra den gitte konteksten på en mer tydelig måte (Pettigrew, 1987). I den andre tilnærmingen støtter jeg meg til Weicks teori om påpasselighet (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999). Sistnevnte teori kan synliggjøre hvordan elitelaget i alpint klarte å oppdage små feil tidlig for så å kunne bli mer effektive. Elitelaget var med andre ord opptatt av detaljer uten at de kom i veien for deres målsetning. For selv om resultatene ble gode, gikk ikke alltid alt etter planen. Selv om organisasjoner lykkes i å nå sine mål er det alltid noe man kan forbedre. Dette kjennetegner en påpasselig organisasjon. Tilnærmingen viser oss mekanismer som kan knyttes til det å være påpasselig, lære av erfaring og muligens skape en prestasjonskultur.

NSF har seks grener og alpint er en av dem. Elitelaget har som mål å skape toppresultater internasjonalt. Disse resultatene blir først og fremst målt i medaljer i internasjonale mesterskap og verdenscup resultater (WC). Studien vil forholde seg til WC- renn samt prestasjoner i olympiske leker (OL) og verdensmesterskap (VM).

For å belyse min studie har jeg følgende problemstilling:

Hvilke endringer i norsk herre elitealpin, i perioden 1984 til 1988, kan ha hatt en medvirkende årsak til langvarige gode internasjonale resultater?

Underproblemstilling 1: *Hvordan kan konteksten og betydningen av nøkkelpersoner belyse prosessen av endringene?*

Underproblemstilling 2: *Hvilke varige konsekvenser førte endringene til sett i lys av påpasselighet og prestasjonskultur?*

Spørsmålene gir meg en mulighet til å forstå, beskrive, analysere og diskutere endringene som fant sted og samtidig hjelpe oss å se kompleksiteten i prosessen i lys av konteksten.

Problemstillingen kan også hjelpe meg i å reflektere over hvordan endringer gjennom struktur, lederskap og kultur ble prioritert og gjennomført. Dette kan være relevant i forhold til organisasjoner som søker forbedringer eller utvikling i form av endring.

Fra sesongen 1999 til og med sesongen 2008 var jeg selv en del av det norske elitelaget i alpint. Jeg startet som hjelpetrener på ski og hadde medansvar for den fysiske treningen. Tre år senere ble jeg hovedansvarlig for den fysiske treningen og assisterende skitrener på teknikklaget. I perioden som fulgte fikk jeg oppleve den ”eldre” generasjonen og den ”nye” generasjon utøvere og trenere. Det har gitt meg en unik erfaring i forhold til historikken og selvopplevde hendelser i og rundt elitelagets virke.

Videre i oppgaven vil jeg gjennomgå tidligere relevant forskning, en kontekstbeskrivelse og forklaring på organisering rundt elitelaget. Deretter vil jeg forklare de teoretiske perspektivene jeg støtter meg til før veien til målet blir utdypet gjennom en metodebeskrivelse. Deretter følger resultatene og diskusjon, samt en avslutning som inneholder en oppsummering og konklusjon.

1.1 Tidligere forskning

Jeg vil dele tidligere relevant forskning i tre områder: Endring i toppidrett, toppidrett generelt og alpint.

Det første området tar for seg **endring i toppidrett**. Thibault & Babiak, (2005). Artikkelen tar for seg organisasjonsendringer i det Canadiske idrettssystemet. Nærmere bestemt beskriver studien en reorientering av prioriteringer og aktiviteter rundt toppidrett i Canada. En av de viktige endringene er at fokuset flyttes fra det administrative apparatet til fordel for mer fokus på toppidrettsutøveren. Skifte gav flere ressurser direkte til toppidrettsutøveren og mindre til administrasjon. Med andre ord var målet med artikkelen å belyse rekkefølgen i prioriteringer som ble gjort fra byråkrati av idrett, til toppidrettsutøveren og deres utvikling. Prosessene blir fremstilt i lys av Pettigrews rammeverk om endringsteori. Til sammenligning med dette

studiet er synet på det indre og det ytre presset i forhold til endring og viktigheten av nøkkelpersoners rolle, sentralt.

Det andre området tar for seg **forskning rundt toppidrett**, (Augestad, Bergsgard & Hansen, 2006, Augestad & Bergsgard, 2007). Augestad, Bergsgard & Hansen (2006) beskriver hvordan toppidrett blir etablert i Norge, samt setter norsk eliteidrett inn i en internasjonal kontekst. Augestad & Bergsgard (2007) retter et sosiologisk blikk på den norske toppidrettsmodellen. De setter søkelyset på konflikter, makt, og vitenskapliggjøring av et område som tidligere baserte seg på tradisjoner og personlige erfaringer. Publikasjonene er relevante fordi de beskriver og går i dybden på begreper som er aktuelle for å forstå et helhetsbilde rundt min problemstilling. Spesielt gjelder dette rundt områder som fagliggjøring av toppidretten, beskrivelsen av toppidrett, av det organisatoriske og deres omgivelser og deres betydning for toppidrett.

Andersen, (2009) har i sin artikkel beskrevet hvilken rolle og betydning lederskap og organisering har hatt i norsk toppidrett. Her vises viktigheten av å lære på tvers av ulike idretter og at erfaringsbasert læring spiller en sentral rolle for å være en utviklende organisasjon. Artikkelen beskriver olympiatoppen sin måte å jobbe på gjennom å lære av intelligente feil samt fremgangen i norske OL- medaljer. Andersen og Ronglan, (2012) skrev boken "*Nordic Elite Sports*". Boken gir et overblikk over likheter og ulikheter i metoder og struktur som er benyttet i nordisk eliteidrett. Boken er relevant fordi den viser utvikling av toppidrett systemet i Norden, samtidig som den presenterer suksesshistorier. Den omhandler i hovedsak eksempler på hvordan ulike idretter i ulike land har blitt ledende internasjonalt. Det vises til nøkkeldimensjoner i form av internasjonal påvirkning, nøkkelpersoners rolle, strategier og prioriteringer, "teambuilding" fokus og interaksjon med det internasjonale systemet som er sentrale områder i disse utviklingsprosessene.

Det tredje område er **alpint generelt**. Ingen tidligere forskning har gjort studier på organisatoriske endringer som kan ha ført til langvarig suksess i norsk elitealpint. Det er hovedsakelig skrevet bøker om skihistorie og fortellinger som handler om alpint (Alnes, (2007); Breili & Schjeldrup, (1982), Gangdahl, (2006), og Gleditsch, (2006). Boken til Gleditsch inneholder fortellinger om Norges stilling som en av verdens ledende alpinnasjoner. Boken trekker linjer i utviklingen i norsk alpinhistorie og skildrer utviklingen frem til OL på Lillehammer. På lik linje med Gleditschs bok, er boken til Svein Tore Bergestuen om Aamodt

og Kjus (2012) fin å støtte seg til i forhold til fortellinger om hva som skjedde før 1984, mellom 1984 og 1988 og i etterkant av 1988.

1.2 Bakgrunn – hva var det som skjedde?

Året er 1989. Plassen er Shiga Kogen og Furano i Japan. På startstreken står en nordmann fra Jessheim ved navn Ole Kristian Furuseth. Han kjører på Elan - ski, akkurat som helten hans Ingemar Stenmark gjorde. Ole gjør særdeles gode, og kanskje overraskende resultater for noen. Han reiser hjem til Norge med en gull, og en sølvmedalje i storslalåm. De samme valørene tar han med seg i disiplinen slalåm (fis-ski.com, 1989). Etter en nervepirrende avslutning vinner Ole Kristian Furuseth storslalåm cupen 1988/89.

Alpint har vært en konkurranseidrett i Norge i lang tid. Samtidig har det vært en stor del av norsk kultur å kjøre på ski i nedoverbakker. Den moderne slalåmens far het Arnold Lunn, en engelskmann som skapte konkurranseformene innen alpint i 1928 (Breili & Schjelderup, 1982). Etter dette har det gått slag i slag med arrangementer som nasjonale mesterskap, WC konkurranser og OL. Fra 1934 og frem til i dag har vi hatt flere gode resultater i alpint, noen eksempler er: Birger Ruud - OL-gull, Laila Schou - OL- medalje, Stein Eriksen – VM og OL medaljer, Inger Bjørnbakken - VM-medalje, og Erik Haaker med fem verdenscup seire (Breili & Schjelderup, 1982). Dette illustrerer at Norge tidlig var med å kjempe om gjeve medaljer internasjonalt. Fra 1981 frem til 1988 hadde Norge kun tre topp tre medaljer i verdenscupen, og ingen OL- eller VM-medaljer. Det første tegnet til bedring kom i 1986 da Atle Skårdal tok en tredjeplass i utfor i verdenscupen. I tillegg startet Norge å markere seg i Europa cup (EC) og Fis-renn (FIS). Fra og med 1989 startet de gode resultatene for fullt.

Oppgaven vil i hovedsak ta for seg hendelser i perioden 1984 til 1988, en fireårs periode før elitelaget fikk en markant økning i resultater.

1.3 Norges skiforbund og elitelags organisering

Fra og med 1980 har det skjedd store endringer i NSF. Blant de viktigste endringene er fagliggjøring og profesjonalisering på bredde og toppnivå frem mot Lillehammer OL ble dette særdeles tydelig (Steen – Johnsen, 2011).

I årene før 1983 ble sentrale lag kalt for landslag. Det var bestemt fra teknisk komité alpint (TKA), senere kalt alpinkomité (AK). Fra 1983-84 sesongen gikk NSF over til å kalle disse landslagene for treningsgruppe 1 og 2 (1 er WC lag, 2 er EC lag). Under gruppe 1 og 2 var det

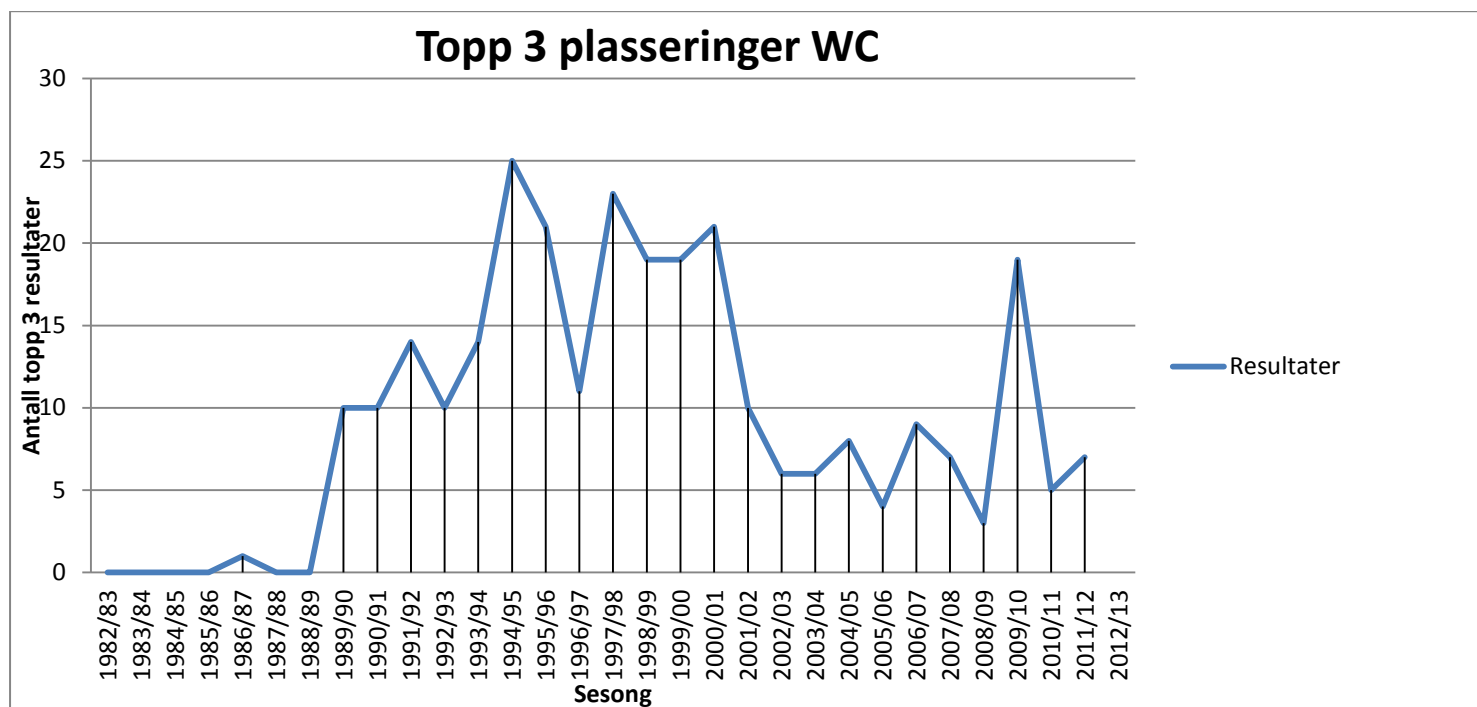
et rekrutteringslag som fikk navnet treningsgruppe 3. Under disse igjen befant juniorene seg. De fikk først navnet talentrekrutt, og fra og med 1984 ble de kalt landsdelsslagslag (regionlag) (NSF, 1984). Regionlagene var ment som et supplement til klubb og kretstrening. Det ble igangsatt åtte slike lag som fikk en støtte på 80 000 kr til sammen i året. For å få denne støtten måtte lagene vise til samlingsplan, rammeplan, løperkategori, trener/ledere og at treningen skulle ledes etter TKA sine treningsfaglige retningslinjer. I tillegg til regionlagene dukket det opp ulike lag rundt om i landet som for eksempel: Trønder alpin, Voss alpin, Romerikslaget og Halling laget (NSF, 1984). Disse lagene fikk ingen direkte støtte fra NSF. De måtte skaffe egne ressurser og trenere.

I 1984-85 sesongen skjedde det endringer i struktur på elitelaget for herrer. Laget fikk ny sjef, og på et styremøte i NSF 1985 ble det fremlagt et forslag om hvordan trenerstaben skulle se ut for det neste året (NSF, 1985). Trener teamet skulle bestå av en sjefstrener, en utfortrener, en assisterende utfortrener og to tekniske trenere. TKA hadde et tett samarbeid med å utvikle elitelaget. TKA bestod i 1985 av; løperutvalg, økonomiutvalg, rennteknisk utvalg, terminlisteutvalg og anleggsutvalg (NSF, 1985).

Det var vanskelig å finne dokumenter som beskriver den økonomiske statusen mellom 1984 og 1988 i elitelaget. Men det kan se ut som om at rammene var stramme. I en rapport om NSF sin satsning mot Lillehammer OL fra 1989 er følgende beskrevet: ”Å *arbeide under de økonomiske forhold som NSF/AK hadde fra 84-88 er ikke i lengden holdbart og er lite profesjonelt*” (rapport, 1989). I samme rapporten beskrives et omtrentlig budsjett på hva som var nødvendig av penger frem mot OL på Lillehammer. Beløpet var ca 10 millioner for damer og herrer (NSF, 1989). Jeg tolker dette til å være summen per år. Rapporten beskriver at lagsutvikling fra 1984 til 1988 var relativt lik i antall lag og antall løpere. Samtidig legger rapporten trykk på hvor krevende det har vært og vil bli i fremtiden i hensynet til tilrettelegging av optimal trening. Jeg tolker dette som at det ble en økt prioritering på bemanning og en mindre økning på utøversiden.

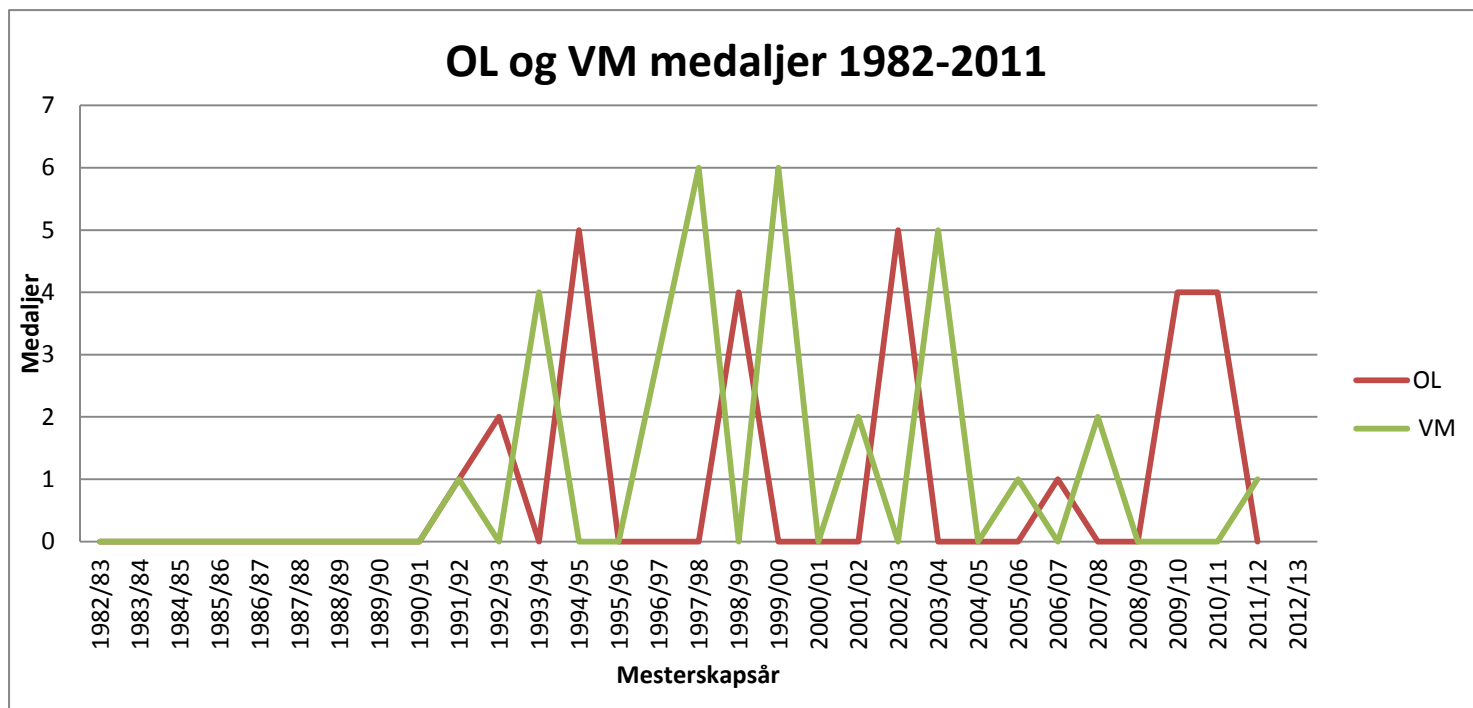
Jeg har i korthet synliggjort rammene rundt elitelaget i starten på tidsrommet jeg skal analysere. Det gir et bilde på størrelsen av elitelaget og hvordan samarbeidet med resten av alpin Norge foregikk. Det økonomiske aspektet er lite redegjort for, men vil bli mer tydeliggjort senere i oppgaven i henhold til prioriteringer. Nå skal vi videre se på to figurer som viser en medaljeoversikt som skisserer en klar økning i prestasjoner for elitelaget.

Figur 1 viser WC-medaljer 1984 til 2011. Figur 2 viser OL-medaljer og VM-medaljer fra 1984 til 2011.



Figur 1: World cup plasseringer 1982/83 sesongen til 2011/12 sesongen.

Figur 1 viser en liten økning i 1986 av topp tre plasseringer. Deretter følger markant økning av resultater i 1988. I 2000 går det markant nedover igjen, deretter får resultatene en kraftig økning igjen i 2008.



Figur 2: OL og VM medaljer fr 1982/83 sesongen til 2011/12 sesongen.

Figur to viser OL-resultatene som starter i 1992. Etter Lillehammer - OL tar Norge medaljer i alle OL frem til 2011. Fra 1991 begynner VM-medaljene å komme, også her har Norge tatt medaljer i alle VM frem til 2011. Disse resultatene tyder på jevnt gode resultater over tid i mesterskap. Det viser også at det er sykluser underveis, men norsk elitealpint har holdt seg i toppsjiktet internasjonalt frem til 2011.

For å begrunne valget av perioden 1984 – 1988 vil jeg summere det opp kort slik. Min hypotese er at de skjedde dyptgripende endringer i og rundt elitelaget i denne perioden. Gjennom å kaste lys over kritiske hendelser i perioden **før** økningen kan det hjelpe oss å forstå hva som kan ha vært med på å legge grunnlaget for de vedvarende prestasjonene.

Jeg har nå beskrevet bakgrunnen for studien. Dernest kom jeg inn på min interesse for temaet. Så har jeg presentert en kort oversikt over tidligere forskning og kontekst samt en illustrerende medaljeoversikt. Nå vil jeg gå over til den teoretiske delen av oppgaven min og forklare hvilke teoretiske tilnærminger som er valgt.

2.0 Teori

Teori hjelper meg å styre retningen for hvilke data som skal innhentes for å besvare min problemstilling (Halvorsen, 2008). Dette gir en mulighet til å se fenomener med ulike ”briller” eller ”fortolkningsrammer” (frames) (Bolman & Deal, 2010). Disse rammene er et

kart, verktøy eller filtre som kan hjelpe meg til å finne frem i et bestemt ”terreng”. Rammene er viktige fordi leseren skal vite hvilke grenser som er satt for studiet, eller hvilke ”briller” jeg har benyttet. En fortolkningsramme er en mental modell av et sett antagelser, eller ideer du har med deg for å kunne forstå hvordan du skal gå frem (Bolman & Deal, 2010). Evnen til å skifte slike ”briller” gjør at vi kan se på fenomener med ulike perspektiver. Det kan bidra til å gi klarhet i hva som skjedde og gjenvinne en balanse for å forstå en helhet.

Derfor har jeg valgt å benytte meg av to teorier. Den første teorien retter seg mot organisasjonsendring, mens den andre teorien retter seg mot prestasjonsteori. Ved å kombinere to teorier øker man troverdigheten og gyldigheten til data som er innhentet. Dette kalles å triangulere (Jacobsen, 2005). I starten på studiet valgte jeg en teori som omhandlet ”Institusjonell entreprenørskap” av Hardy & Maguire, (2008). Den handler i korthet om hvordan enkeltindivider (entreprenører) endrer på noe som er institusjonalisert. Ut i fra svarene jeg fikk underveis viste det seg at teorien var utilstrekkelig for mitt tema. Derfor byttet jeg til Weick, Sutcliffes & Obstfelds, (1999) teori om påpasselighet. Ved å kombinere Pettigrews kontekstuelle rammeverk og Weicks et al., (1999) s teori om påpasselighet kunne jeg belyse min problemstilling på en bedre måte.

2.1 Kontekstuell Tilnærming – Pettigrew.

Med kontekstuell tilnærming mener Pettigrew; ”*De elementer i konteksten som trekkes inn som viktige for å forklare et utfall eller forløp av en endringsprosess*” (Pettigrew, 1987). Pettigrew ser på endringsprosesser som komplekse og dynamiske, der prosesser på forskjellige nivå er i samspill med hverandre over tid. For å finne en helhetlig og dynamisk måte å analysere endring på foreslår Pettigrew å se på ulike nivå. Han deler inn i tre hovedområder: *content*, *context* og *process* (Pettigrew, 1987). Oversatt til norsk vil jeg bruke begrepene; *innhold*, *kontekst* og *prosess*.

Pettigrews teori belyser flere sider av en endringsprosess. Teorien gir en helhetsforståelse rundt endringer og forklarer hva som har skjedd, og situasjonen og omgivelsene rundt selve endringen. En styrke i en kontekstuell tilnærming er at det åpner for å kunne se endringer i organisasjoner fra et flersidig perspektiv gjennom å belyse de interne og eksterne faktorer som kan ha påvirket endringene. En annen styrke ved denne tilnærmingen er at vi ser på endring over tid, fordi Pettigrews kontekstuelle tilnærming var utviklet for longitudinell endring. Studien omfatter organisasjonen i en fire års periode. Det gir en mulighet til å forklare ulike mekanismer som har påvirket underveis og som har påvirket selve sluttresultatet. Pettigrew

setter fokus på de relasjoner som over tid foregår i miljøet, omgivelsene, strukturen, blant de ansatte og hvordan det kan beskrive endringer (Pettigrew, 1987).

2.1.1 Innhold i endring

Innholdet i endringene skal besvare spørsmålet ” hva er forandret?” Pettigrew beskriver innhold i endring gjennom mennesker, teknologi, geografisk posisjon, inkorporering av kultur og produkter eller tjenester (Pettigrew, 1987). Pettigrews definisjon på innhold er slik:

” The content of strategic change is thus ultimately a product of legitimating process shaped by political / cultural considerations, though often expressed in rational / analytical terms. This recognition that transformation in the firm may involve a challenge for the dominating ideology, cultures, system of meanings and power relationships in the organization, makes it clear why and how the processes of sensing, justifying, creating, and stabilizing major change can be so tortuous and long”(Pettigrew, 1987,s. 660).

Pettigrew synliggjør i denne definisjonen at sammenhengen mellom kontekst og prosess er sentral. For å få frem innholdet i endringsprosessen peker han på viktigheten av kontroll med både prosess og kontekst. Han kaller det en legitimeringsprosess (Pettigrew, 1987).

Legitimeringsprosessen består i å skape legitimitet for de ideer, krav og aktiviteter som gjennomføres og samtidig de - legitimere motstanderens syn på de samme perspektivene (Pettigrew, 1987). Begrepet legitimitet har en vid betydning og kan bli definert på ulike måter. En måte er slik: *“Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and defitions”* (Suchman, 1995, s. 574).

Legitimitet beskrives her som en generalisert oppfatning om eller antagelse om at handlingene til en enhet er ønsket korrekt eller passende innenfor noen sosialt konstruerte system av normer, verdier, overbevisninger og definisjoner. Videre poengterer Suchman at det dreier seg hovedsakelig om å bygge, reparere eller å beholde legitimiteten (Suchman, 1995).

Pettigrew ser på legitimitet som et viktig punkt. Samtidig er det ikke noe viktigere enn de andre elementene. For å kunne skape legitimitet hevder Pettigrew (1987) at prosessen består av å skape symbol- konstruksjoner og verdier for å kunne få legitimitet for sine egne aktiviteter, ideer og krav. Disse strategiske endringene kan sees på som en konkurranse om

ideer og rasjonaliteten mellom grupper og de mekanismene som blir brukt til å de-legitimere og legitimere spesielt ideer og større ideologier. En slik konkurranse om ideer er nødvendig å se i forhold til makt, maktrelasjoner og kontroll. . En definisjon på makt er: “*a relationship among social actors in which one social actor, A, can get another social actor, B, to do something that B would not otherwise have done*” (Pfeffer, 1981, s.3).

2.1.2 Kontekst for forandring – hva er forandret?

Den ytre konteksten

Pettigrew beskriver en ytre og en indre kontekst. Den ytre konteksten refererer til miljøet rundt det økonomiske, sosiale, konkurrerende og det politiske miljøet som en organisasjon opererer i under en endringsprosess (Pettigrew, 1987). Konteksten kan refereres til ”press” fra utsiden av organisasjonen. Det viser at teorien tar her hensyn til et bredere perspektiv enn bare strukturen innad i en organisasjon (Skirstad, 2009). Perspektivet i den ytre konteksten hjelper oss å forstå de ulike faktorene som kan ha påvirket endringsaktiviteten i elitealpint. Den ytre konteksten er ifølge Pettigrew stor og kompleks. Her kan vi dra paralleller til at idretten generelt er vevd inn i internasjonale og nasjonale systemer og påvirkes av dette enten de vil eller ikke. Innholdet av den ytre konteksten vil dreie seg om storsamfunnet generelt, private lag, organisasjoner utenfor NSF og sentrale personer utenfor NSF systemet.

Den indre konteksten

Den indre konteksten referer til en organisasjons - kultur, struktur og politiske standpunkt. Fokuset er det nære miljøet hvor endringer foregår (Pettigrew, 1987). Pettigrew presiserer at et viktig punkt for sosial kontroll er hvordan nøkkelpersoner utspiller sin rolle. Nøkkelpersoner får betegnelsen ”key agents”. Sosiale endringer kan gjøres åpent eller skjult. Nøkkelpersoner utfører en slags sosial kontroll innad i organisasjonen som kan endre organisasjonens kurs. Om det lykkes eller ikke vil i stor grad være avhengig av om de klarer å skape et nettverk med støttespillere (Pettigrew, 1987).

Kultur er et vidt begrep. Kultur kan være kilde til sammenheng og stabilitet i organisasjoner for å kunne dominere ideologier eller overbevisninger som gir organisasjoner mening (Pettigrew, 1987). Det kan også tolkes hva som skal filtreres inn og ut i miljøet eller hva som skaper inter - organisatoriske signaler (Pettigrew, 1987). Kultur kan beskrives som:”*The way we do things around here*” (Frontiera, 2010, s. 71). Pettigrew mener også at det er en overlapping mellom kultur og politikk. Han sier det er sentralt å forstå sammenhengen

mellom den politiske og den kulturelle analysen for å være klar over stabiliteten i en organisasjon, samt at legitimiteten utgjør en viktig rolle (Pettigrew, 1987).

2.1.3 Prosessen i forandring

Endringsprosessen skal forklare de handlinger, reaksjoner eller interaksjoner fra ulike interessenter som ønsker å bevege en organisasjon fra nå-situasjonen til en fremtidig situasjon (Pettigrew, 1987). Pettigrew gir en bred oppsummering av kunnskap for å forstå strategiske endringer slik; *hvilke* forandringer har skjedd (innhold), *hvorfor* har endringene skjedd internt og eksternt i organisasjonen (kontekst), og *hvordan* er forandringen skapt (prosessen) (Pettigrew, 1987).

Interaksjonen mellom de tre angitte delene i rammeverket danner i følge Pettigrew et triangulert forhold. Pettigrew poengterer at sammenhengene mellom innholdet av en endring, konteksten og dens prosess og hensyn til lederskap er sentralt for å kunne forstå endringer (Pettigrew, 1987). Lederskap i en organisasjon kan sees på som en kontinuerlig prosess i konteksten. Pettigrew presiserer i sin teori at det ikke er meningen å tone ned eller å bortforklare rollen til ledere (Pettigrew, 1987). Han kobler lederskap til sin endringsteori og sier det er vanskelig å få en klar forståelse av det. I dette tilfelle kan transformasjons lederskap (her klarer ledere å få individer til å yte mer enn forventet) brukes til å forklare et bredt syn på lederskap fra en- til-en situasjoner, til det å påvirke en hel organisasjon og dets kultur. Uansett spiller lederskap en utløsende rolle i endring fordi tilhengere og ledere er sammenbundet under endringsprosesser (Northhouse, 2010).

I denne studien er et av flere mål å belyse hvordan nøkkelpersoner skapte aktivitet som kan ha ført til endring. Derfor vil måten lederskap ble utført på være en viktig del av forståelsen.

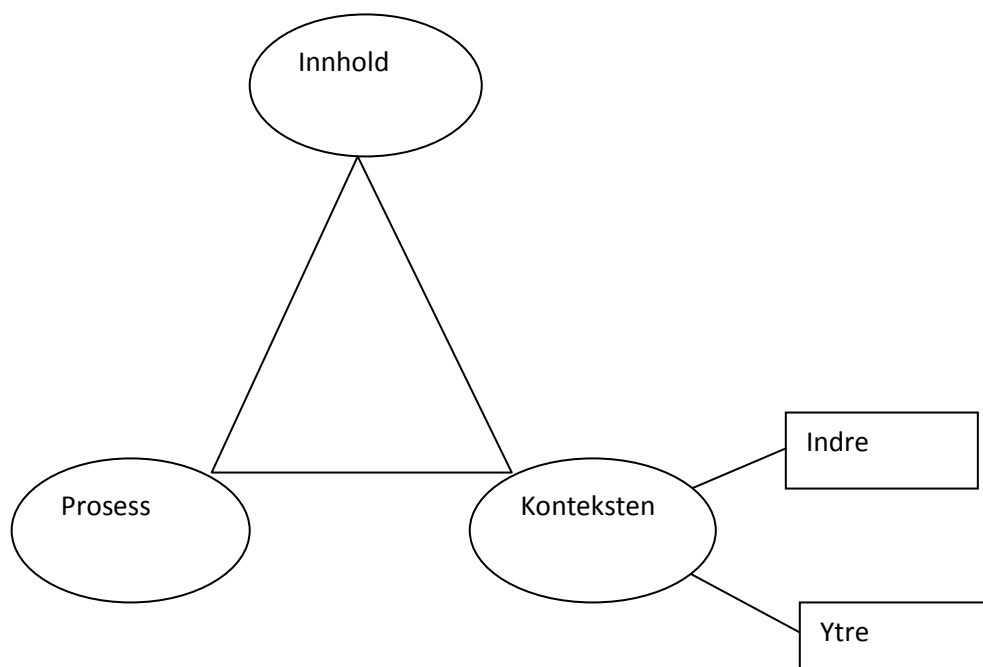
Pettigrew skriver:

”Approaches to leadership should be studied in natural settings using observational and other qualitative methodologies. Leadership should be examined through the holistic study of actual behavior rather than breaking the activities of leaders and the responses of followers into categories of independent and dependent variables” (Pettigrew, 1987, s. 652).

Her påpeker Pettigrew at lederskap må studeres sammen og på lik linje med de andre dimensjoner i endringsprosesser. Med andre ord mener han det er viktig å se alt i en helhet og ikke dele aktiviteter inn i kategorier.

De uanhengige variablene vil dreie seg om nøkkelpersoners karakteristika og omgivelsen rundt organisasjonen. Den avhengige variabelen er resultatene organisasjonen har oppnådd. Pettigrews teori gjør det mulig å avdekke helheten og ikke bare deler av det som ble gjennomført. Summen av de ulike aktivitetene kan muligens danne et system, et system som har overlevd lenge i norsk elitealpint. Målet er å finne ut hvordan endringsprosesser oppstod og hvordan de ble håndtert.

Teorien bruker tre hovedområder, innhold, kontekst, og prosess. Teorien viser hvor mange elementer en endringsprosess kan bestå av og forsterker hvor kompleks det er. Under følger en figur for å illustrere sammenhengen.



Figur 3: Illustrerer sammenhengen mellom innhold, kontekst og prosess, og dets nøkkelaktører og kritiske hendelser (Pettigrew, 1987, s. 657).

2.2 Organisasjonskultur

Kommende kapittel vil beskrive organisasjonskultur som begrep og sette det i sammenheng med teori. Organisasjonskultur er et relativt nytt begrep i fagfeltet om organisasjonsteori.

Siden begynnelsen av 1980 tallet er antall bøker og artikler om temaet organisasjonskultur økt (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I den sammenheng har flere organisasjonsteoretikere kommet

frem til ulike definisjoner. En klassiker er Edgar Schein som definerer organisasjonskultur slik:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og integrasjon, som har fungert tilstrekkelig bra til at det bli betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten og oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1985, s.7).

Definisjonen handler om at personer i organisasjoner utvikler en felles forståelse for hvordan vi gjør ting her.

I denne studien blir organisasjonskultur sett i lys av teorien om påpasselige organisasjoner. Teorien hjelper med å belyse hvordan organisasjoner blant annet skaper varig suksess. Weick & Sutcliffe forklarer kultur slik:

”1; assumptions that preserve lessons learned from dealing with the outside and the inside, 2; Values derived from these assumptions that prescribe how the organizations should act, 3; Practices or ways of doing business, 4; Artifacts or visible markers that embody and give substance to espoused values (Weick & Sutcliffe, 2007, s. 115).

Weick & Sutcliffe (2007) forklarer at kultur i påpasselige organisasjoner er preget av hva mennesker forventer av hverandre internt og hva de forventer av samhandling med eksterne miljøer. Med andre ord beskriver de hva vi forventer rundt her og ikke hva vi gjør her. Teorien beskriver hva som kan holde en gruppe sammen og setter standarden for hva som forventes og hva som må forandres på om påpasselighet i organisasjonen skal forbli.

2.2.1 Hva kjennetegner påpasselige organisasjoner

Hvorfor klarer noen organisasjoner å takle endringer og uventende kritiske hendelser bedre enn andre? Dette er et spørsmål som kan være av sentral betydning for perioden som studien belyser, og for perioden i etterkant. Sagt på en annen måte; Hvordan å administrere det uventende? Organisasjoner som takler dette kalles påpasselige organisasjoner (HRO) (Weick & Sutcliffe, 2007). Weick, (2001) beskriver hvordan organisasjoner er bevisste på hvordan en organisasjon kan oppdage små farer eller feil som kan oppstå. For at en organisasjon skal bli effektiv er evnen til å se feil tidlig og handle deretter viktig for effektivitet (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999). ”Mindfulness” (påpasselighet) er viktig for å se betydningen av

forbedringsområder som oppstår og kunne gjøre noe med de på et tidlig tidspunkt. Poenget er at påpasselige organisasjoner stimulerer sine aktører til aktivitet mot å bli bedre. Definisjon av ”mindfulness“:

“By mindfulness we mean the combination of ongoing scrutiny of existing expectations, continuous refinement and differentiation of expectations based on newer experiences, willingness and capability to invent new expectations that make sense of unprecedented events a more nuanced appreciation of context and ways to deal with it, and identification of new dimensions of context that improve foresight and current functioning”
(Weick & Sutcliffe, 2007, s. 42).

Definisjonen fremhever viktigheten av hvordan erfaringer omkring kjerneprosesser kan gjøres bedre. Det beskriver at individer har stor bevissthet på karakteristiske detaljer, hvilket betyr når mennesker gjør noe er de klar over konteksten. Med andre ord påpasselige organisasjoner er opptatt av å bruke erfaringer i daglige utviklingsprosesser (Weick & Sutcliffe, 2007).

Teorien blir satt i sammenheng med organisasjoner hvor små feil kan få store konsekvenser, som for eksempel arbeidet på et hangarskip, atomkraft anlegg eller arbeidet til flyveledere. Konsekvensene i toppidretten er ikke like store som i høyrisiko organisasjoner men, overføringsverdien til idretten er etter min mening aktuell og kan hjelpe oss å synliggjøre nærmere hvordan elitealpin klarte å lære av de endringer som ble gjort underveis. Weick et al., (1999) beskriver fem indikatorer på påpasselig organisasjonskultur som er: Preoccupation with failure (opptatt av å finne feil), reluctance to simplify interpretations (motvilje til å forenkle), sensitivity to operations (følsomhet til aktiviteter), commitment to resilience (opptatt av resiliens) og underspecification of Structures (problemer linkes til ekspertise) (Weick et al., 1999).

1. Preoccupation with failure

Oversettes til: opptatt av feil og avvik. Den første prosessen beskriver hvordan analytiske feil er innebygd i aktiviteter og at uventende feil kan oppstå. Manglende evne til å se frem i tid er en faktor som vil kunne forsterke disse feilene (Weick et al., 1999). Kjennetegnet til slike organisasjoner er at de har få feil, det vil si at de bruker mye tid på noe som sjeldent forekommer (Weick et al., 1999). Denne delen av prosessen beskriver viktigheten av å være opptatt av disse feilene og kunne lære av dem selv om læringskonteksten ikke er optimal.

Samtidig er det viktig at man må kunne konvertere feilene til områder for forbedring (Weick et al., 1999). Fokuset må være todelt, først på det som gikk bra, så på det som kunne ha gitt uheldige følger. Blir jobben bare basert på tidligere erfaring og rutinemessig arbeid, og ikke søken etter å bli bedre, øker sjansen for at utviklingen stanser.

2. Reluctance to simplify Interpretations

Oversettes til: motvilje mot å forenkle. Kjennetegnet beskriver hvordan organisasjonsmedlemmer håndterer vanskelige oppgaver ved å forenkle måten dagens situasjon blir tolket på (Weick et al., 1999). Overraskende hendelser kan da oppstå raskere uten at individer griper tak i dem. Organisasjoner er preget av variert informasjon eller ”inputs” i følge Weick. Denne informasjonen trenger varierte perspektiver for å kunne utvikle seg (Weick et al., 1999). Dersom perspektivene uteblir kan det oppstå diskusjoner og uoverensstemmelser når tiden egentlig er inne for handling. Med andre ord er det variasjonen som skaper en form for utvikling i organisasjonen. En måte å unngå forenklingen på er gjennom jobbrotasjon. På denne måten får du større variasjoner til å behandle varierte ”inputs” i organisasjonen.

3. Sensitivity to Operations

Oversettes til: følsomhet for operasjoner. Kjennetegnet handler om at mennesker i en organisasjon kan oppfatte ulik informasjon på ulik måte. En god beskrivelse på dette er: Vi befinner oss i en ”cockpit” i et kampfly. Piloten kommanderer flyet til å gjøre en ting men flyet gjør noe annet fordi en av computerne tolker informasjonen på en gal måte. Da kan flyveren tenke, ”hva gjør jeg nå?” ”Hva er det neste jeg vil gjøre?” I dette tilfellet vil en best mulig situasjonsforståelse kunne korte ned tiden som flyet er uten kontroll. Poenget er å få begrenset tiden hvor handlingslammelse inntreffer. Situasjonsforståelsen gir muligheter til å justere kontinuerlig underveis for å unngå større konsekvenser. Det beskriver også at det handler om å ikke bare gjøre det samme som man alltid har gjort eller slavisk følge en plan fordi man er overbevist om at bare det er det riktige, dette blir kalt for ”having the bubble” (Weick et al., 1999). Det vil si å gå på autopilot uten å tenke særlig på gjennomføring av det du gjør, for eksempel en treningsøkt.

4. Commitment to Resilience

Oversettes til: opptatthet av resiliens. Denne prosessen beskriver hvilken kapasitet du har som organisasjon til å takle uventende farer etter de er blitt manifestert. Her handler det om evnen

til å ”slå tilbake”. De beste påpasselige organisasjonene venter ikke på at en feil eller farer skal oppstå, de jobber hele tiden med å forberede seg mot ting som kan skje (Weick et al., 1999). En strategi for å løse det på er å bruke uformelle nettverk til å løse problemer, det gir en mulighet til nye måter å kombinere handlinger organisasjonen allerede har i sitt repertoar til nye kombinasjoner (Weick et al., 1999).

5. Underspecification of Structures

Oversettes til: å lytte til ekspertise. Denne prosessen viser at feil som oppstår i toppen av et hierarki kan ha en tendens til å kombineres med feil som skjer på et lavere nivå i organisasjonen. Hvilket fører til vanskelig å løse problemer fordi informasjonen i systemet ikke flyter slik den skal. I et sterkt hierarki er det ofte sentrale personer som tar avgjørelser. I gode påpasselige organisasjoner ser man bort fra hvem som er mest sentral eller mest ”viktig” for i stede å finne mer ekspertise og erfaring for å løse problemer raskere. Her benyttes systemet og ikke hierarkiet. Fleksibiliteten gir rom for å kunne ta raske beslutninger på ulike nivå i en organisasjon. I slike adaptive og fleksible organisasjoner kan hvilket som helst problem få den tidlige oppmerksomheten problemet trenger på alle nivåer i en organisasjon (Weick et al., 1999).

Sammenhengen mellom disse enhetene vil bli brukt i diskusjonsdelen i studiet. Målet er å finne hva en organisasjon bør ha økt bevissthet på og hvordan de kan forberede seg til å kunne takle uforutsette utfordringer som oppstår underveis.

2.2.2 Påpasselighet og Kultur

Hva er det som holder en organisasjon sammen? Hva setter retningslinjer for hvordan ting skal være? Det er nok riktig at det er bare du som kan forandre deg selv men jo mer bevist du blir på hva du gjør desto bedre kan du bli en rollemodell for andre som vil gjøre det samme. Individuer vil følge dine normer og verdier og samtidig være bevisst i sine valg. Det vil på sikt kunne gjøre at du personlig handler med tilstedeværelse og styrker evnen til å slå tilbake (Weick & Sutcliffe, 2007). Råmaterialet er delte normer og verdier. Knyttet til disse elementene er det forventninger til hvordan ting skal gjøres i en organisasjon. Det er nettopp disse delte forventningene og forutsetningene som integrerer en kultur (Weick & Sutcliffe, 2007). Weick & Sutcliffe forklarer hvordan kulturer utvikler seg, hvordan de kontrollerer, hvordan de endres, og i tillegg forklarer de selve kulturbegrepet i et generelt perspektiv. I studien vil jeg belyse nærmere innholdet av kultur og hvordan det kan ha endret seg.

Når målet er å endre en kultur kan ulike strategier benyttes. En mulighet er å endre strukturen til en organisasjon, en annen måte er å endre leder - posisjoner. Det grunnleggende er å endre de enkle tingene for å oppnå de store. Et eksempel er forståelsen av ”team work”, det å gi organisasjonen en oppfatning av at alle er like viktige for at ting skal fungere. På den måten blir det rom for å bli lyttet til og kommunikasjonen blir lettere. Kultur kan også betraktes som en egenskap i en stabil sosial enhet, gjerne i et ”team”. På den måten blir kultur et lært resultat av erfaringer i en gruppe (Schein, 1985).

Kultur bygger blant annet på verdier (Schein, 1985). Om mennesker gjør en handling kan de se seg selv slik andre ser dem nemlig ansvarlige for det de gjør, selv om de ikke er klar over hvorfor de gjorde det (Weick & Sucliffe, 2007). Det kan være fordi det nylig har vært diskusjoner om overbevisning eller forutsetninger de kjenner fra den nye kulturen som er i ferd med å oppstå. Med andre ord: hvis mennesker velger å gjøre en aktivitet føler de gjerne at de må kunne forklare hvorfor de gjorde akkurat det de gjorde. I denne måten å endre kultur på blir ”ballen” sendt videre til dem selv. Individer kan velge om de vil være med videre i måten organisasjonen tenker fremover og hva det vil inneholde. Selv om det kan bety tøffe tider og ofring av ting som er av betydning for den enkelte. Dette gjøres fordi man skjønner at det er lettere å forandre troen på hva du skal gjøre enn å endre handlingen (Weick & Sucliffe, 2007).

Budskapet er at påpasselighet ikke bare blir behandlet som en måte å handle på men som en kultur. Kultur former hvordan mennesker tenker og jobber sammen som igjen skaper evne til å utføre. En viktig del er at vi må lære av det uventende gjennom å være påpasselige. For å kunne beholde en god påpasselighet må prinsippene inn i verdier, normer og forventninger som støtter det som gjøres (Weick & Sucliffe, 2007).

Teorien belyser hvordan organisasjoner tenker og resonerer over hvordan de kan forbedre og utvikle seg mot en større bevissthet på hva som kan bli bedre og hvordan man kan bli bedre på å takle det uventende. Dette forklarer at det vil skje feil, men her er det snakk om å takle disse feilene før det blir en katastrofe.

2.2.3 Prestasjonskultur

For å kunne analysere mine funn på en god måte vil jeg også benytte begrepet ”prestasjonskultur”. Begrepet støtter opp under teorien om påpasselighet på en god måte i tillegg til å gi nye perspektiver på å forklare hva som kan ha påvirket resultatene til elitealpint.

Andersen og Sæther beskriver mobilisering av individuell kunnskap i team som sentralt i prestasjonskultur. På den måten videreutvikles kompetanse, institusjonalisert kunnskap i organisasjonenes felles forståelse, og normer (Andersen og Sæther, 2008). Andersen og Sæther definerer prestasjonskultur slik: ”*En prestasjonskultur er en sterk felleskultur med høy grad av samhandling*” (Andersen & Sæther, 2008). De beskriver at kilden til suksess er utvikling, organisering og mobilisering av de samlede menneskelige ressurser for å oppnå fleksible løsninger og innovasjon (Andersen & Sæther, 2008). Med andre ord skriver Andersen & Sæther at en mobilisering av kompetanse har en sammenheng med å utvikle kultur. Det kalles prestasjonskultur (Andersen & Sæther, 2008).

Prestasjonskultur kjennetegnes blant annet ved høye ambisjoner, lidenskap og vilje til å gjøre det som er nødvendig for å nå målene (Vik, 2007). Prestasjonskultur gir aktiviteter retning og gir de involverte lyst til å yte mer en det som forventes (Andersen & Sæther, 2008). I slike høypåpasselige organisasjoner er målet å kunne prestere på et høyt nivå gang etter gang. Evnen til å justere underveis er derfor viktig for å unngå større feilskjær. Slike organisasjoner kjennetegnes ved at de er hardt arbeidende, systematiske, målrettede og setter seg store mål (Vik, 2007). Det vil si at søken etter å ville utvikle seg må være tilstede for å kunne strekke seg etter målsetningene. Samtidig antyder ikke prestasjonskultur en idyll og fordragelighet. Kulturen kan være preget av spenninger og krav. Konflikter her løses som regel på en konstruktiv måte (Andersen & Sæther, 2008).

Teorien om påpasselighet viser oss ulike dimensjoner av hvordan å skape en utviklingskultur der det handler om å finne feil på et tidlig tidspunkt, før det eskalerer og blir for stort til å håndtere. Måten påpasselighet forklares kan settes i sammenheng med prestasjonskultur ved at involverte individer stadig søker utvikling, konfronterer virkeligheten og at veien fra ord til handling er kort (Kaas, Kaggstad & Kristiansen, 2007). Det gir klare paralleller til definisjonen om pålitelighet.

Ved å bruke begrepet prestasjonskultur i min diskusjon vil det kunne beskrive mer tydelig likheter og ulikheter på hvilken innflytelse det hadde på de vedvarende resultatene i elitealpint. Jeg vil oppsummert studere; hvordan trenere og ledere reflekterer omkring utviklings og treningsprosesser i perioden 1984 til 1985 for så å sette begrepet i sammenheng med teoriene jeg har valgt. Videre går jeg over til å forklare hvordan jeg gikk frem for å finne svarene.

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven ønsker jeg å redegjøre for hvilken metodisk tilnærming jeg bruker. Nærmere bestemt vil jeg forklare overordnet metodikk, og muligens det viktigste, begrunne detaljert valg av metode. I starten på kapitlet beskriver jeg hvilken design og strategi som er benyttet, deretter forklarer jeg case studiets rolle, og videre argumenterer jeg for valg av metode. Så følger en gjennomgang av utvalg, det kvalitative intervjuet, gjennomføring og innsamling, analyse, generaliserbarhet, validitet og reliabilitet. Til slutt i kapitlet går jeg gjennom de etiske prinsipper som jeg må ta hensyn til.

Metode er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på (Halvorsen, 2008). Metode er et hjelpemiddel, ikke noe mål i seg selv. Poenget er at vi gjennom metoden skal lære å samle inn data, tolke sosiale fakta, analysere, og organisere på en systematisk måte slik at andre kan kikke oss i kortene (Halvorsen, 2008). Det skal med andre ord være mulig å sjekke om mitt valg av metode er hensiktsmessig i forhold til å svare på min problemstilling. I forskning er det vanlig å skille mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Forskjellen består i at kvalitativ metode går mer i dybden av betydning, mens kvantitativ metode vektlegger antall og utbredelse (Thaagaard, 2009). I kvalitative studier forsøker man å oppnå en forståelse av sosiale fenomener gjennom intervju, observasjon eller analyse (Thaagaard, 2009).

Det viktigste er å spørre seg selv, hva ønsker man å finne ut? Deretter bruker man det mest hensiktsmessige verktøyet for å nærme seg det man søker. Den kvalitative forskningen tar for seg den sosialt konstruerte realiteten, det nære forholdet mellom forskeren og det som blir forsket på (Denzin & Lincoln, 2005). Oppsummert vil forskere som benytter seg av kvalitativ metode søke etter svar som kan si *hvordan* sosial erfaring blir skapt, og *hvordan* det gir mening (Denzin & Lincoln, 2005).

3.1 Design og strategi

En prosjekt design beskriver retningslinjer for hvordan forskeren tenker seg å utføre prosjektet (Thagaard, 2008, s. 48). Det finnes ulike typer design avhengig av studiens formål. I dette prosjektet er det viktig å få beskrevet *hvem* som er aktuelle informanter, *hva* undersøkelsen skal fokusere på, og *hvordan* den skal utføres. Derfor har jeg valgt å bruke kvalitativ metode. Selve metodevalget diskuterer jeg lenger nede, under punkt 3.1.2. Et viktig punkt i kvalitativ forskning er at designen må gi rom for fleksibilitet (Thaagård, 2008). Det vil si at jeg som forsker hele tiden må kunne vurdere underveis om data er relevant i forhold til

min problemstilling og om mine funn kan føre frem til noe interessant eller nytt. Med andre ord å designe en intervjuundersøkelse omfatter å planlegge undersøkelsens prosedyrer og teknikker – undersøkelsens ”hvordan” (Kvale, Brinkmann, 2009). Jeg må vite hvordan jeg skal komme meg fra et punkt til et annet underveis i prosjektet mitt. Et eksempel på dette er; stille spørsmål rettet mot *hvem, hva, hvorfor og hvordan*. Designen skal fungere som en plan, men det er mer enn det. Hovedpoenget med designen er å unngå en situasjon hvor bevisene ikke besvarer de innledende spørsmålene, i dette tilfelle problemstillingen min. Yin beskriver det slik: ” *A research design is an action plan for getting from here to there* ”, hvor ”here” kan defineres som en rekke spørsmål som må besvares, og ”there” defineres som svar eller konklusjoner (Yin, 2009). Undersøkelsen har som mål å vise hvordan en endringsprosess foregikk over tid derfor blir viktig å ta hensyn til valg av design.

3.1.1 Case studie

Min studie er en kvalitativ case studie. Caset er å se på strategiske endringer i organisasjoner. Omstendigheten er elitealpint perioden 1984 til 1988.

Det som særpreger en case studie er at analyse fokuset er rettet mot en eller flere enheter som representerer studien. De ulike enhetene kan bestå av grupper, personer eller organisasjoner. Mine enheter består av personer som hadde sentrale posisjoner i organisasjonen i min valgte periode. Enhetene er få men det førte til at intensiteten på undersøkelsene ble større. Det er noen personer i utvalget som er spesielt sentrale for datainnsamlingen. Det har vært viktigere å få dem til å bidra med informasjon, fremfor å øke antallet i utvalget, for å besvare mine problemstillinger.

Et ”case” kan være kompleks eller enkel, det kan også være en del av et annet ”case”. Det er derfor viktig å vite hva som er gjort av tidligere studier, og ta i betraktning omgivelsene rundt ”caset”. Mye av litteraturen om case studier dreier seg om feltarbeid, datainnsamling og bearbeiding. Andersen er i sin bok opptatt av å generalisere, og skape strategiske valg i casestudien (Andersen, 1997). Med analytisk generalisering menes å generere data som kan frembringe interessante spørsmål som bør tas hensyn til. Eksempler på slike spørsmål er: Er observasjoner riktige i forhold til uttalelser, sted, begivenhet og handling som refereres? Har de faktisk har funnet sted? Er de representative? Er det mulig å trekke ut pålitelige slutninger fra observerbare, og ikke observerbare forhold (Andersen, 1997)? Dette viser at det er viktig å dekke kontekstuelle forhold for det fenomenet som skal studeres (Yin, 1994).

Vi har hovedsakelig tre ulike strategier innen case studier beskrivende, forklarende og utforskende. Yin beskriver at det er vanlig å bruke spørsmålene ”hvem”, ”hva”, ”hvor”, og ”hvordan” når man skal kategorisere et case (Yin, 1994). Jeg har valgt et forklarende ”hvordan” case. Det setter studiet under kategorien forklarende case studie. Samtidig beskriver jeg hvem som var involvert, hva som skjedde og hvordan endringene foregikk. Derfor mener jeg at studien berører alle tre case strategiene, men med hovedvekt på forklarende.

3.1.2 Metodevalg

Gjennom kvalitative forskningsintervju er målet å forstå verden fra subjektets syn på verden, utfolde meninger av menneskers erfaring og avdekke deres levde verden istedenfor vitenskapelige forklaringer (Kvale, 1996). En viktig målsetning for kvalitativ metode er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener, derfor har fortolkning en stor betydning (Thaagaard, 2008). En av forståelsene dreide seg om det metodologiske spørsmålet. Grønmo beskriver det slik: ”*Teori bygger på fortolkning og forståelse av empiri, mens metodologi handler om fortolkning av, og forståelse av metoden* (Grønmo, 2004).

3.1.3 Utvalg

Fokuset var å intervju et strategisk utvalg. Blir antallet for lite vil det bli vanskelig å generalisere og teste hypoteser mellom ulike grupper. Blir antallet for stort kan det vanskeliggjøre arbeidet med å tolke intervjuene godt nok. ”En vanlig kritikk av intervjustudier er at funnene ikke er generaliserbare ettersom den involverer for få personer”(Kvale, 1997, s. 59). Dagens normale intervjustudier ligger på rundt femten personer, pluss, minus ti (Kvale, 1997).

Jeg valgte nøkkelinformanter som var en del av elitelaget i perioden 1984 – 88. Den ene var landsslagsjef og ble ansatt i 1984, den andre var fysisk ansvarlig og ble ansatt i 1986, og den tredje ble ansatt som teknisk ansvarlig skitrener også i 1986. I tillegg til disse trenerne valgte jeg lederen for alpin komiteen fra 1984 til 1986, og til slutt en sentral person som satt i administrasjonen i NSF. To sentrale personer som hadde vært aktuelle å kontakte har dessverre gått bort. I tillegg til disse intervjuene hadde jeg åtte uformelle samtaler med personer som var involvert i elitelaget i perioden 1984-88. Under intervju prosessen opplevde jeg at jeg fikk noen av de samme svarene, og det ble en viss grad av metning i forhold til min problemstilling. Derfor synes jeg at fem personer var dekkende. Historiene og meningene til

individene som ble intervjuet ga meg relevant informasjon som var med på å bringe meg nærmere noen endringer og hvordan disse utartet seg. Intervjuene gav meg et bilde på strategiske valg og ulike prosesser som ble gjort i tidsrommet. Intervjuene hjalp meg med å belyse prosessen fra flere sider, samtidig gi en mer balansert fremstilling på noen av periodens hendelser. De utvalgte intervjuobjektene belyser problemstillingen min godt og det gir studien stor gyldighet.

Samtlige respondenter var positiv innstilt til å la seg bli intervjuet. Den eneste usikkerheten informantene viste, var i forhold til intervjuets spørsmål. Det ble løst ved å fortelle nærmere generelt om temaet i oppgaven. Jeg vil si at mitt utvalg er plukket ut etter ”snøballutvalgsmetoden” (Halvorsen, 2008). Fra en informant får man oppgitt navnet på en eller flere andre informanter som kan være aktuelle å intervju. Videre gir disse informantene forslag på andre navn som kan være aktuelle. Resultatet ble dybdeintervju av fem individer. I starten var jeg nervøs for at utvalget på denne måten kunne bli snevert. Men etter gjennomgang av skriftlige dokumenter i tillegg til bruk av ”snøballmetoden” ble utvalget variert og gav god informasjon.

Det verserte mange historier rundt hva som foregikk rundt elitealpint mellom 1984-88. For å nærme meg virkeligheten var nærheten som kvalitativ forskning fremhever mellom forsker og informant særdeles viktig. Det fører meg videre til selve intervjudelen.

3.1.4 Det kvalitative intervjuet

I et kvalitativt forskningsintervju skapes kunnskap sosialt, nærmere bestemt gjennom interaksjon mellom intervjuperson og intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2009). Kunnskap hos den som utfører intervjuet og hvilke ferdigheter intervjueren har spiller en viktig rolle. ”Inter” betyr *mellom*, og ”views” oversettes til *betydninger*. Det er en personlig relasjon som produserer kunnskap i et samspill. Det kvalitative forskningsintervjuet søker å få frem betydningen av folks erfaringer og viser til deres opplevelse av verden for så å kunne tolke betydningen (Kvale & Brinkmann, 2009).

Jeg bruker to typer intervju, som Thagaard, beskriver. Type a) ustrukturerte intervjuer preget av lite struktur (denne brukte jeg i de uformelle samtalene), og b) den mest brukte metoden i kvalitative intervjuer, strukturert tilnærming (jeg brukte semi - strukturert). Her er temaet fastlagt på forhånd, men rekkefølgen kan forandres og forskeren kan følge informantens fortelling og samtidig få nok informasjon om de ulike temaene / temaet underveis (Thagaard,

2009). Formålet med intervjuet var todelt, først å definere nøkkelpersoners opplevelse av prosesser rundt tidslinjen, dernest å kartlegge en begrepsavklaring av en gruppe menneskers oppfatning av hva som skjedde.

I prosjektet er de kvalitative intervjuene hovedsakelig basert på en fenomenologisk tilnærming. I kvalitativ forskning er fenomenologi et begrep som søker etter å forstå sosiale fenomener ut i fra aktørens personlige perspektiver. Det beskrives slik informanten opplevde det ut ifra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter (Kvale & Brinkmann, 2009).

3.1.5 Gjennomføring av intervju / innsamling av data

I forberedelser til intervjuet var intervjuguiden og god forhånds informasjon til respondentene til stor hjelp. Respondenten fikk informasjon per telefon, og email om prosjektet. Tre av intervjuene ble gjennomført i Norge, mens to andre ble holdt i henholdsvis Slovenia og Østerrike.

Intervjuguiden var min plan for det intervjuet som skulle gjennomføres. Den består av forskningsspørsmål og intervjuespørsmål. Disse skiller mellom forskningsspørsmålene som er formulert mer teoretisk, og intervjuespørsmålene som er basert mer på intervjupersonens dagligspråk (Kvale & Brinkmann, 2009). Tematisering av intervjuundersøkelsen var en vesentlig del av oppgaven fordi den kan brukes til formulering av forskningsspørsmål, og en teoretisk avklaring av det undersøkte temaet (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg forholdt meg til *hvorfor* – klargjøre formålet med intervjuet, *hva* – innhente forhåndskunnskaper om emnet (her hadde jeg en fordel, fordi jeg kjenner alpinsporten fra før), og *hvordan* - innhente kunnskap om ulike intervjueteknikker. Det gav meg mulig til å bestemme hva som skulle benyttes for å samle inn den kunnskapen jeg ønsket å få tak i (Kvale & Brinkmann, 2009).

To av intervjuene foregikk på tysk. Det satt strenge krav til forberedelser. Det ble stilt noen flere spørsmål i de norske intervjuene kontra de tyske, fordi en del av spørsmålene gikk inn i hverandre. Jeg har i resultat delen av oppgaven ”rettet” på sitatene så de skal bli enklere å lese i noen tilfeller. Spørsmålene ble utformet på bakgrunn av den teoretiske tilnærmingen og den ulike tematiseringen. Intervjuets første minutter er alltid avgjørende (Kvale, 1997,s. 75). Det la jeg stor vekt på i utformingen av rammeverket for intervjuet. Fokuset var å vise stor forståelse og respekt for respondenten. Jeg holdt meg og mine meninger i bakgrunnen, men ga klart uttrykk for hva jeg ville vite noe om.

Det finnes ulike former for intervjuvariasjoner. Disse variasjonene kan brukes som ”verktøy” alt etter formålet (Kvale & Brinkkman, 2009). Typen jeg brukte var hovedsakelig narrative intervjuer, hvor jeg fokuserer på historiene som blir fortalt. Intervjuene inneholder også innslag av typen ”begrepsintervjuet” og ”diskursive intervju”. Jeg var ute etter å finne begrepene som en gruppe mennesker brukte for å beskrive fenomenet som skjedde. Videre er diskurs intervjuer brukt på grunn at formen for tale og tekst, altså hvordan språket brukes i intervju situasjonen, det er interessant for å se på hvilke handlinger som ble utført i 1984 til 1985.

Av praktiske grunner valgte jeg å ta intervjuene på avtalte steder hos de ulike intervjuobjektene og varigheten varierte fra 45 min til 100 min.

3.1.6 Analyse

Å analysere data fra et case studie er et av de vanskeligste aspektene, og det eksisterer ingen kokebok oppskrift på hvordan informasjonen skal tolkes (Yin, 1994).). Å analysere betyr å dele opp noe i små biter eller elementer (Kvale & Brinkmann, 2009).

Målet er å behandle dataene rettferdig, komme frem til overbevisende resultater og kunne utelukke alternative tolkninger (Yin, 1994). Etter intervjuene var gjennomført ble dataene systematisert. Videre skrev jeg ned ord for ord i intervjuene slik at jeg hadde de skriftlig. På den måten ble det mer struktur over mine funn og dermed også bedre egnet for analyse. Her ville jeg finne en sammenheng mellom problemstilling, de teorier jeg har presentert og materiale jeg trekker mine konklusjoner fra. I analysedelen har jeg fortolket mine data gjennom å sammenligne likheter og ulikheter, samtidig har jeg diskutert og vært kritisk til ulike temaer som er tatt opp.

Etter intervjuene, og datainnsamlingene var gjennomført var mitt videre mål å få noe fornuftig ut av denne mengden med informasjon. Jeg ville trekke frem de viktige detaljene for å kunne gi en ny innsikt til den perioden jeg beskriver. Det er derfor en veksling mellom de enkelte detaljer og helheten. Denne vekslingen kalles ofte for ”den hermeneutiske metode” (Jacobsen, 2005). Denne innebærer kort fortalt en analyse av enkeltdeler, enkeltdelene sett i lys av helheten, helheten sett i lys av enkeltdelene for så å få en ny forståelse av delene. Deretter gjør man det samme igjen som da utgjør ”den hermeneutiske sirkel”. Det var viktig å få informasjonsmengden forenklet og strukturert for å få en oversikt slik at det ble en klarhet i de perspektivene som var mest sentrale for min problemstilling. Selv om jeg går dypere i

analysen enn i selve diskusjonsdelen, forholdt jeg meg hele tiden til tre hovedbegrep. Disse vil jeg nå forklare i korthet.

A) Beskrive.

Her beskrives materialet som er innhentet gjennom intervjuer, tekstanalyser og sekundær informasjon fra sentrale personer, som da er i notatform. Det finnes utstyr som skriver ut basert på stemmegjenkjennelse, men dette hadde jeg ikke tilgjengelig, derfor ble intervjuene utskrevet. Notering skjedde underveis som gav meg en god mulighet i å finne like begrep objektene brukte for senere å kunne sette dette inn i ulike temaer.

B) Systematisere og kategorisere.

I systematiseringen er totalinformasjonen redusert og forenklet for å få en oversikt. Systematisering er sentralt for å formidle viktige elementer inn i ulike kategorier. Her blir datamaterialet gruppert, mens kategorier er virkemidler vi trenger for å si at noen data kan ligne på hverandre, eller ikke ligne på hverandre, omhandle et tema eller fenomen, eller belyse tema eller fenomener (Jacobsen, 2005). For å få en gyldighet må kategoriene være relevante i forhold til data som et grunnleggende krav. Kategoriseringen bør sjekkes mot tre kilder for å ha en gyldighet; mot data, mot relevansen for andre lesere, og gyldighet mot annen empiri og teori.

Spørsmålene var direkte knyttet til spesifikke tema. Her brukte jeg konvolutter. Jeg skrev kategorinavn utenpå konvoluttene, deretter klippet jeg ut sentral informasjon fra transkriberingsutskriften som omhandlet de ulike kategoriene og puttet dem oppi kategori - konvoluttene jeg mente de hørte til. Det viktigste var at kategoriene var begrunnet i den informasjonen som jeg hadde fått av mine informanter.

Når jeg etter hvert satte disse kategoriene i forhold til hverandre utgjorde de en typologi som befinner seg logisk i forhold til hverandre (Grønmo, 2004). Denne fasen var utfordrende. Til slutt fant jeg ut at fokuset måtte være på ”hva snakker de om?”, ”hva sier mine data noe om?”.

Når man bruker tematisk eller åpen koding kan det være hensiktsmessig å se på forskning spørsmålene jeg skal svare på, deretter kategorisere ut i fra det. Etter kodingen satt jeg inn svarene jeg hadde fått inn i de ulike kategoriene og deretter inn i en matrise.

Åpen koding

Tabell 1: Eksempel på åpen koding, kategorier i forbindelse med svar som sier noe typisk om endring.

Kategorier	Impulser fra Europa	Prioriteringer
Intervjuobjekt	Sitat	Sitat
AK leder	<i>Og så kom vi da til et skifte da i 1984, 85, det var da ” steady state ”, eller litte grann nedgang fra 83, 84, så vet man jo man da at man har et potensial, og kan gjøre det godt internasjonalt alpint, og da kom man til et punkt hvor alpinkomiteen med støtte i fra sentralt fra president og generalsekretær hold at man skulle se seg rundt i Europa og hente impulser derifra.</i>	<i>Jeg mener gjennom den tydeligheten på at vi skulle være best i verden på fysisk trening, vi skal ha de beste fysiske forutsetningene alle sammen, så fikk det noen konsekvenser som påvirket oss, og igjen påvirket kulturen. Skulle vi gjøre dette her måtte vi faktisk gjøre noen valg</i>
Elite lag sjef	<i>Og det er lettere når du er utlending. Det er poenget, det er poenget. Det er ikke sikkert du blir så godt likt, men du blir respektert. Hvis du integrerer deg for mye i det nye samfunnet, og tror at du tilhører det, blir det vanskelig å gi full gass, til miljøet, men ikke til laget. Man må alltid holde en viss distanse som er basert på anerkjennelse og respekt.</i>	<i>Hovedoppgaven var landslaget, og den andre oppgaven var forbedring av strukturen for så og bringe det inn i systemet</i>

I den andre analysen bruker jeg en teoretisk koding. I teoretisk koding bruker mann rammeverket til teori for kodingen. Jeg lager her kategorier innenfor hva som kan påvirke endringer og påpasselighet. I den neste matrisen vil jeg gi eksempler på hvordan det ble gjort.

Teoretisk koding

Tabell 2: Typiske sitat innen endringsteori.

Teori	Innhold (Inkorporering av kultur)	Kontekst (indre/ytre) (økonomi/struktur)	Prosess
Intervjuobjek	Sitat	Sitat	Sitat
AK- leder	<i>Strategien var firekantet og veldig enkel, og det skjedde til grader en kulturendring</i>	<i>Men strategien vår var veldig klar. I herrealpint er det penger og i damealpint var det ingen penger den gangen. Skulle vi få en langsiktighet i det måtte vi få resultater blant herrene sånn at vi kunne få penger til å kunne drive bredere. Det var sånn vi satset, vi fikk forferdelig mye kritikk!</i>	
Elitelag sjef		<i>Det var manglende struktur. Det var det vesentlige punktet. Derfor var det så høye tall i de separerte organisasjonene. Alle arbeidet selvstendig, som for eksempel skigymnasene og så videre. Hver for seg med sin egen teori.</i>	<i>Å tenke langsiktig, hele tiden med blikket mot målet, ikke kortsiktig. Nasjonale målsetninger, og samarbeid nedenifra og opp, og ovenifra og ned, uansett hva som blir til overs, disse skiltene ville jeg sette i strukturen og på landsslaget, slik at man alltid kunne arbeide profesjonelt, ikke sant?"</i>

Teoretisk koding

Tabell 3: Typiske sitat for en påpasselig organisasjon.

Teori	Påpasselighet	Kultur
Intervjuobjekt	Sitat	Sitat
Person i administrasjon	<i>Men det jeg skulle si om det faglige, styrkemessig var jo da at vi var veldig tidlig knyttet til Olympiatoppen, den gangen prosjekt 88.</i>	<i>Det ble nok på en måte en ytterligere forbedring, men det var rimelig bra før 84 også, det var liksom ikke fra intet det ble noe</i>
Fysisk ansvarlig	<i>Sjefen startet prosessen med å få inn ski trenere, så bygde jeg den videre og ville ha den systematikken inn på den fysiske biten. Og så tok jeg med meg kultur og hvordan da trening skulle være og disse på tvers treningene med Morten Bråten og Håvard Engel så det startet allerede i 86, 87.</i>	<i>Jeg mener gjennom den tydeligheten på at vi skulle være best i verden på fysisk trening, vi skal ha de beste fysiske forutsetningene alle sammen, så fikk det noen konsekvenser som påvirket oss, og igjen påvirket kulturen. Skulle vi gjøre dette her måtte vi faktisk gjøre noen valg.</i>

C) Sammenbinde

Til slutt var målet mitt å lete etter årsaker, meninger og å ordne informasjonen. Her ønsket jeg å få frem det skjulte. Sammenbinding eller finne sammenhenger i data vil si å finne sammenhenger mellom kategorier (fenomener). Her kan jeg finne trekk ved undersøkelsenheten, og trekk ved konteksten som kan gi svar på fenomenet (Jacobsen, 2005) Sammenhengen kan være at et forhold forklarer et annet, eller at et forhold er årsaken til at noe annet oppstår eller at et forhold påvirker et annet (Jacobsen, 2005).

3.1.7 Generaliserbarhet, validitet og reliabilitet

Kvale (1997) viser til tre ulike former for generaliserbarhet, den naturalistiske, statiske og analytiske. Den naturalistiske formen for generalisering er basert på personlige erfaringer. Denne formen hviler på stilltiende kunnskaper om hvordan ting er (Kvale, 1997). Her legges tyngden på hvordan ting er, og at det kan gi oss ideer om hva som kan skje i en lignende situasjon. I den analytiske formen for generaliserbarhet kan man bruke funnene til og se om det kan overføres til lignende situasjoner. Oppgaven dreier seg om historikk og dokumentasjon om hvilke endringer som har skjedd. Studien er ikke en oppskrift i hvordan

ting skal gjøres, men funnene kan være overførbare til flere idrettsorganisasjoner som står overfor endringer.

Validering krever kritisk blikk på funn og tolkninger. Finner jeg det som jeg har ønsket å finne kalles det intern gyldighet. Dersom funnene kan overføres til andre sammenhenger er det ekstern gyldighet (Jacobsen, 2005). Intersubjektivitet spiller en rolle. Det betyr i praksis at vi bare kan argumentere for at beskrivelser er korrekte hvis andre er enige i beskrivelsen.

Valideringsarbeidet gikk også ut på å kontrollere konklusjoner og undersøkelser mot andre studier og mennesker, i tillegg å foreta en kritisk gjennomgang av resultatene selv.

Valideringen mot andre foregikk blant annet ved å konfrontere enkeltpersoner fra alpinmiljøet med funn i fra undersøkelsen. Personer uttalte seg uavhengig av hverandre, og jeg kunne se hvorvidt de gjenkjente seg i resultatene, eller ikke. For å kunne utfordre virkeligheten ytterligere var det en gyldighetstest å sjekke egne konklusjoner mot andre undersøkelser (Jacobsen, 2005).

Reliabilitet sier noe om hvor pålitelige funnene er. Målet er å kunne sikre en pålitelighet slik at svarene blir mest mulig brukbare til å belyse en vitenskapelig problemstilling (Halvorsen, 2008). Hensynet til reliabilitet må fokuseres på i selve intervjuet, transkripsjon og analysedel. I intervjukonteksten bør man være oppmerksom på ikke å stille ledende spørsmål. Som intervjuer må jeg passe på at ikke respondenten blir nevneverdig påvirket av meg eller av ytre forhold rundt intervjuet (Kvale, 1997). Under transkripsjonsfasen tok jeg hensyn til at forskjellige syn på saken kan fremstilles ulikt. Transkriberingen foregikk direkte fra båndopptaker. Jeg har ikke valgt ut noen særskilt deler av intervjuet, men skrevet alt som ble sagt. Med andre ord vil valg av språklig stil for transkripsjonen reise spørsmålet om hva som kan utgjøre en anvendelig og gyldig overføring fra muntlig til skriftlig form (Kvale, 1997). Siden jeg hadde lite erfaring med å transkribere var det viktig for meg å fokusere på å bruke transkripsjonene mine som et verktøy for tolkning og samtidig ikke miste opplevelsen av det å ha gjennomført levende intervjuer med en stor grad av interaktivitet som kan utforskes videre.

Med hensyn til validitet og reliabilitet er jeg klar over ulike svakheter. Blant annet det faktum at to intervju foregikk på tysk. Oversettelsen av disse kan frembringe ulik oppfatning. Som tidligere nevnt var intervjuerfaringen minimal, det kan også ha påvirket svarene i og gjøre dem ledende. Jeg har forsøkt å styrke materialets reliabilitet ved å teste det på respondentene i ettertid, slik at mine egne oppfatninger og min egen forståelse av materialet kunne justeres.

3.1.8 Etiske overveielser

Å forstå kvalitativ forskning som en etisk moralsk prosess er sentralt. Etikk er betraktninger over godt og ondt, rett og galt, forkastelig og verdifullt, og over hva vi bør gjøre og ikke gjøre (Wormnæs, 1996). Ordene etikk og moral henger sammen. De stammer fra ordene *ethos* og *mos* som begge står for skikk, karakter og sed (Wormnæs, 1996). Ved å frembringe ny viten eller kunnskap følger det et ansvar. Wormnæs beskriver ansvar som det å knytte seg til, påta seg eller forplikte seg til (Wormnæs, 1996). For å kunne stole på resultatene er ærlighet og fusk to viktige etiske normer. Jeg er opptatt av å formidle mine funn på en mest mulig dekkende måte, samtidig å kunne være kritisk, metodisk og grundig i mitt arbeid. Metodearbeidet er blitt nøye beskrevet, ingenting er fabrikkert, og resultatene er ikke filtrert.

Det er tre etiske retningslinjer jeg la spesielt vekt på under forskningsperioden:

- informert samtykke
- konfidensialitet
- konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet

Forskningsprosjekter som innebærer innsamling og behandling av informasjon går under personopplysningsloven fra 2001 (Thagaard, 2009). Det betyr at innmelding og søknad til Norsk samfunnsvitenskaplige datatjeneste. (NSD) er nødvendig. Alle deltagere ble informert om prosjektets innhold. Det ble beskrevet muntlig og skriftlig. I tillegg ble et ”*informert samtykke*” underskrevet av informantene. Det var også svært viktig å forklare informantene betydningen av det informerte samtykket på tysk. Utfordringen var å ikke informere for mye om prosjektet slik at informantene unngikk forhåndstanker, og fordi det skulle være rom for fleksibilitet i intervjuet. Videre var det viktig og følge prinsippet om ”*konfidensialitet*”. Det innebærer at all informasjon de gir til meg skal bli behandlet konfidensielt. Ivaretagelse av informanten er viktig, men det vil nok bety mer i sensitive prosjekt, der hvor personer er særdeles fremtredende. Mitt prosjekt omhandler et lite miljø. Muligheten for å bli gjenkjent er relativ stor men, studien er i liten grad preget av særdeles sensitiv informasjon. I samtykkeskjemaet skrev jeg følgende, for å gi informasjon om mulige konsekvenser: ”*Opplysningene anonymiseres, men siden alpin miljøet er lite, kan det være mulig at noen opplysninger kan bli indirekte identifiserende*”.

Det leder meg inn på prinsippet om ”*konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter*”. Her jobbet jeg under overbevisningen om at forskeren (jeg) har et ansvar for å unngå at de jeg

forsker på blir utsatt for skade. Samtidig var det viktig å respektere alle respondentene på en hensiktsmessig måte. På grunn av min fortid i alpint var det vanskelig å fungere som en nøytral person, det var et ufordrende etisk dilemma. Engasjementet mitt for alpint er fortsatt sterkt. Det var viktig å unngå ledende spørsmål, eller ta side overfor informantene.

Samfunnsvitenskaplig forskning dreier seg hovedsakelig om å studere mennesker. Hva de gjør, hva de tenker og hvordan de gjør ting (Jacobsen, 2005). Man blir stilt overfor ulike etiske dilemmaer. Om man skal følge alle krav vil det vanskeliggjøre forskningsarbeidet. I tøyning av etiske prinsipper var det viktig for meg å se hvor mye skade dette kunne utgjøre i forhold til nytteverdi. Etter min vurdering er dette ivaretatt på best mulig måte. Til slutt vil jeg gjengi Helsinki-deklarasjonen (1964 og senere revisjoner).

”Hensynet til individet skal alltid gå foran hensynet til samfunns- eller forskningsnyttene”
(Halvorsen, 2008, s. 245).

4.0 Resultater og diskusjon

I dette kapittelet vil jeg svare på underproblemstillingen: *Hvordan kan konteksten og betydningen av nøkkelpersoner belyse prosessen av endringene?*

For å knytte sammen begreper og hypoteser om mitt fenomen vil jeg diskutere svarene i lys av begge teoriene. I første del av diskusjonen vil jeg støtte meg til Pettigrews endringsteori (1987) som beskriver hvordan organisasjonsendringer gjennomføres, skapes og hvilke individer som er sentrale i hele prosessen. I andre del av diskusjonen vil jeg diskutere mine svar i lys av Weick, Sutcliffe & Obstfelds, (1999) teori som beskriver hvordan organisasjoner takler det uventende. Målet er å forklare hva som er kommet frem og hvordan det kan svare på min problemstilling.

Intervjupersonene vil bli sitert som: Elitesjef (1984-1988), Alpin-komité-leder (1984-86), Fysisk trener (1985-1988), Ski trener (1986-88), Ansatt i administrasjon (1984-1988). De uformelle samtalene vil bli referert til som individ 1, 2, 3, 4 og 5. Sitater som er oversatt fra tysk er merket med tall i etterkant bak sitatet slik at det kan sjekkes mot vedlegg 5.

4.1 Innhold av endringene

Ut i fra kodingen kom jeg frem til fire sentrale kategorier for å forstå innholdet i endringene, kategoriene er: 1) impulser fra Europa, 2) arena for prestasjonsutvikling, 3) tilgang på ressurser og tjenester, og 4) inkorporering av kultur.

Impulser fra Europa

Etter en lengre periode med svake resultater i elitealpint innså sentrale skikkelser i NSF at endringer måtte til dersom Norge skulle kunne hevde seg internasjonalt. I 1984 ansatte NSF ny AK- leder. Det skulle vise seg å ha sterk innflytelse på å rette blikket mot europa i søken etter ny elitelagsansvarlig. Ansatt i administrasjon uttaler:

Og så kom vi da til et skifte i 1984- 85, det var da ” steady state ” eller lite grann nedgang fra 1983- 84. Så vet man jo at man har et potensial og kan gjøre det godt i internasjonalt alpint. Da kom man til et punkt hvor alpinkomiteen med støtte i fra sentralt fra president og generalsekretær hold at man skulle se seg rundt i Europa og hente impulser derifra. Og da ble elitesjefen ansatt som hovedtrener. Det som da var fra tidligere var jo at man nå gav trenerne ansvaret for det faglige. Det faglige ville ikke AK bry seg mer om. Man gav ansvaret bort, og da fikk de legge opp sitt program som de måtte og fikk stå og falle for det Så det var veldig greit. Slik kom man frem til et uttak av løpere ble gjort på en faglig best mulig måte, deretter innstilte man da til AK som har det politiske ansvaret. Hadde man spørsmål så fikk man svar på det, men det som var innstillingen ble jo da vedtatt den linjen har man jo sett videre fremover også som en basis.

Sitatet viser en sentral støtte for å finne ny elitesjef som ikke var fra Norge. Ansettelse av ny AK- leder og søken etter ny elitesjef kan ha vært en bevist strategisk endring. Sitatet kan også bekrefte at AK- leder fikk legitimitet til å lete utenfor landets grenser etter ny trener. Nye krefter i organisasjonen hadde nye ideer, aktiviteter og krav til organisasjonen. Å fremskaffe legitimitet for disse faktorene er en del av en legitimeringsprosess (Pettigrew, 1987). Samtidig må det ha vært et eksisterende system og en dominerende ideologi fra tidligere. Nyansettelsen i den sentrale stilling kan ha de - legitimert synspunktene fra andre aktører som allerede befant seg i organisasjonen. Sitatet viser også at den nye elitesjefen fikk ansvaret for det faglige innholdet. Min tolkning er at det er likestilt med å ha ansvaret for det sportslige. Samarbeidet mellom elitetrener og AK- leder kan ha gitt en god kontroll på det sportslige opplegget og kan vise at makt kan ha bli brukt for å oppnå dette (Pettigrew, 1987).

Arena for prestasjonsutvikling

Et av målene for den nye ledelsen var å gi utøverne muligheten til å trene på lik linje som resten av verden. Det var kostbart å reise på ski til de etablerte skianleggene i Europa for å trene. Det ble med tiden større fokus på å tilrettelegge og effektivisere mulighetene til å stå på ski i Norge nesten hele året. Økonomisk fikk de hjelp av blant annet statens ungdoms og idretts kontor (STUI). STUI ble etter opprettelsen av Norsk Tipping tillagt oppgaven å fordele idrettens andel. Noen mente at pengene burde gå til idrettsanlegg og samfunnshus, mens NIF ville disponere en del av midlene selv (store norske leksikon, snl.- no). AK- leder uttaler:

Parallelt med dette måtte vi jobbe på andre kanter. Det var jo det med bredde i toppen. Den gangen hadde vi ikke noe sommer - ski - anlegg i Norge. Det var et skikkelig dårlig, harkete, bensindrevet tautrekk på Juvas. Det var kort og uegnet for å drive noe trening. Så ”STUI” kom med midler den gangen. I strategien måtte det ligge, fordi det gikk jo ikke an å ha sånne landsdels lag. De hadde jo ikke råd til å reise til Mellom- Europa. Hvertfall ikke den gangen. Det er jo billigere å reise i dag. Så vi måtte jo ha en anledning til å la de få trene på sommeren. Vi fikk i den perioden bygd opp Stryn og Juvas. Sånn greide vi å lage en struktur hvor både toppen og bredden hang sammen og vi kunne gi et ordentlig tilbud.

Sitatet beskriver at flere alpinister fikk muligheten til å trene mer effektivt i Norge. Det kan ha fungert samlende og kan ha vært en viktig i del av et helhetsbilde. Nå kunne aktive alpinister lære av hverandre, og de nest beste kunne trene nærmere de som var bedre en dem. Det kan ha skapt en tilhørighet mellom alle de involverte aktørene. Slik var det mulig å utveksle informasjon, kultur, erfaringer mellom topp og bredde på en enkel måte. I tillegg kunne grupper reise rundt i Norge og trene på det de faktisk skulle bli gode på; nemlig å stå ski. Videre sier AK-leder at region lagene ikke hadde råd til å reise til europa og det var derfor svært viktig også for dem at skitilbudet ble forbedret.

Tilgang på ressurser og tjenester

Med et skifte i sentrale roller i elitelaget ble det en økning i tilgang på ressurser. Laget fikk også lettere innpass på ulike treningsarenaer rundt om i europa, dermed ble nettverket mellom trenere fra ulike land utvidet. Norge ble på mange måter ”godtatt” som alpin nasjon. Laget fikk bedre tilgang på lokale ressurser i innland og utland som: Billigere innlosjering, mindre

alpinanlegg som var svært hjelpelige med å få utført trening, tilgang til lokale midler som snøscooter, vanningsanlegg og ekstra mannskap. Denne typen relasjoner kan ha gitt åpenbare fordeler. Fysisk trener uttaler:

Ja det er jo kjempeviktig, også det du nevner med å ha en østerriker når en del samlinger går i Østerrike. Da har man jo kort vei til de ulike arenaene og kontakt med både heisselskap, tilgang på bakker, og trening, priser på hotell, men naturligvis også kontakt med andre trenere.

Det ble også tilgang til viktig teknologi og produkter. Elitesjefen hadde god kontakt med utstysleverandører. Å ha ”gode” ski er svært viktig i alpint i likhet med andre idretter som for eksempel langrenn. AK- leder uttaler:

Elitesjefen hadde jo et nettverk, han skaffet jo ski til de seks løperne som betydde mye, helt klart. Jeg var jo på jakt etter en mellom europeer, en fra Sveits eller en østerriker. Nettopp fordi vi skulle ha tilgang til dette nettverket.

Sitatet bekrefter at valget av en utlending var strategisk. De ulike tjenestene fikk elitelaget gjennom et utvidet nettverk og et bredere samarbeid med ulike land og idretter. Et kreativt samarbeid med Prosjekt 88 som startet i 1984 er også et godt eksempel på det. Samarbeidet med dagens OLT fungerer den dag i dag, og er sentralt i arbeidet med utveksling kompetanse og utvikling mot elitelaget.

Inkorporering av kultur i organisasjonen

Jeg vil i først bruke Pettigrews (1987) rammeverk for å forstå implementeringen av en ny kultur. Senere i oppgaven vil jeg gå dypere inn på hva som kjennetegnet kulturen.

I mange av de uformelle samtalene ble begrepet ”kultur” nevnt. De fleste var enig i at noe skjedde, men beskrivelsene lå etter min oppfatning på overflaten, AK- leder uttaler:

”Strategien var firkantet og veldig enkel, og det skjedde til de grader en kulturendring”.

Videre uttaler fysisk trener: *”Jada den første steinen la elitesjefen, og jeg hadde ikke vært der hvis ikke han, jeg hadde ikke jobbet med den gamle kulturen”.* Dette forsterker at det skjedde en endring i kulturen. De nye impulsene igangsatte en endring på dette området, men endringen kan vise seg å være mindre radikal en først ventet. Ansatt i administrasjon uttaler: ”

Det ble nok på en måte en ytterligere forbedring, men det var rimelig bra før 84 også, det var

liksom ikke fra intet det ble noe". Sitatene forklarer at det var en kultur der fra før, men jeg tolker det som en forbedring av den kulturen som hadde vært.

Ved å bruke Pettigrews (1987) tilnærming vil det være naturlig å spørre seg "hva var det som har endret seg?" Jeg har til nå beskrevet innholdet i endringene basert på fire kategorier: 1) impulser fra Europa, 2) arena for prestasjonsutvikling, 3) tilgang på ressurser og tjenester, og 4) inkorporering av kultur. Videre vil jeg belyse konteksten de ulike endringene oppstod i. Etter å ha vist *hva* som har endret seg i elitelaget, beveger vi oss inn på å kunne forstå *hvorfor* disse endringene kan ha oppstått.

4.1.1 Ytre kontekst for forandring

Pettigrew (1987) deler konteksten i to kategorier; den ytre og den indre konteksten. Jeg starter med å analysere noen kritiske hendelser i den ytre konteksten, som refererer til det sosiale, konkurrerende og økonomiske nivå. Ut fra svarene er press fra miljøer utenfor elitelaget en faktor. I tidsrommet fra 1981 til 1984 var det diskusjoner om hvordan elitealtpint skulle bedrives med spesielt stor vekt på teknisk utførelse (Lillehammer - rapport, 1981) diskusjonene var til tider preget av høy temperatur. AK -leder uttaler: "*Ja, ja veldig, en av de viktigste endringene jeg gjorde var å sparke ut alle de som hadde kranglet*". Sitatet sier noe om at det kan ha vært uenigheter, AK- leder uttaler videre:

Ja, det var veldig mye rusk i systemet, individ 1 og individ 2 og sånn var veldig kritiske til NSF. Jeg husker det var en kar med hovedfag fra NIH som jobbet på landslaget fra borte i Stavanger kanten, jeg husker ikke helt navnet hans. Individ 3 hadde jo vært der før han igjen, og fikk vel sparken. Så noen av de du har på blokka der var vel mer eller mindre med i systemet. Men vi måtte rydde; først og fremst måtte vi rydde opp på kontoret og den første jeg rekrutterte inn i organisasjonen var jo individ 4.

Dette kan ha vært en av grunnene til at det ble en avstand mellom NSF, og lag og klubber som ikke var en del av NSF sitt system. Avstanden kan ha blitt større på grunn av dårlig kommunikasjon mellom de to "leirene". Det virker som nye ideer og nytenkning ble utestengt og dermed økte avstanden mellom partene. Elitesjefen uttaler: "*Derfor var det så høye tall i de separate organisasjonene. Alle arbeidet selvstendig, som for eksempel skigymnasene og så videre. Hver for seg med sin egen teori*"(1). Videre uttaler elitesjefen: "*Denne krigen kunne jeg ikke ta hensyn til, jeg måtte få et overblikk over situasjonen og analysere hva som rørte seg*" (2).

Elitesjefen deler her syn med AK- lederen om at det var uenigheter og kaller det for en ”krig”. Uenigheter dreide seg også om hvordan man skulle komme bort fra de synkende resultatene og snu trenden. Det kan virke som at diskusjonene holdt tilbake forståelsen av det store bilde. AK- leder og elitesjefen kan også ha blitt farget av hverandres meninger.

Etter hvert skulle det vise seg at store deler av det ytre presset fant veien til elitelaget. Med andre ord kom det et press fra ”leiren” utenfor, som skapte en prosess som senere kunne vise seg i stor grad å bli omsatt i og rundt elitelaget. På syttitallet var alpin - Norge delt inn i områder og etter hvert ble det dannet ulike kretser. Fysisk trener uttaler:

Det var noe av det jeg tok tak i da jeg begynte å jobbe med det fysiske, jeg hadde ingen erfaring på det nivået her, men det jeg hadde gjort og lært av individ 1 og individ 2 og ikke minst individ 3, lå det allerede en faglig tyngde og holdninger inn mot disse regionslagene. Det var det jeg bygde videre på.

Sitatet forteller oss at erfaringer og lærdom utenfor elitelaget fant veien inn i elitelaget. Etter hvert skulle det vise seg at det oppsto ulike samarbeid mellom klubber og kretser. Mange av lagene ble drevet med ny tankegang og kan ha utfordret NSF til å tenke i samme baner. Da elitesjefen startet, fikk han først et overblikk over situasjonen. Deretter utnyttet han faktorer det tidligere hadde vært uenigheter om. Dette kan vise at elitelaget og NSF fikk en bredere kontakt med sine ytre omgivelser (Pettigrew, 1987). En slik gjensidig påvirkning viser også Augestad & Bergsgard i beskrivelsen av olympiatoppens rolle til andre institusjoner, og den indirekte eller direkte betydning den kan ha (Augestad & Bergsgard, 2007).

Nytenkningen som den fysiske treneren tok med seg inn i laget ble overført til den fysiske treningen i første omgang. Men også ansvarlig skitrener tok hensyn til, eller ble påvirket av miljøet utenfor landsslaget. Skitreneren uttaler:

Og alle disse tre var i prinsippet ekstreme. Og jeg sa: Bra, det er bedre enn ingenting. Men jeg lar meg ikke belaste. Jeg var sikker på at de måtte tenke annerledes. Når jeg snakker med disse menneskene så inkluderer jeg dem som alle andre, som en konkurranse. Jeg tar til meg det som er bra. Alt hva de tre hadde, var ikke verst. Masse var perfekt. Og det har jeg tatt til meg. Og jeg sa ofte dette synes jeg er bra men jeg ville ikke stjele ideene deres,

jeg snakket med alle tre. Selvfølgelig min linje var klar, min filosofi gikk videre og påvirket nok også de tre (3).

Sitatet beskriver at individer som kom på elitelaget viste en ny måte å kommunisere med omgivelsene sine på. De lyttet til hverandre og unyttet det beste fra begge ”leire” til fordel for elitelaget. Det kan vise at ulike perspektiver ble samlet opp og deretter satt inn i det daglige arbeidet til elitelaget. På den måten fikk de ansvarlige en felles oppfatning av hvordan ting skulle fungere. Videre sier skitreneren at måten han jobbet på også kan ha påvirket individer utenfor NSF. Det tolker jeg som en samhandling mellom elitelaget og eksterne grupper utenfor systemet hvor kunnskap ble delt. Involveringen kan ha gitt signaler til resten av ski - Norge om at her var det ”rom for deling av ekspertise”.

Regionlag og klubblag produserte gode løpere preget av nytenkende trenere som elitelaget høstet av. Dette kan sees i sammenheng med Pettigrews (1987) syn på legitimering av nye ideer. Pettigrew (1987) hevder at en strategisk endring kan være avhengig av kriseforhold for å kunne være mottagelige for endring. Elitelaget var inne i en vanskelig periode resultatmessig. Presset fra de eksterne miljøene i 1984 kan ha vært en faktor som påvirket beslutninger til å få en ny ledelse og en ny tankegang om elitealpint i Norge.

Dugnadsånden på denne tiden var stor og hadde stor betydning for gjennomføring av aktiviteter. Skirenn samlet mennesker og skapte en sosial arena. Det frivillige arbeidet kan ha vært av betydning for å skape sterke bånd mellom aktive på bredde- og elite - nivå. Den frivillige deltagelse i ulike aktiviteter rundt alpint, gav deltagerne et fellesskap som førte med seg sosiale forbindelser og gjensidige forpliktelser (Enjolras, Seippel & Waldahl, 2005). AK-lederen uttaler:

Ja, sånn var det. Sannsynligvis var viljen og dugnadsånden til å gjøre noe den gangen større enn det den er i dag fordi jeg ikke er helt sikker på at vi ville lykkes helt i dag med samme strategi. Fordi folk er litt mer bortskjemt, men samtidig har jeg opplevd det i andre miljøer har vist at om du lar folk slippe til, så er det utrolig hvor mye energi du kan frigjøre altså. Og det opplevde elite - trener og jeg i denne perioden. Og det var kjempeartig å få være med på. Trenere stod jo i kø for å få lov til å være med på dette.

Min tolkning er at frivillighet var en faktor for å få gjennomført aktivitet. Strategien elitelaget brukte for å få til ressurskrevende arbeid var blant annet gjennom frivillig arbeidskraft. Det

ble rekruttert frivillige hjelpere i Norge og andre land hvor landsslaget hadde treningssamlinger. Elitelaget skapte etter hvert en arena som ble så bra at ulike trenere ville være med og lære, for så å ta med lærdommen tilbake til sine klubber, lag og gymnaser. Slik ble det gitt signaler om åpenhet i det faglige arbeidet.

Alpinmiljøet i Norge var og er ikke stort. Jeg har likevel valgt å kalle lag utenfor NSF sin regi for et eksternt miljø. Det samme er gjort med de frivillige som hjalp til i inn og utland. Det er gjort for å synliggjøre at de sosiale omgivelsene (frivillige) og de konkurrerende omgivelsene satte press på elitelaget med nytenkning og kan ha vært med på å påvirke retningen til endringene. Videre skal jeg diskutere mine funn opp mot den indre konteksten.

4.1.2 Indre kontekst av endring

Rammeverket til Pettigrews (1987) indre kontekst kjennetegnes ved struktur, politisk standpunkt og kultur. Elitelaget la en strategisk plan for fem år. I løpet av denne perioden skulle de lykkes å prestere internasjonalt. Planen inneholdt et viktig element: **Prioriteringer**. Fire kategorier skilte seg ut. 1) de som rettet seg mot den økonomiske fordelingen. 2) prioriteringen av fysiske kvaliteter. 3) prioriteringen av den strukturelle plan, og ledelse som satte sterkt fokus på lagbygging, og 4) kultur.

Prioritering av den økonomiske fordelingen

Ledelsen på elitelaget ønsket å gi sine løpere et tilsvarende opplegg lik det de beste utøverne i verden hadde. Resultatet ble større pengesummer og ressurser direkte til elitelaget. Dette var en radikal prioritering som blant annet gikk hardt utover elitelaget for damer, AK- leder uttaler:

Jada det var noen ”slengere”, men elitesjefen og jeg sa at vi setter opp en 5-års- plan, deretter rekrutterer vi juniorer som kunne tenke seg å være med på et 5- års- løp. Og det vi sa i utgangspunktet er at vi vil bruke alle de pengene vi har på en 5 – 6 løpere, for å kunne gi de et like bra tilbud som de beste fikk i Mellom - Europa. Det som hadde skjedd frem til da var jo at AK hadde strødd midler litt på kretser og litt her og litt der, så det ble jo ikke noe satsing rundt det, så vi mente det lureste vi kunne gjøre var å redusere antall utøvere og gi et tilbud slik at noen skulle kunne nå frem.

AK - leder uttaler videre:

Vi fikk jo midlene via ski - poolen den gangen. Ski - poolen var ikke veldig organisert på tvers av grenene, stort sett gikk pengene inn i en stor pott. Og så gikk de ut igjen til komiteene, som budsjettinndelinger. Så jeg hadde sånn bra greie på hva som var mulig å få ut av økonomien, men jeg prioriterte. Jeg prioriterte absolutt alle pengene til elitesjef og de seks løperne. Vi hadde ikke råd til noe annet.

Sitatene beskriver at det skulle satses på seks løpere i fem år. De økonomiske midlene ble omprioritert, slik at det ble mindre penger til blant annet kretser og mer til elitelaget. Det beskriver også at prioriteringene var klare, alt til herrene. Samtidig viser at nøkkelpersoner hadde et ønske om å bevege elitelaget fra en nå - situasjon til en fremtidig situasjon.

Prioritering av fysisk trening.

Den andre prioriteringen var rettet mot den fysiske treningen. Elitelagets trenere var innovative og ekstreme i måten de ville utvikle fysikken til utøverne på. Denne prioriteringen mente ledelsen det var enkelt å gjøre noe med, og gjennomførte den systematisk. Fysisk trener uttaler:

Elitesjefen sa jeg hadde det fulle ansvaret på ”barmarksbiten”. Da fikk jeg en trigger på at dette skulle vi være verdens beste på. Og med inputen jeg fikk fra sjefen, var målsetningen vår at dette skulle vi være verdens beste på. Så la vi en 5 års plan for det. Først skulle vi trene mest i verden, legge på doser, være gærne for å bygge opp en base på mengde. Så begynte vi på kraftsiden, her skulle vi også være sterkest i verden. Fysisk trening handler om belastning over tid, er min filosofi. Etter hvert er det viktig å gjøre ting riktig også, men i alpint er det ikke akkurat den hårfine akademiske kunnskapen som er avgjørende, men det er å få nok, hardt og kraft. Jeg sier ikke at dette var hundre prosent riktig, men der og da var det riktig.

Sitatet beskriver en ansvarsfordeling som gav eierfølelse og motivasjon for å ”kline” til. Her hadde de bestemt seg for å bli de sterkeste alpinistene i verden. De økte treningsmengden og systematiserte etter beste evne. Fysisk ansvarlig sier ikke alt var riktig, men de gjennomførte. Da jeg selv var trener for alpinister (1999-2008) var utøvere preget av dårlig rygg og knær. Det kan ha hatt en sammenheng med økningen i belastning som ble innført fra 1985. Videre kan dette vise at det som ble innført av treningsprinsipper i 1985 har vært gjeldende frem til

2008. Til slutt under den fysiske prioriteringen - tar jeg med et sitat som forsterker at den fysiske treningen var en sentral prioritet:

Det ble mer fokus på dette med periodisering, belastning og hvile og rutiner helt klart. Og at man må prioritere, kan man ikke være med på alt. Det er ikke alltid man kan gå på kino og gå på fest når man skal være toppidrettsutøver. Senere har jo dette med 24- timer utøveren kommet frem, det var nok noe av det samme (ansatt i administrasjon)

Prioritering av struktur og ledelsesperspektiv

Den tredje prioriteringen som fant sted i den indre konteksten har fokus på struktur. Nøkkelpersonene på elitelaget fokuserte på det strukturelle som en viktig faktor for å lykkes. Prioriteringen av struktur kan ha gitt et løft for kapasitet, og samtidig stabilisert de politiske elementene rundt elitelaget. ”*Hovedoppgaven var landslaget, og den andre oppgaven var forbedring av strukturen for så å bringe det inn i systemet* (elitesjefen uttaler) (4).

Jeg leser det som at endringene hadde to målsetninger; a) å skape et godt fungerende elitelag-, og b) forbedring av strukturen i resten av systemet. Med resten av systemet tolker jeg det som alle lag og klubber som drev med alpint i Norge. Elitelaget ble bygd opp strukturelt slik at løpere skulle ha forutsetninger til å prestere i toppen. Deretter var fokuset på riktig mannskap. Laget inneholdt blant annet trenere, service menn (ansvar for skiutstyr) og et medisinsk støtteapparat. Et av målene var å vise de strukturelle endringene til resten av ski Norge for å spre signaler om hvordan et lagsstruktur skulle se ut. Vektlegging av struktur kan sees i sammenheng med et ønske om å skape stabilitet, og arbeidsro rundt fokusområder i en organisasjon. Slike strukturendringer kan påvirke i positiv, eller negativ retning i en organisasjon (Augestad & Bergsgard, 2007). Strukturen som fantes i alpinlandslaget for herrer frem til 1984 skapte lite stabilitet og fungerte lite koordinerende.

Etter hvert som strukturen ble utformet ga det en stabilitet og forutsigbarhet i atferd hos de menneskene som ble involvert. Strukturen kan også ha virket begrensende, da utøveren ble fortalt hva han skulle gjøre og samtidig hva han ikke skulle gjøre. Stabilitet kan gi forutsigbarhet men også bremse utviklingen (Jacobsen & Thorsvik, 2005). Det vil være en utfordring å utvikle en struktur som kan balansere kravet mellom innovativ tenkning og stabilitet (Jacobsen & Thorsvik, 2005). Nøkkelpersoner i NSF så elitelaget som et fyrtårn og resten skulle følge etter. Elitesjefen uttaler:

Utenom landsslaget, satte jeg opp markører i strukturen i skiforbundet som om alltid ellers pratet om det, og jeg hadde sagt klart ifra det må gå en rød tråd fra skiforbundet gjennom landsslaget. I det minste sette opp skilt (markører). Det var det viktigste. Slik at ikke det samme skjedde som på slutten av 70-tallet igjen, hvor det var bare en god løper, da er vi ferdig! Det må ikke skje, man må ha et lag (5).

Sitatet beskriver to ting: For det første at NSF bestemte retningslinjene, og for det andre at sjefen for elitelaget trodde at elitelaget i Norge den gangen bare bestod av en løper, mens det besto av flere løpere som hadde prestert godt internasjonalt tidligere (Fisski.com). Ingen av disse resultatene var VM eller OL medaljer, men WC renn. Det kan si noe om hvilke krav den nye ledelsen satte til hva de anså som gode internasjonale prestasjoner. Til slutt i sitatet uttaler elitesjefen ” man må ha et lag”. Fokus på å skape lag, eller ”team”, var en viktig del av strukturen. Prioriteringen var å sette sammen en god trenerstab med tilknytning til administrasjonen og et flertallig utøverlag. Elitesjefen brukte laget for å utfordre det interne og det eksterne miljøet i deres tradisjonelle måte å tenke struktur og system på. Lagene kan sammenlignes med Pettigrews definisjon av ”working groups” (Pettigrew, 1987). Det virker som om den overordnede strukturen var viktig for å holde systemet i gang, mens drivkraften og nytenkningen gikk gjennom ”teamet”. Jeg tolker det som to ”team”. Trener og utøver-team, og et administrasjonsteam. Med andre ord fungerte disse arbeidsgruppene som deltagere i en større helhet (Martinsen, 2004). Strukturen som ledelsen innførte var basert på å optimalisere laget med innhold av trenere og utøvere. Det kan bety at strukturen i administrasjon og i elitelag ikke endret seg vesentlig, men at det ble gjort en oppgradering av nøkkelpersonell på strategiske plasser innefor ”teamene”.

Elitesjefen ville ha et større ”team”. Han og ledelsen rundt elitelaget mente det var viktig med lagfølelse for å skape bredde i toppen. Elitesjefen uttalte at å reise rundt med et lag på bare to mann var mislykket. Samtidig sier han at en av fordelene i Norge var at laget var mindre enn det han var vant til. Elitesjefen uttaler:

Det var en liten gruppe, man hadde mye tid. Det var min fordel i forhold til Østerrike. Hver andre dag kunne jeg sitte ned med hver enkelt i tjue minutter og arbeide. Du hadde tid, jeg kunne lære meg masse ned på detaljnivå (6).

Sitatet sier det var en fordel å kunne jobbe tett med løpere fordi gruppen var liten. Det forteller at et lite ”team” ga klare fordeler ved å jobbe tettere og ga muligheten til å lære av hverandre. Kanskje ble det færre meningsforskjeller i gruppen og at man ble såpass enige at det ikke var behov for å diskutere. Det virker som søken etter en optimal størrelse på ”teamet” var viktig for å kunne ivareta den nødvendige bredde i toppen.

Størrelsen på laget kan ha skapt god og enkel kommunikasjon som ga lite rom for frustrasjon. Som tidligere nevnt var det diskusjoner om hvordan elitealpint skulle drives, og mye av tiden gikk til møter med liten fremgang. Det ble skapt et ”team” med klart formulerte enkeltoppgaver, samtidig som hver og en var villig til å ta et kollektivt ansvar. Sammensetningen av laget inneholdt etter hvert en bred kompetanse på ulike fagområder. Disse fagkunnskapene gjorde elitelaget og administrasjonen sterke spesielt på den organisatoriske delen. Dette var en fordel for å løse problemer på en best mulig måte underveis. Med andre ord om laget hadde bestått utlukkende av trenere med ekspertise på fysisk trening eller på skitrening, ville de hatt mindre sjanse til å lykkes, enn lag bestående av eksperter på flere områder (Boleman & Deal, 2009).

Det var den gangen, som i dag, meninger om hvor stort et elitelag skulle være. Elitelagets størrelse har variert de siste tjue årene, både på trener - og utøver - siden og i de fleste tilfeller blir det satt i sammenheng med økonomi. Dagens utøvere mener fem utøvere er passende for et elitelag (Herrebrøden, 2012). Artikkelen fremstiller forskjellen i størrelse på alpinlandslag i dag i motsetning til for ti år siden. I dag er det to utøvere som kjemper om internasjonale topplasseringer, mens for ti år siden var det åtte. Artikkelen sier derimot lite om hvorfor det bør være fem mann. Størrelsen på lag kan sees i sammenheng med at balanse i ”working groups” er en sentral faktor i å kunne prestere som et godt lag (Pettigrew, 1987). Utøverne uttaler at en mellomting kunne ha vært bra. Det tolker jeg som ikke for mange, men heller ikke for få utøvere. Igjen sies det lite om hvorfor det skulle være bedre. Det uttales at størrelsen på lag må sees i sammenheng med hvor mye ressurser som ble puttet inn, spesielt mot OL- på Lillehammer i 1994. Etter OL gikk NSF praktisk talt konkurs (Herrebrøden, 2012). Det kan bety at dagens utøvere ønsker en sammenheng med størrelse på elitelag i forhold til en økonomi som er balansert over tid. Elitesjefen uttaler at et mellomstort lag var optimalt for å kunne etablere solide rammebetingelser for å kunne prestere over tid, med andre ord er det lik tankegang i dag som for over 20 år siden. I en artikkel som Truls Dæhli i Verdens Gang skrev i oktober 2011 ble pengemangelen i norsk alpinsport diskutert. Artikkelen beskriver at grensen er nådd for hvor lite penger elitealpin kan klare seg med

(Dæhli, 2011). Her sammenliknes igjen fortid med nåtid, og forskjellen på størrelsen av lag og struktur. Siden 1989 har Norge levert gode internasjonale resultater. Frem til i dag har størrelse på lag og økonomi variert. Dette viser at til tross for økonomiske svingninger har de internasjonale resultatene vært gode i WC, VM og OL konkurranser for norsk elitealpin.

Det er vanskelig å komme frem til en konklusjon på hva som er den beste størrelsen på et ”team”. Det historien viser, er at både store og små lag har prestert gode resultater internasjonalt, men det viser også at det kan gi store endringer i størrelse på administrasjonen og trenerkapasitet. Det er en sammenheng mellom økonomi og prestasjoner, men ingen garantier. Jeg tolker dette som at upåpasselighet mellom økonomi og struktur kan føre til at syklusene mellom gode prestasjoner fremover blir lengre enn før i tiden.

Struktur i elitelaget var altså blitt mer tydelig og på den måten kunne medlemmene bidra maksimalt. Det virket som elitesjefen hadde total myndighet. I flere av de uformelle samtalene fikk jeg inntrykk av at det var en sjef og at all informasjon og alle beslutninger kom fra toppen. En slik type struktur kan være effektiv og tidsparende, men fungerer best i enkle situasjoner. Så fort det blir mer kompliserte forhold vil en sjef kunne bli overbelastet som igjen kan medføre dårlige beslutninger (Boleman & Deal, 2009).

AK - lederen gjennomførte de strukturelle endringene. For meg var det viktig at omgivelsene at ikke alle regjerte som egne herskere, at de istedenfor skulle rapportere til Ski-forbundet. Det var viktig at omgivelsene forsto at, ja målet gjaldt hele Ski -forbundet og ikke bare de separate organisasjonene (elitesjefen) (7).

Sitatet viser at det var en todelt myndighet i strukturen innenfor organisering av ”teamet”. På den måten fikk elitesjefen tid til det sportslige samtidig som den strukturelle biten ble ivarett av AK-leder. Elitesjefen uttaler: ”Så tok AK- leder ansvar for det politiske og satte det sammen med det sportslige, slik at hele situasjonen stabiliserte seg” (8). Her ser det ut som at to individer fikk myndighet over avgrensede områder, på den måten gikk informasjon og beslutninger via begge. En slik struktur er positiv når ting kan deles, men kan føre til at de lavere nivåene i organisasjonen får begrenset tilgang til de høyere nivå (Boleman & Deal, 2009). Slik lederskap kan ha ført til at avstanden mellom ”sjefene” og de som jobbet under dette ledernivået, ble stor. Dermed kan kommunikasjonen ha blitt mer utydelig, spesielt på sikt. Ledelsen gjennomførte radikale endringer og følte kanskje et tidspress. Grunnen til at strukturen ble slik, kan være preget av at avgjørelser ble tatt på kort tid. Det er ikke sikkert

denne type lederskap ville fungert på lengre sikt, men det som er sikkert er at etter fireårs perioden pekte pilene rett opp og frem for Norge i internasjonal sammenheng i herrealpint.

Lederstilen på elitelaget var preget av disiplin, men stilen viste evne i å tilpasse seg konteksten. Pettigrew hevder at det er beroligende å tro at i usikre tider kan individer i lederposisjoner utgjør en forskjell (Pettigrew, 1987). AK- leder sier:

Ja det å hente elitesjefen. Det er det ingen tvil om! Hadde det ikke vært for han så hadde det aldri vært den blomstringen i norsk-alpin sport. Det er jo veldig spesielt. Det starter med seks juniorer hvor den beste er ranket nr 272 i verden. Og så blir fem av de seks WC - vinnere, VM - mestere, OL - mestere. Og det var det ingen den gangen som sa at de var noen spesielle talenter. De var der og gjorde det bra men ikke eksepsjonelt bra, det var ikke noe sånn Ingemar Stenmark over det. Dette viser for meg at; Gjør du jobben så er alt mulig.

AK- lederen forsterker her at elitesjefen var en viktig leder. Da elitesjefen kom inn på laget var konteksten preget av uro og svake resultater. I denne urolige stund var det godt å kunne støtte seg til en tydelig leder. Elitesjefen uttaler:

Altså, man kan ikke overta opplegget ved bare å gi streng instruksjon. Man må lage seg et helhetsbilde. Er det en berikelse? Er det mulig å videreutvikle? Passer det bra? Og så kan man gå videre på sin egen vei men naturligvis basert på basisen av og ta et skritt om gangen (9).

Her beskriver elitesjefen hvordan han ville videreutvikle elitelaget og at strategien måtte nøye evalueres. Det kan si noe om at omfanget av endringene ikke var store men, dype på få steder. Pettigrew hevder at ledelse må sees på som en av flere krefter som kan ha betydning for endring over tid. Jeg tolker det som at elitesjefen ikke ville endre alt, men han så på, muligheten for videreutvikling, om det var berikende, og om det "passet". Pettigrew skriver at i perioder hvor sammensmelting forekommer, skjer det marginale endringer, og det gjøres skrittvis. I en slik endring er det de siste endringene som blir ivaretatt (Pettigrew, 2001). Elitesjefen uttaler at å videreutvikle skritt for skritt er viktig for å lykkes og samtidig bør en se på om konteksten passer for endring. Det kan vise seg at ivaretagelse av eksisterende struktur og kultur var viktig og grunntanken var å ta vare på det gode og videreutvikle det i et langsiktig perspektiv.

Et sentralt poeng er at man ikke skal behandle konteksten som bare en beskrivende bakgrunn eller som en utplukket liste av hendelser i å forme en prosess (Pettigrew, 1987). Det viktigste er å vise at aspekter av struktur og kontekst kan bli aktivert av grupper eller aktører som søker et resultat som er viktig for dem (Pettigrew, 1987). Gjennom sin ledelse viste elitesjefen vei for hvordan ting skulle være. Det er likevel ikke sikkert at dette var en enveisprosess. Ledere får ting til å skje, men samtidig kan ”ting skape ledere” (Boleman & Deal, 2009).

Elitesjefen kom med nye tanker og en lederstil som førte til at andre fulgte etter i samme spor, og at det ble et samspill mellom elitesjefen og andre aktører. På den måten påvirket aktørene elitesjefen i å ta nye avgjørelser. Med andre ord kan elitesjefen ha blitt formet av individer rundt seg. Denne prosessen førte kanskje til en felles innsats til det beste for lederen og for de felles mål og verdier til de rundt (Boleman & Deal, 2009). I flere uformelle samtaler ble elitesjefen oppfattet som en autoritær leder. Når jeg spør om hva som var hans styrker som leder den gangen, uttaler elitesjefen: ”*Konsekvenser. Vil du gjennomføre noe må du være konsekvent. Har du bestemt deg for å gjøre noe må du gjennomføre det*” (10). Det allmenne inntrykket var at hans lederstil var autoritær. Det hadde konsekvenser når ting ikke ble som forventet.

Elitesjefen var en sånn veldig målrettet kar, veldig bestemt og han ville ha en god treningsdisiplin. Han innførte en strengere kultur. Kall det gjerne disiplin sånn sett, fra løperne sin side og trenerne, han spyttet i neven og var ikke redd for å jobbe sjøl. Så han lærte de norske trenerne som var med at ”jaggu meg”. Jeg sier ikke at de norske trenerne ikke jobbet, forstå meg rett, men det var ikke sånn sjefen jobbet. Han jobbet 24 timer i døgnet og det smittet over. Og helt klart at ting som leggetider, rutiner var viktig, og dette med snus og tobakk. Det var jo en snuskultur også blant de aktive. Det ble det total forbud på, og vi hadde jo tilfeller hvor de som prøvde å lure til seg en pris, men de ble sendt hjem (sterk tone) (ansatt i administrasjon).

Sitatet beskriver at elitesjefen fokuserte på disiplin og hard jobbing. Muligheten var til stede for at en slik arbeidsmoral også kunne smitte over på utøverne. Dette merket jeg selv da jeg kom inn på elitelaget i 1999. Jeg fikk den samme følelsen av at mine sjefer var hardt arbeidende, og det smittet i stor grad over på meg og etter mitt syn også på utøverne.

Det finnes mange måter å forklare ledelse på, spesielt utfordrende er det å forklare hva god ledelse er. Min tolkning av hvordan elitesjefen var som leder er tosidig. For det **første** ble

elitesjefen oppfattet som en autoritær leder. Han var konsekvent og satte krav til de rundt seg. Han fikk legitimitet for sine visjoner og tanker gjennom maktbruk og gjennomførte dem uten kompromisser. Elitesjefen utførte to roller samtidig, den ene som leder og den andre som administrator. Det virker som han handlet etter boken samtidig som han skrev den. Han lot heller ikke det autoritære komme i veien for ledelsen. Han var lydhør og gjorde strategiske valg slik at ikke det ble gitt dårlige, uprøvde svar underveis. For det **andre** virker det som elitesjefen hadde evnen til å benytte seg av ulike fortolkningsrammer. På den måten kunne han forholde seg til og forstå flere sider ved en endringsprosess.

Prioriteringer førte til endringer i kultur

Frem til nå har vi sett på tre prioriteringer ledelsen valgte å sette fokus på; økonomiske prioriteringer, prioriteringer av de fysiske kravene og strukturendringer gjennom fokus på team og ledelse. Til slutt i den indre konteksten vil jeg kaste lys over hvordan dette kan ha påvirket kulturen.

Pettigrews (1987) rammeverk beskriver inkorporering av kultur med tilhørighet til den indre konteksten. Endringene i struktur, lag og ledelse innførte en annerledes måte å tenke på. Nøkkelpersoner ble erstattet, og individer med ulik sportslig og faglig bakgrunn ble ansatt for å jobbe med elitelaget. Det kan settes i sammenheng med det Pettigrew beskriver som innholdet i en strategisk endring som et produkt av en legitimeringsprosess skapt av politiske og kulturelle vurderinger (Pettigrew, 1987).

I kjølvannet av struktur endringen ble begrepet kultur mer fremtredende. Derfor er det igjen fint å forankre det i teorien til Pettigrew som fokuserer på at endringer skjer over tid og ikke er statiske. Elitesjefen beskriver kulturendringen som en prosess til ”*ettertanke*”. Elitesjefen uttaler: ”*Det var nødvendig med en periode som var preget av åpenhet og mindre diskusjon*” (11). Han ville bort fra detaljnivå å sette fokus på helheten, elitesjefen uttaler: ”*Og det går lettere når du er utlending, det er et poeng bare det*”(12). Videre sier han at ”*jeg ble ikke elsket men respektert*” (13). Gjennom respekten og at han var utlending fikk elitesjefen legitimitet for mange av sine valg og prioriteringer. For å få til slike endringer ser Pettigrew på strategiske endringer som en slags konkurranse for å få legitimitet for sine ideer (Pettigrew, 1987).

Utfordringen kan være å forklare kultur som endring, og på samme tid få det plassert i historien til de aktiviteter som er i slekt med endringene. Men svaret kan tyde på at

prioriteringene var med på å forme en ny kultur over en tid. I lys av Pettigrews (1987) rammeverk viser dette at inkorporering av en ”ny” kultur sett i et helhetsperspektiv, kan være en medvirkende faktor til de endringer som fant sted mellom 1984 og 1988.

De ulike prioriteringene var med på å stille krav til utøvere og støtteapparat. Prioriteringene førte til at rammebetingelsene rundt ble forsterket og kravene ble fulgt. Dette kan ha vært med på å bidra til en ny måte å skape toppidrettsutøvere på. Med det menes en utøver som har som mål å prestere på det høyeste internasjonale nivået. Internasjonalt topp nivå tar for seg i hovedsak de områder av konkurranseidretten som arbeider mot eller har mulighet for å oppnå plasseringer blant de fem/seks beste i internasjonale mesterskap (Augestad & Bergsgard, 2007). Krav og prioriteringer førte til en kollektiv endring av å ville lykkes, en ny kultur.

4.1.3 Prosess

Den siste kategorien Pettigrews rammeverk refererer til er handlinger, reaksjoner og interaksjoner av ulike interessenter som forhandler om forslag til endring. I hovedsak er det tre elementer som er relevante for å diskutere prosessen. Det **første** elementet er relatert til nøkkelpersoner. Det **andre** elementet relateres til de handlinger, reaksjoner og interaksjoner som fant sted blant aktører i og utenfor organisasjonen, og det **tredje** fokuset er rettet mot kritiske hendelser som var av betydning for endringene.

Mine svar sier det var et samspill mellom flere aktører rundt endringene, men det er spesielt en person som skiller seg ut, det er elitesjefen. Individ 1 uttaler: *”Elitesjefen var selve symbolet på endring”*. Elitesjefen fikk en viktig rolle for hovedinnholdet i endringene på elitelaget og var en nøkkelperson. Noen vil hevde at endringene ikke var store og at det bare var en videreføring av det som var. Andre vil kanskje mene at en slik måte å drifte elitelaget på, gjennom disiplin og konsekvenser, ikke var optimal. Resultatene i etterkant av perioden var gode, bedre en noen gang. Dette kan selvfølgelig være tilfeldig, men svarene sier at spesielt elitesjefen var med på å bidra til endringer som styrket forutsetningene for elitelaget til å prestere på et internasjonalt nivå. I tillegg til å lage en fem års plan for utøvere, var han involvert i, a) utviklingen av treningsområder, b) tilgang til treningsarenaer, c) tilgang til ski, d) tilgang til nye produkter og tjenester, e) fagliggjøring og f) inkorporering av kultur. Med andre ord skapte han en arena for prestasjon.

Elitesjefen representerer det Pettigrew referer til som nøkkelpersoner i ”kritiske posisjoner til endring” (Pettigrew, 1987). I følge Pettigrew trenger man ikke å være i en ledende posisjon for å lykkes med å endre noe. Det er viktigere med personlige egenskaper, og personlighet for

å kunne implementere og takle de endringer som blir gjort. Elitesjefen var en respektert trener i Mellom-Europa, og forstod kompleksiteten i alpinsporten. Samtidig klarte elitesjefen å utnytte tilgjengelige ressurser på en effektiv måte. Blant annet ved å binde sammen det politiske med det sportslige.

Elitesjefen skapte reaksjoner og handlinger hos aktører rundt elitelaget. Aktørene var trenere, frivillige, løpere, og ledere i organisasjoner som for eksempel Prosjekt 88. Prosjekt 88 var i stor grad involvert i fagliggjøringen, sammen med Norges Idrettshøgskole (NIH) ovenfor elitelaget. Det ble rekruttert elitelags trenere fra begge institusjoner som tilførte miljøet nye nøkkelpersoner, som det for øvrig også gjøres i dag. Det førte til involvering av individer på tvers av idretten og flere ansettelse av trenere fra Mellom-Europa. Et eksempel på det er en teknisk trener som ble ansatt i 1986. Med andre ord fikk elitesjefen gjennom sine handlinger skapt ulike handlinger på ulike arenaer som kan ha påvirket fundamentet i norsk elitealpint på flere områder mot en forbedring av internasjonale resultater.

Ved å bruke Pettigrews sitt rammeverk for endring (Pettigrew, 1987) kan vi se prosessen i et samspill mellom ulike aktører. Prosessen viser hvordan en nøkkelperson var med på å implementere endringer i elitelaget og hva slags handlinger og reaksjoner det førte til i omgivelsene. Aktørene er en stor del av endringen og kan påvirke i stor grad. Derfor er det like viktig å belyse dette området i likhet med innhold, indre og ytre kontekst. Under følger først en tabell som viser viktige dimensjoner i elitealpint internt, deretter følger en tabell som viser sentrale dimensjoner som skjedde eksternt.

Tabell 4: *Nøkkelpersoner og kritiske hendelser i elite alpint internt.*

1984	1985	1986	1987	1988
Ny landsslagsjef fra Europa. Generell større internasjonal kontakt. Ny AK-leder. Prioriteringer foretatt.	Ny ansvarlig for fysisk trening. Større grad av ski trening i Norge.	Ny teknisk trener ansatt fra Europa.	Ny AK-leder.	Tydelig satsning mot Lillehammer OL. Større økonomisk fokus.

Tabell 5: Kritiske hendelser eksternt i elite alpint.

1984	1985	1986	1987	1988
Etablering av prosjekt 88. Press fra lag utenfor NSF.				OLT etablert. Tydelig satsning mot Lillehammer OL. Større økonomisk fokus.

Svarene jeg fikk beskrev den indre konteksten i større grad enn den ytre konteksten. Det betyr ikke at den ytre konteksten var av mindre betydning for endringene som skjedde. Det viser bare et bilde av hvordan innhold, kontekst og prosess danner en helhetsforståelse av en endringsprosess. Videre vil jeg forklare hva som kjennetegnet kulturen som ble skapt i perioden mellom 1984 og 1988.

4.1.4 Oppsummering

Pettigrews rammeverk hjelper oss å forstå endringene i elitelaget fra 1984 til 1988. Fire store endringer ble identifisert: Impulser fra Europa, arena for prestasjonsutvikling, tilgang på ressurser og tjenester, og inkorporering av kultur. I den ytre konteksten fokuserte jeg på presset fra individer og grupper utenfor NSF systemet som påvirket endringene. Her er også det frivillige arbeidet tatt med for å synliggjøre at det ”eksterne” engasjementet var viktig for å gjennomføre aktivitetene. Den indre konteksten beskriver tydelige prioriteringer av økonomisk fordeling, fysisk trening, struktur og lederperspektiv og endring av kultur i elitelaget. Prosessen viser at spesielt en nøkkelperson var av stor betydning for endringene. Handlinger som besto av blant annet innhenting av ekspertise, internasjonalisering av norsk alpint og kulturendring ble sterkt påvirket av denne personen. Ved å bruke Pettigrews rammeverk har jeg belyst progresjonen til endringer over tid. Jeg har vist betydningen av den indre og ytre konteksten, nøkkelpersoners rolle, hvordan verdier og holdninger, og hvordan struktur og strategi organisering var sentralt i endringsprosessen.

4.2 Gode forberedelser og kultur preget av påpasselighet

I dette kapittelet vil jeg svare på underproblemstillingen: *Hvilke varige konsekvenser førte endringene til sett i lys av påpasselighet og prestasjonskultur?* Jeg vil først belyse hvordan kulturen ble endret og hva som preget den i lys av begrepet ”prestasjonskultur”. Deretter vil jeg gjennom fem kjennetegn i påpasselighets teori og diskutere måten elitelaget jobbet på i tiden mellom 1984 og 1988, for å se om det kan ha påvirket lagets resultater i etterkant.

Kjennetegnene er: Opptatt av å finne feil, motvilje mot å forenkle, følsomhet for aktiviteter, opptatt av resiliens og problemer linket til ekspertise. Noen av kjennetegnene vil tidvis gli inn i hverandre, men vil samtidig også skape en forståelse av helheten og sammenhengen i måten arbeidet på elitelaget ble gjennomført.

4.2.1 Prestasjonskultur

Tidligere i oppgaven ble organisasjonskultur beskrevet som ”personer i organisasjoner som utvikler en felles institusjonalisering av hvordan vi gjør ting her” (Schein, 1985). Tidligere toppidrettssjef Bjørge Stensbøl beskriver prestasjonskultur slik: Å konfrontere virkeligheten, utfordre seg selv og (hver)andre på ambisjoner, på oppnådde resultater, på systematikk i trening, på treningskultur, på kvalitet av gjennomføring av arbeidsoppgave, på utviklingsorientering og på verdier (Hansen, 2011). Flere tidligere og nåværende løpere og trenere snakker mye om kulturen som var, men lite om hva den inneholdt. Elitelaget knyttet sterke sosiale bånd innad i teamet som gikk ut på inkludering, omsorg, sinne og positive følelser. Vi snakker om verdier i laget. Noen mennesker brydde seg om å dra samme vei for å oppnå best mulig resultat ut i fra forutsetningene. Det kan virke som om det var en kultur til stede i 1984, men den trengtes å vekkes til live igjen. Denne gangen med forankring i struktur og holdninger. Elitesjefen gav tydelige signaler innad i laget, og ut til resten alpin verden om at ”slik forventer vi at ting gjøres hos oss”. Det interessante er at elitesjefen ble oppfattet som en svært autoritær person, fysisk trener uttaler: *”Husk på, elitesjefen kunne skremme vannet av hvem som helst”*. Selv om elitesjefen bestemte, kan det se ut som informasjon ble kommunisert gjennom hele laget. På den måten dannet det seg en fordelaktig kultur for å bli mer påpasselige. Om elitesjefen hadde brukt sin posisjon til å bli enda sterkere ville det sannsynligvis gjort resten av menneskene tankeløse i forhold til målene (Weick & Sucliffe, 2001). Dermed hadde de verdier og normer som skulle prege miljøet vært lik null. Disse fire årene gav rammer for mennesker til å tenke, jobbe og skape en kultur sammen, AK- leder uttaler: *”Men samtidig har jeg opplevd det i andre miljøer at hvis du lar folk slippe til, så er det utrolig hvor mye energi du kan frigjøre altså”*.

Jeg tolker sitatet som hva han opplevde når individer slapp til i elitelaget. Å endre kultur tar tid og er hardt arbeid. Kanskje det tok tid å legge bærebjelker for hvordan det måtte jobbes i alpint for å lykkes? Utgangspunktet til elitesjefen var ikke å forandre kulturen men, å konfrontere virkeligheten. Deretter ble kultur sett på som en enhet som bidro til å hindre, eller å hjelpe til med, utfordringene. Elitesjefen og hans ”team” hadde en fellesforståelse for hva som måtte til for å nå toppen, og snus var ikke en av dem, AK-leder uttaler:

Det var jo en tøff jobb når vi sendte hjem han Hølje Tefre fordi han brukte snus. Det hadde jo gjentatt seg flere ganger og vi ville ikke ha det der, så vi måtte jo ta det på alvor for å kunne styrke det. Det å få første side i Aftenposten for dette var jo tøft, det var jo tøft selv i de beste idrettsmiljøene i Norge. Så klart var det tøft, og det var til de grader en kulturendring i forhold til det som hadde vært. Så hvis du ikke tok konsekvenser av forbudene så er de ingenting verd, det går jo an å ha forbud du ikke bryr deg om, men...

I følge VG-sporten ble både Torjus Berge, Finn Christian Jagge og Hølje Tefre hjemsendt fra treningsamling i Sölden Østerrike (Verdens Gang, lørdag 13. okt, 1984, s. 44). Hendelsen kom frem i samtlige intervjuer og uformelle samtaler. De fleste snakket om det med et smil rundt munnen men, de husket det. Det vil si at 26 år etter det skjedde husker nesten alle som var sentrale rundt elitelaget denne episoden. Det må også nevnes at dette kan være upresist. Guttene brukte ikke bare snus, men hadde også hatt seg en fest (Bergstuen, 2012). Min tolkning av det, er at det skjedde en kulturendring med et "smell". Denne episoden er kanskje morsom i dag, men den kan ha vært av større betydning enn vi forestiller oss. Elitesjefen synliggjorde at regler og disiplin skulle følges ellers fikk det konsekvenser. Denne historien er et eksempel på hvordan verdier skapes gjennom holdninger. Ved å bruke verdieksempelet, kan vi vise til Stensbøls (Hansen, 2011) definisjon på hva som skaper en prestasjonskultur. De som ville være med på laget måtte følge spillereglene. I dette tilfelle betydde det, ikke å bruke snus. Andre elementer som ble presentert og gjennomført fikk også en verdi. Det kunne være variert trening, full innsats på trening, konkurranse om plasser, gode holdninger, råskap, teamwork, sikkerhet, rettferdighet, og hardt arbeid. Individ 5 uttaler: *"Vi "pusha" barrierer den gangen. Elitesjefen var autoritær og den fysiske treneren kom også med klare meldinger, og dro i den røde tråden. Treningen ble variert gjennom bestilling av disse to, for eksempel mot turnstyrke"*.

Jeg var som tidligere nevnt med som trener på elitelaget i perioden fra sesongen 1999 til og med sesongen 2008. Når jeg nå sitter og skriver om hendelser som skjedde for over 25 år siden føler jeg at disse verdiene fortsatt var tilstede da jeg var med. Mange av de endringene som skjedde med elitesjefen i hovedrollen var en stor del av min hverdag. Da jeg kom inn på laget ble jeg raskt introdusert for hva som forventes av en, og hvordan ting skulle være. Det var et hardt arbeidende lag av løpere, servicemenn og trenere. Det var fortsatt ikke tillatt med snus, og kjerneverdier som teamwork, riktige holdninger, råskap og profesjonalitet var sterkt

tilstedeværende. En ny kjerneverdi jeg fikk oppleve var det å kunne ha det gøy på trening, som jeg følte preget den nye generasjonen. Dette kan vise hvor sterkt elitesjefen skapte en kultur for prestasjon allerede i 1984.

Gjennom blant annet media ble signaler sendt ut til Norge og verden om at her var det endringer på gang (Aftenposten, juli. 1984, s.14). Elitesjefen var tidlig ute med å annonsere hvordan de neste fire årene skulle se ut. I Aftenposten uttaler han dette: ” *For å hevde seg i toppen er fysikken svært viktig. Det blir ingen kjære mor å være i troppen, alle skal kjempe om plassen fremover og være villige til å satse fremover. Det er tydelig at nordmenn er redde for barneidretten, men det er bare å se i øynene at alpinister må satse målbevist allerede i svært ung alder for å nå toppen internasjonalt*” (Aftenposten, 05.07. 1984, s.14).

Elitesjefen er her tydelig på hva som kreves og at alle må kjempe om plassene. Han oppfordrer til at det er nødvendig å starte i tidlig alder for å lykkes i alpint. Jeg synes sitatet igjen bekrefter at resultatet av endringene ble noe annerledes en forventet. Det virker som elitesjefen den gangen gikk hardt ut, men underveis måtte han også tilpasse seg. Det virker som at elementet i denne prosessen, er han først blitt klar over i ettertid, mens han ”bare” gjorde det for 26 år siden. Med andre ord jobbet kanskje laget med kollektiv påpasselighet uten å være klar over det (Aftenposten, 05.07. 1984, s.14).

Miljø som er preget av prestasjonskultur setter seg høye mål (Vik, 2007). Elitesjefen var helt tydelig på at det skulle skje ulike endringer på elitelaget. Han gikk tidlig ut med å stadfeste målsetningene om han fikk lov til å bestemme. Elitesjefen uttaler:

Får jeg kjøre mitt eget opplegg, skal jeg garantere at Norge for alvor blir plassert på alpinkartet og jeg regner med at flere alpinister kjører i første pulje under OL i 1988. Jeg kommer til å øke treningsmengden med 25 prosent, men understreker likevel at det er kvalitet, og ikke kvantitet, som teller.

Elitesjefen viser i dette sitatet at han er sikker i sin sak. Han hadde høye ambisjoner og ville innovere den fysiske treningen. Uttalelsen tyder på at det vil bli stilt krav og at spenninger kan oppstå. Dette kan sees i sammenheng med hva som preger en prestasjonskultur (Andersen & Sæther, 2008). I perioden 1984 til 1988 ble det innhentet spesialister på ulike områder i og rundt teamet. Det var mennesker med ulik bakgrunn innen idrett og forskning. På den måten

viste organisasjonen seg villig til utvikling. Med andre ord var det en kollektiv forståelse av normer og verdier som den gangen skulle gjelde for å oppnå suksess.

I perioden elitesjefen satt (1984 til 1988), ble ikke resultatene så gode som forventet.

Elitesjefen ga opp sin stilling i 1988 og tok med seg den tekniske treneren, og dro til Mellom-Europa igjen. Det økonomiske bildet hadde blitt forverret, og OL- på Lillehammer var ikke bestemt. Elitesjefen hadde mislykkes, eller hadde han det?

Et grunnlag for utvikling var skapt og den fysiske treneren som tidlig hadde blitt utpekt som arvtager tok erfaringene fra disse fire årene med seg og brakte dem videre til et nivå alpin Norge bare kunne drømme om. Spørsmålet er; hva tok han med seg?

Opptatt av å finne feil

Det første kjennetegnet til en påpasselig organisasjon er at de er opptatt av å finne områder som kan forbedres. Det var mange nye impulser som preget elitelaget i 1984.

Læringskonteksten var ikke optimal for å kunne skape internasjonalt gode resultater. Men elitesjefen fikk et overblikk over situasjonen og bestemte seg for å omforme problemområdene til områder for forbedring. Han ville ikke bare bruke sin tidligere erfaring for å utvikle, men benytte seg av hele organisasjonen. Elitesjefen uttaler:

Å tenke langsiktig hele tiden med blikket mot målet, ikke kortsiktig.
Nasjonale målsetninger, og samarbeid nedenifra og opp, og ovenifra og ned, uansett hva som blir til overs, disse skiltene (markører) ville jeg sette i strukturen og på landsslaget, slik at man alltid kunne arbeide profesjonelt, ikke sant? (14).

Elitesjefen beskriver her viktigheten av å jobbe nedover og oppover i systemet. Det kan vise at han var opptatt av å benytte disse linjene til å kommunisere. Jeg leser i sitatet fra elitesjefen at gjennom kommunikasjonen i hele systemet ble flere arbeidsprosesser synliggjort og lettere å evaluere. Ved å beskrive viktigheten av å tenke langsiktig kan det tyde på at han var klar over at ting måtte justeres, men at det også ga utvikling. Jeg tolker sitatet som at feil ikke måtte komme i veien for det store bildet, slik at man kunne jobbe profesjonelt. Dette kan settes i sammenheng med hvordan olympiatoppen jobber i dag (Andersen, 2009). Elitesjefen viser at han evnet å se frem i tid som kunne forsterke evnen til å oppdage feil på et tidligere tidspunkt (Weick et al., 1999). Han ville sette opp ”skilt”, disse ”skiltene” eller markørene tolker jeg som en måte å jobbe etter. For å oppsummere tolker jeg elitesjefen slik, a) det ble

jobbet hardt for å finne forbedringsområder tidlig fordi feilene kunne vise feil andre plasser i systemet, derfor satte de fokus på å jobbe opp og ned i systemet og, b) han mener det måtte jobbes etter disse ”skiltene” for at elitelaget og systemet skulle utvikle seg. Dette definerte han som å jobbe profesjonelt. Med andre ord ble systemet formet slik at det å være påpasselig ovenfor potensielle feil preget det daglige arbeidet (Weick et al., 2007).

Motvilje mot å forenkle

Kjennetegnet oversettes til motvilje mot å forenkle fortolkninger. Det kan virke som at i en to års periode før 1984 var elitelaget preget av å gjøre de samme tingene. Weick beskriver det som å forenkle hverdagen (Weick et al., 1999). Elitesjefen kom inn på elitelaget med nye impulser som påvirket måten å jobbe på. Han benyttet seg av ulike ”inputs” fra forskjellige deler i organisasjonen for å løse utfordringer. Elitesjefen sier:

Du tar kun det beste og forsøker, det som ikke er så bra må du bare erkjenne og ut ifra det må du finne løsninger på hvordan det skal bli, spesielt strukturelt. Dette måtte du gjøre uten å snakke for mye med alle disse personene (15).

Jeg tolker sitatet som at uventede ting kunne skje underveis, men det måtte bare løses uten for mye prat. Her kan vi dra paralleller til boken ” Fra ord til handling” (Kaas et al., 2009) som blant annet beskriver hvilke grunnleggende metoder som anvendes for å utvikle et godt lag eller enkeltpersoner. Han ville ha inn profesjonalitet hvor arbeidet skulle være preget av å være påpasselig slik at det ikke oppstod rom for diskusjoner og uoverensstemmelser når tiden var inne for handling (Weick et al., 1999). Elitesjefen observerte at organisasjonen var preget av lite variasjon og mekanismer var blitt institusjonalisert. Det var nødvendig å administrere uenigheter i synspunktene til de forskjellige for å kunne utvikle organisasjonen videre. Weick skriver at for å unngå en forenkling, eller at individer fortsetter i samme spor, er jobbrotasjon en løsning (Weick et al., 1999). Han kunne dermed behandle informasjon ved å belyse den fra ulike perspektiv. Dette kan også ifølge Weick gi muligheten til å oppdage forbedringsområder på et tidligere tidspunkt (Weick et al., 1999). Elitesjefen uttaler:

Og det er lettere når du er utlending. Det er poenget, det er poenget. Det er ikke sikkert du blir så godt likt men du blir respektert. Hvis du integrerer deg for mye i det nye samfunnet og tror at du tilhører det, blir det vanskelig

å gi full gass til miljøet, men ikke til laget. Man må alltid holde en viss distanse som er basert på anerkjennelse og respekt (16).

Elitesjefen skiller her mellom miljø og lag. Her tolker jeg det som a) miljøet ga ham bedre innpass fordi han var utlending og b) laget kunne han bruke for å vise utviklingsprosesser, med andre ord hvordan å gjøre ting. Elitesjefen viser her ved hjelp av laget **hvordan** ting skal gjøres og ikke **hva** de skal gjøre. Dette kan settes i sammenheng med det Schulman (1993) beskriver som ”conceptual slack”. Slik definerer han det: “*A divergence in analytical perspectives among members of an organization over theories, models, or causal assumptions pertaining to its production process*” Det betyr at man ser på prosesser som for eksempel kunne dreie seg om en treningstilstand med ulike perspektiv og forventninger.

Slik jeg oppfatter det, hadde elitesjefen en tett dialog med utøvere og trenerne. Han skapte en åpenhet innad i laget for å kunne håndtere ulike innspill. Han beskriver videre i sitatet at det var nødvendig å holde en distanse til de rundt i miljøet for å kunne gi ”full gass”. Her gjorde han det vanskelig for andre med ulik oppfatning utenfor organisasjonen til å oppdage feil. Dette kan vise en begrensning i påpasselighet og at det ikke er sikkert at alt de gjorde var fullt ut så påpasselig. Slik jobbet laget godt internt, men det kan ha fungert begrenset til miljøer utenfor, spesielt i forhold til å se konsekvensene av feil på et tidlig tidspunkt. Det kan bety at elitesjefen viste åpenhet innad i organisasjonen men gav de eksterne miljøene kun en mulighet; de måtte følge markørene, for gjorde de det så ville det gå i riktig retning. Samtidig som han gav de eksterne miljøene en mulighet til å bryte ut av det gamle ved å bytte ”briller”. Arbeidsmåten var preget av å forhindre forenkling av virkelighetsoppfatningen slik at man som lag og organisasjon utviklet en pro-aktivitet for å finne feil, og ikke bare fortsette som før (Weick et al., 1999). Ved å sette laget sammen med individer med ulik bakgrunn unngikk de forenkling av oppgaveløsning. Her kunne man trekke inn ulike erfaringer rundt ulike utfordringer som igjen førte til påpasselighet, bevissthet, og en utvikling av elitelaget. Laget fikk en bedre evne til å se at ikke alltid ting var bra.

Følsomhet for aktiviteter

Kjennetegnet beskriver viktigheten av å ha fokus på kjernevirksomheten. Her handler det om å se på hva vi egentlig gjør uavhengig av planer eller forventninger. Det er knyttet opp mot kontekst (Weick, & Sutcliffe, 2007). Elitesjefen utarbeidet en fem års plan for elitelaget. Det viser en handling som lager en bedre mulighet for organisasjonen til å løse problemer underveis. Planen skapte en helhetsfølelse av hva som skjer i forhold til de oppgavene hver og

en skulle utføre. Tydelige planer er viktig for å avdekke avvik tidlig. Dette gir for eksempel en utøver mulighet til å fange opp hva som ikke gikk etter planen (Hansen, 2012). Det skal samtidig være rom for kreativitet og nytenkning fordi uansett hva man finner ut, vil det være mulig å gjøre noe med noe. Det er også viktig at organisasjoner stoler på tidligere praksis og tviler på tidligere erfaringer, spesielt om en organisasjon skal kopiere aktiviteter, eller at uforutsette hindringer dukker opp (Weick & Sutcliffe, 2007). Elitesjefen uttaler:

Eller denne treningen i høyden og lavlandet, eller denne stasjonstreeningen i utfor. Ikke alltid å trene på lange løyper. I dag er det normalt å ha tillaget terreng for å trene på enkelt kvaliteter, det var den gangen ikke vanlig ikke sant? Ufortrening var den gangen var ”vi må kjøre over to kilometer” (17).

Her evaluerer elitesjefen tidligere praksis og beskriver sitt syn på treningen slik den var før han kom inn på laget. Ideen var å dele opp utforløypa i seksjoner. En seksjon besto av hopp, en annen av glistrekke, og en seksjon med for eksempel mye sving. Jeg tolker dette som at den tidligere fartstreeningen hadde gått på autopilot og på den måten ble arbeidet preget av mindre påpasselighet. Elitesjefen viser fokus på en av kjerneprosessene. Han benytter en slik prosess til å lære av. Han viser kreativitet og lekenhet i forhold til planen. Slik nytenkningen ble utført på ski i tillegg til den fysiske treningen. Her benyttet elitesjefen og hans team kreativitet basert på tidligere erfaring for å styrke handlingsevnen som igjen styrker evnen til å forhindre og absorbere feil (Weick et al., 1999). Teknisk trener uttaler: ”*De var redde for å prøve noe nytt*” (18). Det kan beskrive at han også opplevde at elitelaget stolte kun på sin tidligere praksis og erfaring. Elitesjefen og hans team tvilte her på tidligere erfaring og hadde dermed evnen til å tenke nytt gjennom teori og praksis (Weick, et al., 1999). Ved å jobbe på en slik måte viste elitelaget at de ikke var avventende til utvikling, gjennom kreativitet og testing oppdaget man tidlig hva man trengte å trene mer på, og utvikle.

Elitesjefen innså at man også måtte være selvkritisk til planen, og at planen i seg selv ikke var nok til å skape en utvikling av organisasjonen. Det var viktig å konfrontere den daglige virkeligheten. Ettersom støtteapparatet var sammensatt av ulike ekspertise, ulike bakgrunn og kompetanse evnet man å tolke samme hendelse på ulike måter. En slik form for heterogenitet er viktig for påpasselige organisasjoner. Det var mulig å basere en del av arbeidet på erfaring, som er kjernen i teori om påpasselige organisasjoner. Justering underveis i treningen basert på erfaringer til de involverte kan vise seg å være en sentral faktor i hvordan det fungerte i praksis. Planen ble fulgt og slik kunne de se om avvikene fra planen ble for store. Samtidig

var det en fare for at alle fulgte planen slavisk, slik det kanskje var forventet å gjøre. Da er det fort å havne i rent rutine arbeid og dermed glemme å spørre seg selv, ”hva om?” (Weick & Sutcliffe, 2007). Dette kunne være til hinder for å kunne justere underveis, basert på nye erfaringer.

Elitesjefen har tidligere uttalt at han ikke ville styre elitelaget basert på streng instruksjon, og at det var viktig å skape et helhetsbilde. Helhetsbildet satt i sammenheng med de oppgaver de ulike individene rundt laget utførte, kan ha ført til at man ikke bare konsentrerte seg om enkelthendelser, men at de så det hele som et system. Denne situasjonsforståelsen ville kunne korte ned tiden med handlingslammelse om noe skulle gå galt (Weick & Sutcliffe, 2007). Elitelaget klarte å skape en måte å dele informasjon på slik at det ble belyst fra flere perspektiver, blant annet gjennom sammensetning av et lag med ulike ekspertise. På denne måten ble det en kollektiv bevissthet på ikke å gå inn i autopilot modus. Elitelagets situasjonsforståelse var preget av å operere i ”nuet”, derfor var alle innstilt på å justere underveis samtidig som de var påpasselige på om noe galt skulle skje.

Selv om mye av tiden ble brukt til å være påpasselige måtte det ikke fungere som en brems i forhold til utvikling. Teknisk trener uttaler:

Den totale filosofien er den røde linjen. Det er en klar linje. Målsetningen for fire eller seks eller to år, eller i et ti-dagers-perspektiv. Og så må man gjennomføre. Alle disse detaljene som oppstår i skisport, fordi det er komplisert. Det blir ofte annerledes enn du har tenkt, men da må du bare tilpasse, ikke noe mer. Du har ikke tid til å gjøre alle detaljene perfekt. Du må marsjere over de små detaljene, marsjere over detaljene, fordi de ikke er viktige. Løpere og teamet trenger så lite stress som mulig. Om du gjør alle oppmerksomme på detaljer lager du stress, det er ingen vits. Med små ting må man gjøre slik, bare tilpasse litt (19).

Sitatet fra teknisk trener viser at det var en felles vei og målsetning som beskrives gjennom den røde tråden og et tidsperspektiv. Videre sier han at ting ikke alltid går som forventet, det tolker jeg som at han visste at utfordringer ville dukke opp og måtte da være klar til å justere disse ”feilene”. Han sier at detaljene ikke er viktige og at de må marsjeres over. Det tolker jeg som at synet på helheten er viktigst, men han var bevisst på detaljer og tilpasset disse underveis. Dette kan jamføres med artikkelen til Andersen, (2009), som tar for seg utnyttning av feil på en intelligent måte som kan styrke selvkritisk læring gjennom erfaring. Med andre

ord utaler teknisk trener at det gjelder å være beredt på ting som dukker opp underveis, ha evnen til å tilpasse seg og ikke minst ha evnen til å gjennomføre nødvendige tiltak. Jeg leser det også som at han er klar over at, om de små detaljene ikke blir fikset underveis, vil konsekvensene bli store og oppnåelse av målsetninger kan bli sterkt redusert. Her kan vi dra klare paralleller til kjennetegn tre, ”følsomhet for aktiviteter”. Weick & Sutcliffe skriver: *”When people have well developed situational awareness, they can make the continuous adjustment that prevent errors from accumulating and enlarging”* (Weick & Sutcliffe, 2007).

Til slutt, i diskusjonen om følsomhet, vil jeg beskrive en historie som man kan relatere til dette kjennetegnet. I 2001 hadde vi en teknikk samling på Kvitfjell. Vi skulle ned og konkurrere i et slalåmrenn i Mellom-Europa bare en uke senere. Vi gjennomførte såkalt renntrening i en av de siste dagene. Det gikk ut på at vi skulle trene mest mulig likt som konkurransen ville være en uke senere. Derfor ble økta lagt opp til å kjøre fem turer full løpelengde med tidtaking. Etter treningen hadde en av løperne kjørt ut to av fem ganger. Jeg tenkte at dette ikke er noe problem og at det ordner seg bare vi forsetter som før. Senere på kvelden hadde vi et møte, med blant annet evaluering av treningen. Teknisk trener i perioden (1986 – 88) mente vi burde vurdere å ikke stille med denne utøveren i neste WC-renn på grunn av disse to utkjøringene. Han så dette som en mulighet til å utfordre utøveren og laget på erfaringer og forventninger til treningsøkten. Historien viser hvilken evne den tekniske treneren hadde til å sette fokus på hva som kunne ha vært gjort bedre. Jeg mener denne treneren var en kontinuitetsbærer som hadde blitt sosialisert inn i et system. På en annen side kan det være at han hadde lært å bli påpasselig i løpet av disse årene, men tankegangen må ha startet en gang. Dette er et godt eksempel på det å være påpasselig i nuet. Teknisk trener hadde forventninger til gjennomføring samtidig som han hadde et helhetsbilde. Jeg skjønnte denne hendelsen for øvrig 12 år senere.

Opptatt av resiliens

Kjennetegnet beskriver evnen til å lære av de feil som er skjedd, for så å komme sterkere tilbake. Kjennetegnet henger sammen med de andre kjennetegnene ved å bruke erfaring og improvisasjon underveis for å styrke måten det blir handlet på.

”Resilience” handler om å kunne vende tilbake til sin opprinnelige form. Weick skriver at å bruke ”ad-hoc” nettverk er en måte å slå tilbake på. Slike nettverk er bare aktive i den perioden det behøves før organisasjonen vender tilbake til sitt normale (Weick et al., 1999).

Elitesjefen brydde seg om eksterne krefter, ulike individer rundt elitelaget, nettverk i Mellom-Europa og individer med politisk tilhørighet innad i NSF. Elitesjefen uttaler:

Utgangspunktet var den gangen mellom oss trenere: Hva skjer her? Hva må bli bedre? Strukturelt og idrettspolitisk? Disse ideene ble så fremstilt og at det gikk igjennom, var bare flaks den gangen” (20).

Jeg leser sitatet som at elitesjefen definerer områder laget skulle bli bedre på, eller slå tilbake på. Måten det ble gjort på var gjennom utnyttelse av ulike nettverk. Slik fikk han mange ulike syn på prosessen som ville ha vært umulig uten denne handlingen. Disse nettverkene er et bra supplement til de normale omstendighetene når det er usikkerhet som preger en organisasjon. Elitesjefen og hans team benyttet alle rundt seg for å kunne få elitelaget tilbake til sin opprinnelige form etter at elitelaget hadde slitt i noen år før. Når laget var på riktig vei ble nettverkene i mindre grad benyttet og de kom styrket ut av det. En slik strategi er i følge Weick viktig for å kunne takle tider preget av usikkerhet og svak kunnskap om et fenomenet (Weick et al., 1999). Dette mener jeg viser til heterogenitet i organisasjonen som kan henvises til ”conceptual slack” som Schulman (1993) beskriver.

I sitatet nevner elitesjefen at det var flaks. Om det var flaks at disse nettverkene fungerte er vanskelig å tolke, men det er ikke sikkert elitesjefen og trenerne selv var klar over at fremgangsmåten ble et godt utgangspunkt for å lykkes. Til nå virker det som elitesjefen var med på å sette de fleste retningslinjene, selv om det ikke er sikkert at det var slik.

Problemer linket til ekspertise

Det siste kjennetegnet sier noe om viktigheten av å lytte til ekspertise. Det forklares som at de feil som oppstår i toppen av et hierarki ofte kan kombineres med feil som skjer på et lavere nivå i organisasjonen. Dermed kan løsningen bli å blande all kunnskap. I 1985 var elitelaget mer eller mindre selvdrevet. Mye tid gikk til å reise, trene, bygge lag og utøvere mot målet om å prestere internasjonalt. I påpasselige miljøer blir beslutninger tatt av mennesker som kan noe om området det skal tas beslutninger i (Weick et al., 1999). Elitelaget jobbet på en måte der det var rom for ”ideer”. Grunnet trang økonomi var laget avhengig av hjelp fra lokale trenere på de ulike plassene de trente. Her fikk bare individer med gode holdninger og god arbeidsmoral bli med. Dette også var en handling som frembrakte flere synspunkter på ulike utfordringer. Teknisk trener uttaler:

Elitesjefen var i prinsipp ganske lukket da han kom inn slik alle østerrikere var den gangen. Etter hvert forstod han at han måtte tilpasse seg det norske demokratiet for å overleve. Derfor ble han mer åpen for forslag fra flere. Som jeg alltid har sagt, alpint er en individuell sport fra start til mål resten av arbeidet er basert på lagarbeid (21).

Dette tolker jeg som at elitesjefen var en viktig beslutningstager, men etter hvert måtte han tilpasse seg forholdene for å få til endringer. Ved å lytte til andre som hadde ekspertise på et område åpnet han for flere perspektiver. Weick beskriver dette som å løsne på hvem som er den viktigste (Weick et al., 1999). Elitesjefen slapp til ulike synspunkter side om side med utfordringer. Slik ble det kommunisert fra bunn til topp, og ikke bare fra topp til bunn. Ekspertise nedenifra fikk muligheten til å være med på beslutninger tatt på øverste nivå. Dette førte til redusering av tid til å finne feil samtidig som det reduserte tiden i å fikse feil. Det som kjennetegner gode høypåpasselige organisasjoner er at alle signaler blir behandlet som viktige, oppmerksomheten blir linket til ekspertisen på riktig tidspunkt, det skaper påpasselighet for hva som kan skje. Slik ble systemet benyttet og ikke hierarkiet (Weick et al., 1999).

Et av målene til den nye ledelsen i 1984 var å lage et system. Elitesjefen hadde jobbet i Mellom-Europa der det var et sterkt fokus på det strukturelle. Elitesjefens plan var å bringe dette inn i elitelaget, som han mente manglet struktur. Det gikk ikke helt som planlagt fordi han måtte tilpasse seg den norske mentaliteten. Det kan bety at de strukturelle endringene ikke var spesielt store, men at det ble en bedre utnyttelse av systemet. Utnyttelsen gikk blant annet ut på at alle involverte i og rundt elitelaget fikk lov til å si sin mening når noe av betydning dukket opp i treningsarbeidet. Det er ikke sikkert dette var planen til elitesjefen, men kanskje en kollektiv tro i laget på at nødvendige egenskaper og informasjon allerede lå i systemet fra tidligere. Med andre ord kan det ha vært tilfeldig utvikling av måten å jobbe på, ved at utfordringene ble spredt utover alle involverte slik at de kunne løses ved hjelp av flere perspektiver og flere egenskaper. Likevel var det tydelig at elitesjefen var en sterk og viktig beslutningstager. Fysisk trener uttaler:

Jeg opplevde det som om det var en tydelig struktur og treningsregime. Og jeg fikk fort et innblikk i måten han tenkte på. Jeg så dette var ting som han hadde med seg fra Østerrike. Det var blyant tegninger med veldig struktur på det og til dels faglig også i forhold til periodisering og en del innholdt også

vektlegging av en del ting. Men teknisk trener bidro også med systematisk planlegging, oppfølging og rapportering av port passeringer, det kom som en tileggsdimensjon spesielt på slalåm.

Sitatet beskriver at elitesjefen holdt fast ved struktur men at andre slapp til med sine ideer og erfaringer. Det kan ha vært en utfordring for elitesjefen å måtte slippe til demokratiet og samtidig holde fast ved at disiplin og struktur var det viktigste. Uansett hadde det en effekt i perioden han var leder. De fleste opplevde det som et tydelig regime preget av struktur på trening og organisering. Spørsmålet er om det var elitesjefen sitt utgangspunkt at det ble sånn da han begynte, eller om det ble slik på grunn av andre hendelser. Det er heller ikke sikkert at kombinasjonen av ”pisk og demokrati ”var det mest hensiktsmessige sett i et lenger perspektiv enn disse fire årene.

4.2.2 Oppsummering

De fem kjennetegnene danner ”collective mindfulness”, eller kollektiv påpasselighet. For det **første** ble det påkrevd at de individer som oppholdt seg i og rundt elitelaget var opptatt av å finne feil. Det ble gjort evalueringer innen kort tid. Det gav elitelaget muligheten til å utvikle kjerneprosesser som fokuserte på de fysiske forutsetningene. For det **andre** viser det at laget hadde en motvilje mot å forenkle. Elitelaget brukte ulike erfaringer for å skape nye forventninger til arbeidet deres med å forenkle mindre og se mer. For det **tredje** var det følsomhet for aktivitet. Her var elitelaget flinke til å se det hele bildet samtidig som de evnet å tolke hendelser på ulike måter. Informasjonsflyt i laget var sentralt slik at de hele tiden var forberedt på det uventede. Det **fjerde** kjennetegnet handler som en organisasjons evne til å slå tilbake. Her var fokuset å rette de feil som allerede hadde oppstått. En måte de gjorde det på var gjennom å skape sterke ressurser innad i laget som håndterte utfordringene med rask tilbakemelding, gjerne ved hjelp av improvisasjon. Det **femte** og siste kjennetegnet sier noe om at problemer må linkes til ekspertise. Nøkkelen her var at viktig avgjørelser ble tatt av viktige mennesker. Det vil si at normalt bestemte elitesjefen, men når det krevdes raske avgjørelser hadde laget evnen til å la andre slippe til slik at de beste perspektivene kunne løse problemet på en effektiv måte. Her ble ekspertise koblet til løsninger og problemer. Sett i lys av de fem kjennetegnene kan det virke som elitelaget i perioden fra 1984 til 1988 jobbet som en påpasselig organisasjon. Den påpasselige arbeidsmåten kan ha bidratt til at elitelaget har evnet å utvikle seg på ulike områder for senere å oppnå varig suksess. Kjennetegnene beskriver ikke bare hvordan de jobbet, men det kan beskrives av noen som kultur.

5.0 Konklusjon

Denne studien belyser hvilke endringer norsk herrealpint gjennomgikk i perioden 1984 til 1988, som kan ha hatt en innvirkning på den internasjonale varige suksessen. Fra og med 1989 og frem til 2011 har norsk elitealpint prestert gode internasjonale resultater i World Cup (WC), Verdensmesterskap (VM) og Olympiske leker (OL). I 1984 foretok Norges Skiforbund organisatoriske endringer med mål om å forbedre de overordnede resultatene i elitealpint. Det ble gjort endringer i kjerneprosesser som; å forbedre rammebetingelsene for å utvikle elitelaget til å bli bedre i internasjonal sammenheng.

For å finne svar på hva som ble gjort i perioden fra 1984 til 1988 har jeg studert elitelaget og dets virke. Fokuset har hovedsakelig vært rettet mot lederskikkelser som stod for gjennomføring av ulike valg som ble gjort i denne perioden. Pettigrews kontekstuelle tilnærming(1987) har gitt meg en mulighet til å forstå prosessene som fant sted i elitelaget på en bedre måte. Rammeverket hjelper oss ikke bare til å forstå *hvorfor* endringer skjedde men også *hvilke* og *hvordan* endringene fant sted.

Ved å støtte meg til Weick, Sutcliffe & Obstfelds (1999) teori om påpasselighet ga det meg mulighet til å fremheve måten elitelaget jobbet på. Arbeidet elitelaget gjorde førte til en ny kultur for hvordan ting skulle være. Teorien viser gjennom fem kjennetegn; opptatt av å finne feil, motvilje mot å forenkle, følsomhet mot aktivitet, opptatt av resiliens og problemer linket til ekspertise, hvordan utviklingsorienterte organisasjoner tenker og arbeider mot å skape varig suksess. Modellen ble utviklet gjennom å studere høypåpasselige organisasjoner som kjernekraftverk og hangarskip. Slike organisasjoner har ikke råd til å gjøre feil (Weick et al., 1999). Overførbarheten er at små forskjeller kan få store konsekvenser også i idretten. Spesielt mot søken etter kontinuerlige forbedringer, og unngå ”status quo”.

Hvilke endringer i norsk herre elitealpin, i perioden 1984 til 1988, kan ha hatt en medvirkende årsak til langvarige gode internasjonale resultater?

Analysen peker på fire store endringer: Impulser fra Europa, arena for prestasjonsutvikling, tilgang på ressurser og tjenester og inkorporering av kultur. Beslutninger som ble tatt på elitelaget i perioden 1984 til 1988 var sterkt påvirket av europeiske impulser. Dette førte til en strukturendring lik andre alpinnasjoner i tillegg til at Norge ble ”godtatt” som elitelag i Mellom Europa. Dette medførte tilgang til treningsarenaer i Europa, samtidig som arenaene i Norge ble mer effektiviserte. Tilgang på skiutstyr og kompetanse fra erfarne trenere var også en endring av betydning. Gjennom de tre første endringene skjedde den fjerde endringen. Det

ble innført en ny måte å jobbe og tenke på for å nå målsetninger som igjen skapte en ny kultur.

Hvordan kan konteksten og betydningen av nøkkelpersoner belyse prosessen i endringene?

Fra et lite, men kraftfullt miljø utenfor NSF sitt system som bestod av trenere- ble elitelaget utfordret. Dette førte til et press i retning fagliggjøring og utvikling av spesielt skiteknikk. Presset fra den ytre konteksten mente at det ikke var nok kunnskap og ferdigheter til å utføre oppgaver for å oppnå resultater. I tillegg var lille Norge avhengig av frivillig innsats for å få gjennomført nødvendige aktiviteter. Dette førte til at det ble gjennomført sterke prioriteringer i den indre konteksten. Økonomisk fordeling, fysiske kvaliteter, struktur, ledelse og kultur var her i fokus. En nøkkelperson var av stor betydning for endringene. Elitesjefen innførte konsekvenser, verdier og et nytt sett holdninger til ulike endringer i sine strategiske handlinger.

Hvilke varige konsekvenser førte endringene til sett i lys av påpasselighet og prestasjonskultur?

Endringene elitelaget gikk gjennom førte til at ulik ekspertise med ulik erfaring og ny kunnskap evnet å tolke hendelser på ulike måter. Diskusjonen i oppgaven viser at måten det ble arbeidet på kan trekkes inn mot de fem kjennetegnene som preger en påpasselig organisasjon. Diskusjonen viser også at holdninger til utviklingsprosesser basert på kvalitet var noe som fulgte elitelaget gjennom mange år. Det synliggjør at det ble skapt en kultur der prestasjonsutvikling foregikk innad i laget. Da jeg kom inn i 1999 var veien kjørt opp og jeg visste hva som var forventet og hvordan ting skulle gjøres. Det ble utviklet en sterk felles kultur med stor grad av samarbeid som dannet en prestasjonskultur.

Jeg konkluderer med at endringene som skjedde i elitealpint i perioden 1984 til 1988 har hatt en påvirkning på den langvarige suksessen i norsk elitealpint for herrer. Endringene førte til en optimalisering av forberedelser mot konkurranser. Det ble skapt gode rammebetingelser for å kunne skape gode resultater. Det viser også at det tok tid å innarbeide riktig kultur, en kultur preget av blant annet påpasselighet. Arbeidet som ble lagt ned i årene mellom 1984 og 1988 ble videreført og var med på å bidra til jevnt gode prestasjoner på toppnivå.

5.1 Praktiske implikasjoner og videre undersøkelser

Oppgaven viser at det skjedde endringer i elitelaget mellom 1984 og 1988. Ved å kaste lys på disse endringene kan det hjelpe oss til bedre å forstå hvordan elitealpint har klart å skape langvarig suksess. Dette kan kanskje gi fremtidige ledere og trenere innen alpint lærdom om hvordan man kan skape en organisasjon som er utviklingsorientert. Dette kan sammenliknes med Andersen, (2009) hvor han fant ut at Olympiatoppen (OLT) handler på en påpasselig måte. Dette kan vise at både OLT og elitelaget var opptatt av prosessorientert læring basert på erfaring. Nøkkelen var å bruke ulike erfaringer i laget til å løse ulike utfordringer raskest mulig.

Det er ikke sikkert at det som skjedde i denne fireårsperioden er den optimale måten å jobbe på. Toppidrett og elitealpint er under stadig utvikling og av den grunn er ikke dette studiet en kokebok for varig suksess. Som elitesjefen uttalte i et sitat tidligere i oppgaven da han skulle beskrive kultur: ” *Jeg så på det som ettertankeprosess*” (elitesjef). Slik mener jeg det er nødvendig å betrakte resultatene fra dette studiet, nemlig ta med seg at søken etter å jobbe på en påpasselig måte som gir utvikling, kan være hensiktsmessig for å oppnå varige prestasjoner.

Videre undersøkelser kan gjøres ved å studere andre lag i toppidretten, eller lag som skal få frem gode utøvere i alpint. For eksempel damelandslaget, Europa Cup-lag (EC) eller andre juniorlag. Det mest spennende hadde likevel vært å bringe dette studiet videre fra 1989 og fremover. På den måten kunne man undersøkt om laget fortsatt var preget av å være påpasselig. I tillegg kunne man ha innhentet informasjon fra utøvere for å belyse deres rolle som aktører. Om dette skjer foreslår jeg at vedkommende starter intervjurunden med utøveren som startet det hele, Ole Kristian Furuseth.

6.0 Litteraturliste

- 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 toppidrett. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 50(3), 427-461.
- Andersen, S.S., & Ronglan, L. T. (2012). *Nordic elite Sport. Same ambitions different tracks*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Alnes, K. (2007). *Historien om Norsk skikultur. Jeg spenner mine ski*. Oslo: Aschehoug.
- Andersen, S.S., & Sæther, Ø.(2008). Kompetansemobilisering for prestasjonsutvikling. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Handelshøyskolen BI, 1-8.
- Augestad, P., & Bergsgard, N.A. (2007). *Toppidrettens formel. Olympiatoppen som alkymist*. Oslo: Novus forlag.
- Bergestuen, S, T. (2012). *Aamodt & Kjus. 35 år som konkurrenter. Og brødre*. Oslo: Kagge.
- Bolman, L, G., & Deal, E. T. (2009). *Organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal.
- Botha, H., & Øverland. K. (2003). *Masteroppgaven. Kort og godt*. Oslo: Unipub.
- Breili, M., & Schjeldrup, T. (1982). *100 år med ski på bena*. Oslo: Dreyers forlag.
- Denzin, K.N., & Lincoln, S.L. (2005). *The sage handbook of Qualitative Research*. s. 1-33. London: Sage.
- Enjolras, B., Seippel., & Waldhal, R.H. (2005). *Norsk idretts - organisering, fellesskap og politikk*. Oslo: Akilles.
- Gleditsch, TH, K. (1993). *Det Norske Alpineventyret. Fra Stein Eriksen til Kjetil Andre Aamodt*. Oslo: Cappelens.
- Gangdal, J. (2006). *Kjetil andre Aamodt. Den neste er den beste*. Oslo: Aschehoug.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. EU: Fagbokforlaget.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet, en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelens forlag.
- Hansen, P. Ø. (2012). ”VM-forberedelser til verdens beste langrennslag. Kontinuerlig utvikling gjennom pålitelig erfaringsbasert læring” i Hanstad, D. V (Red). *SKI-VM 2011. Planlegging og gjennomføring*, 103-127. Oslo: Akilles.
- Hardy, C., & Maguire. S. (2008). *The Sage Handbook of institutionalism*.s.198-216. Los Angeles: Sage.
- Huseby, L. (1984, 2. juni). Alpintreneren er i gang. *Aftenposten*, s. 26.

- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre en undersøkelse? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2.utg). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, I., & Thorsvik, J. (2005). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fleime, A. (1984, 5. juli). Tyroler tar over alpin landslaget. *Aftenposten*, s. 14.
- Kaas, D, Kaggestad, J., & Kristiansen, H, T. (2009). *Fra ord til handling. Om prestasjonsutvikling i praksis*. Oslo: Cappelen.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg). Oslo: Gyldendal.
- Fis-ski.com (1989). Resultater herrer WC. Hentet 23.01.12 fra: <http://www.fis-ski.com/uk/disciplines/alpineskiing/>
- Fronteira, J. (2009). Leadership and organizational culture transformation in professional sport. *Journal of leadership and organizational Studies*. 17 – 86.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Steen-Johnsen, K. (2011). “Særforbund I en brytningstid” i Hanstad, D. V.(Red), Breivik, G., Sisjord, M.K., & Skaset, H.B. *Norsk Idrett: Indre spenning og ytre press*, s. 241.257. Oslo: Akilles
- Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations. The Applications of Organizations*. United Kingdom: Human Kinetics.
- Sunbø, T. (1984, 13. oktober). Ikke snus, takk. *Vg sporten*, s. 44.
- Thorsnæs, G. (ukjent). Store Norske leksikon. Hentet 18.10.12 fra: <http://snl.no/Norge/idrett>
- Norges Skiforbund. Holm. A. (Red) (1984). *Rapport fra alpin trener 3 seminar*. Ski del Kitzbuhel 21.-28. januar. Oslo: NSF.
- Norges Skiforbund. (1984). *Rapport fra alpint*. Trener og utdanningsseminar Raubergstulen 23.-26. august. Oslo: NSF
- Norges Skiforbund. (1984). Årbok. 17. NSF: Oslo.
- Norges Skiforbund. (1989). *NSF'S alpine satsing frem mot OL 1994*. Oslo: NSF.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership, Theory and Practice*, Fifth edition. California: Sage
- Pettigrew, M. A. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management studies* 24(6), 0022-2380
- Pettigrew, M. A. Wodman, W.R., & Cameron, S. K. (2001). Studying organizational change and development : Challenges for future research. *Academy of management Journal*. 44(4):697- 713.

- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Bokforlaget.
- Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Weick, K. E. (1987). Organizational Culture as a Source of High Reliability: *California Management Review* 29: 112-127.
- Weick, K.E., & Sutcliffe, K. H. (2007). *Managing the unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. San Francisco: Wiley, Jossey-Bass.
- Weick K.E., & Sutcliffe, K. H. (2001). *Managing the unexpected: assuring High Performance in an Age Complexity*. San Francisco: Wiley, Jossey-Bass.
- Weick, K.E., & Sutcliffe, K. H., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Research in organizational behavior*. 21: 81-123.
- Wormnæs, O. (1996). *Vitenskap enhet og mangfold*. Oslo: Gyldendal.
- Yin, K. R. (1994). *Case Study Research. Design and methods*, second edition, London: Sage.

6.1 Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring og informasjonsskriv på norsk

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring og informasjonsskriv på tysk

Vedlegg 3: Intervjuguide på norsk

Vedlegg 4: Intervjueguide på tysk

Vedlegg 5: Sitat på tysk

Vedlegg 6: NSD kvittering

Vedlegg 1

Samtykkeerklæring og informasjonsskriv på norsk

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave.

Jeg er masterstudent i kultur og idrett ved Norges idrettshøgskole, og holder nå på med masteroppgave. Temaet for oppgaven er alpin skiidrett, og ledelse innen alpint. Perioden jeg vil forholde meg til er mellom 1984 – 1988. Jeg ønsker å finne ut om det var noen kritiske hendelser i denne perioden som kunne være avgjørende for at vi i senere tid ble en ledende nasjon i alpint. Nærmer bestemt hva skjedde i denne perioden, hvorfor, hvordan og hvem var involvert? Det er selve prosessen jeg er interessert i.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju så mange individer som behøves. Det er mange myter rundt tematikken, målet er å etablere fakta.

Jeg vil bruke båndopptaker, og ta notater mens vi snakker. Intervjuene vil vare mellom 30 minutter og opp til maks 2 timer, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med, og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert, og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av 2012.

Opplysningene anonymiseres, men siden alpin miljøet er lite kan det være mulig at noen opplysninger kan bli indirekte identifiserende. Dersom du har lyst å være med på intervjuet kan du skrive under på vedlagt samtykkeerklæring.

Lurer på kan du ringe meg på 907 27 907, eller sende en e-post til wojta@live.no. Du kan også kontakte min veileder Berit Skirstad ved Norges idrettshøgskole på tlf : 23 26 24 28.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Med vennlig hilsen
Jan Wojtaszek
Landingsveien 68
0767 Oslo

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av Norsk alpin, og ønsker å stille på intervju.

Signatur deltager Tlf.....

Signatur forsker.....Tlf.....

Vedlegg 2

Aussage.

Anfrage an in einem Interview im Zusammenhang mit einer Masterarbeit zu beteiligen.

Im Master-Abschluss in Kultur und Sport an der Norwegian School of Sport Sciences, und ist jetzt der Master. Das Thema der Diplomarbeit ist Ski Alpin und Management im alpinen Skisport. Die Zeit, die ich zu erzählen wird, ist zwischen 1984 bis 1988. Ich möchte herausfinden, ob es einige kritische Ereignisse in diesem Zeitraum könnte entscheidend sein für uns in den letzten Jahren wurde eine der führenden Nationen im alpinen Skisport. Was passiert in dieser Zeit, warum, wie und wer war beteiligt? Es ist der Prozess, den ich interessiert bin.

Um das herauszufinden, möchte ich so viele Menschen wie nötig Interview. Es gibt viele Mythen rund um das Thema, das Ziel ist, die Fakten festzustellen. Ich werde das Tonbandgerät und mache sich Notizen, während wir reden. Die Interviews werden zwischen 30 Minuten und bis zu einem Maximum von 2 Stunden dauern, und wir werden gemeinsam an der Zeit und den Ort zu vereinbaren.

Es ist freiwillig beitreten, und Sie haben die Möglichkeit, jederzeit auf dem Weg zurück, ohne diese näher zu erläutern. Wenn Sie eine Auszahlung alle über Sie erhobenen Daten anonym bleiben, und die Aufnahmen werden gelöscht, wenn die Aufgabe durch die Ende 2012 abgeschlossen ist.

Die Informationen sind anonym, aber da die alpine Umgebung ist klein, kann es möglich sein, dass einige Informationen können indirekt erkennbar. Wenn Sie möchten Teil des Interviews sein, melden Sie sich bitte die beigefügte Einverständniserklärung.

Ich frage mich, du kannst mich am 907 27907 anrufen, oder senden Sie eine E-Mail an wojta@live.no. Sie können sich auch an meine Vorgesetzten Berit Skirstad an der Norwegian School of Sport Sciences, Tel.: 23 26 24 28

Die Studie ist es, die Privatsphäre und Ombudsmann für Forschung, Norwegian Social Science Data Service A / S. berichtet

Mit freundlichen Grüßen,
Jan Wojtaszek
Landingsveien 68
0767 Oslo
Consent Statement:

Ich habe Informationen über die Studie von norwegischen alpine erhalten, und möchte der Interviewer bitten.

Unterschrift Teilnehmer Tel
Signature-Forscher Tel

Vedlegg 3

Intervjuguide

Tema 1: Bakgrunn

Tema 2: Endring

Tema 3: Omhandler ledelse.

Tema 4: Omhandler kultur.

Intervju spørsmål:

1. Bakgrunn.

Spr 1: Hvor gammel er du?

Spr 2: Fortell litt om din bakgrunn?

Spr 3: Fortell hvordan, og hvorfor du ble involvert i norsk alpint, og forklar din rolle?

Spr 4: Slik jeg har forstått det ble du involvert i norsk toppalpint alpint rundt (AK leder i 85,86, 87). Hvordan vil du forklare situasjon til norsk toppalpint i perioden da du kom inn? Kan du si noe mer om: Resultater, Økonomi, sosialt, politisk, konkurrerende, kultur, struktur..

2. Endring

Spr 5: Hvordan vil du beskrive strukturen den gangen?

Spr 6: Ble det gjort noen relevante endringer i strukturen da du kom inn? Hvilke? Hvorfor disse endringene?

Spr 7: Hvordan fungerte rapporteringsfunksjonene mellom administrasjon og sport? Hvordan fungerte dette i praksis? Følte du at rolleavklaringene var gode nok den gangen?

Spr 8: Jeg har hørt at det skjedde et skifte rundt 84, 85, kan du fortelle meg hva som skjedde?

Spr 9: Hvorfor skjedde dette?

Spr 10: Hvem hadde ansvaret for ansettelsen av trenere og ledere?

Spr 11: Hvem hadde ansvaret for ansettelsen av elitesjefen? Hvem var involvert?

Spr 12: I hvilken grad spilte omgivelsene inn på denne prosessen?

Spr 13: Ble det gjort noen feil underveis i prosessen? Kan du peke på noen uenigheter underveis? Hva kunne dere ha gjort annerledes?

Spr 14: Ble det opprettet noen koalisjoner før denne prosessen?

Spr 15: Fikk dere ekstern hjelp, som hadde erfaring med omorganisering? Ble disse erfaringene brukt?

Spr 16: Vil du si det lå strategiske valg bak hvilke personer som ble ansatt?

Spr 17: Hvordan tok dere hensyn til økonomi underveis i prosessen.

Spr 18: Hvilke områder følte du var viktige å prioritere, eller endre i organisasjonen da du ble involvert?

Spr 19: Hva var viktigst? og hvorfor?

Spr 20: Hvordan ble de aktivitetene håndtert internt? Stikkord: Internt, ansatte, utøvere, administrasjon.

Spr 21: Hvordan aktivitetene håndtert eksternt? sponsor, politisk. Kan du gi noen eksempler på det?

Spr 22: Hvordan fikk dere sponsorer? Kan du si litt om samarbeidet med de ulike sponsorene?

3. Ledelse.

Spr 23: Hva er din idealleder?

Spr 24: Hvilke egenskaper mener du var viktig å inneha som leder, den gangen, innen tema.

Spr 25: Hva var din styrke, og gode egenskaper den gangen?

Spr 26: Navnet ditt dukker som regel ikke opp før litt ut i samtalen når jeg prater med andre om denne perioden, hvorfor tror du det? (bare til en respondent)

Spr 27: Da du ble involvert hadde du en visjon for Norsk alpint? Hadde du en strategi i tankene?

Spr 28: Hvor viktig var nettverk i arbeidet med det alpine landslaget?

Spr 29: Hva var de viktigste aktivitetene som ble igangsatt når du startet å jobbe med det norske alpinlandslaget?

Spr 30: Kan du gi et konkret eksempel på en aktivitet?

Spr 31: Hvilke aktiviteter som er nevnt anser du som de viktigste, for at Norge fikk gode internasjonale resultater?

Spr 32: Er det noe du ville gjort annerledes?

Spr 33: I denne perioden hadde vi AK, skipresident, generalsekretær, hvem mener du styrte norsk toppalpint? og norsk bredde alpint?

4. Kultur.

Spr 34: Hva la du i ordene kultur og alpint den gangen du var involvert?

Spr 35: Skjedde det en endring i kulturen?

Spr 36: Hva det en tøff jobb?

Spr 37: Hva var det mest utfordrende med det?

Spr 38: Hvordan var tankegangen i å få rekruttert nye løpere opp til toppnivået dere arbeidet med?

Vedlegg 4

Intervjuguide på tysk

Spr 1: Wie alt bist du?

Spr 2: Welche Ausbildung hast du?

Spr 3: Erzähl uns, wie und warum Sie engagiert sich in der norwegischen alpine Sport- und erläutern Sie Ihre Rolle und was hast du zu kommen zu?

Spr 4: Sie wurden in der norwegischen Ski Mannschaft um 1985 beteiligt, ist das korrekt? Wie erklären Sie die Situation in Norwegische Toppen alpin und alpin im Allgemeinen in Norwegen diesem Zeitraum?

Spr 5: Warum waren Sie engagiert, denken Sie?

Spr 6: Wie würden Sie die Struktur der Zeit beschreiben?

Spr 7: In welchen Bereichen haben Sie sich gefühlt war es wichtig, Prioritäten zu setzen? Was war der wichtigste? Warum?

Spr 8: Haben Sie damals eine Strategie oder einen klaren Plan. Für eine Trendwende? wenn ich es so nennen kann.

Spr 9: Was sehen Sie als die wichtigsten in diesem Prozess? Gibt es etwas Sie anders machen würde?

Spr 10: Was waren die wichtigsten Aktivitäten, die gestartet werden, wenn Sie die Arbeit mit der norwegischen Nationalmannschaft gestartet wurden? Können Sie ein konkretes Beispiel für eine Aktivität?

Spr 11: Wie wurden diese Aktivitäten intern behandelt? Gab es eine Veränderung?

Spr 12: Wie wurden Aktivitäten extern behandelt? Können Sie einige Beispiele für die?

Spr 13: Wie wichtig waren Netzwerken, in der Arbeit mit dem Team?

Spr 14: Wie haben Sie Geld oder Sponsoren bekommen? Wie war die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Sponsoren?

Jetzt möchte ich etwas über Führung im Allgemeinen fragen, und dann mehr nach auf das Skifahren konzentrieren?

Spr 15: Welche Qualitäten denken Sie ist wichtig, um als ein führendes Unternehmen im Allgemeinen? Was ist Ihr idealer Führer? Ist das die gleichen Qualitäten wie eine alpine Führer haben sollte?

Spr 16: Was war Ihre Stärke, zum Zeitpunkt? Was war deine gute Eigenschaft?

Spr 17: Was war Ihr Führungsstil an der Zeit?

Spr 18: Waren Sie besorgt über die Details?

Spr 19: Was waren Ihre wichtigsten Prinzipien?

Spr 20: Setzen Sie auf beiden Seiten des Tisches, damals?

Spr 21: In dieser Zeit hatten wir die AK, ski Präsident, Generalsekretär, aber Wer bestimmt meistens genau in diese Periode, wegen alpin in Norwegen?

Spr 22: Mit wem haben sie damals gut oder viel von der Management zusammenarbeitet mit? Erinnerst du einige Namen?

Dann habe ich zwei Fragen am Ende. In der alpinen Umgebung, **waren sie, und es** wird viel über den Begriff der Kultur zu sprechen.

Spr 23: Was haben Sie in den Worten Kultur und Alpin ski setzen an der Zeit, die Sie beteiligt waren? Hätte sie eine Kultur zu ändern? War das ein hartes Stück Arbeit? Wie haben Sie vorwärts gehen?

Spr 24: Wie ändert man die Kultur in dem verschiedenen Bereiche?

Spr 25: Was war damals für dich die Norwegische Mentalität?

Spr 26: Wie war die Idee der Rekrutierung neuer Läufer bis zu Top-Level- erreichen damals?

Spr 27: Sie hat ein Rapport geschrieben über die Herausforderungen Ec Läufer in den Übergang zum Weltcup-Zirkus konfrontiert. Ist das ein Bericht, der verfügbar ist. Erinnern Sie sich, was der Abschluss war?

Gibt es etwas, was Sie sagen wollen, bevor wir fertig sind?

Vedlegg 5

Sitat på tysk i ordnet rekkefølge

Sitat 1:

Es hat diese hohe Zahl an diesen Kreisen gegeben. Und jeder hat da selbständig gearbeitet, wie zum Beispiel das Skigymnasium etc. jeder mit seiner eigenen Theorie.

Sitat 2:

Ich habe mich um den Krieg nicht gekümmert. Ich habe versucht den ersten Sommer und Winter also mit der Mannschaft... Das ist das eine...einfach viel Überblick zu bekommen:

Sitat 3:

Und jeder von diesen Dreien war im Prinzip extrem. Und ich habe gesagt: „ Gut, es ist besser als nichts. Aber ich werde mit dem nicht belasten. Ich werde sie überzeugen, dass sie anders denken sollen oder müssen.“ Ich... Rede ich mit diesen Leuten, dann nehme ich (sie), so wie alle anderen, als Konkurrenz. Nehme ich das was gut ich... nehme ich... übernehme ich. Alles, was die drei hatten war nicht schlecht. Vieles war sehr gut, sogar perfekt. Und das habe ich auch genommen. Und auch offen gesagt: „Das gefällt mir, das gefällt mir perfekt. Ich will diese Sache nicht so oft wiederholen oder machen und so.“ Ich habe mit allen dreien gesprochen. Natürlich Aber meine klare Linie, meine Philosophie ist weitergegangen und auch bei den dreien hängen geblieben.

Sitat 4:

Aufgabe war die Mannschaft und die andere Aufgabe war Verbesserung in der Struktur und im system zu bringen.

Sitat 5:

Ich habe auserhalb der Mannschaf, in der Struktur im Verbandselbst, Zeichen gesetzt. Ich habe klar gemacht, dass ein roten Faden vom Verband zur Mannschaft gehen muss. Zumindest Zeichen gesetzt. Das war mir das wichtigste. Das es nicht passiert, wie schon damals Ende der 70-ger Jahre, dass man nur einen guten Laufer hat. Und wenn dieser weg ist, dann fertig. Das soll nicht passieren Man mus ein Manschaft haben. Und langfristiges Denken aufbauen immer mit dem Blick auf ein Ziel nicht die kurzfristigen, nationalen Ziele und Zusammenarbeit von unten nach oben und oben nach unten.

Sitat 6:

Es war eine kleine Gruppe, hatten sie eine Menge Zeit. Es war mein Vorteil gegenüber Österreich. Jeden zweiten Tag konnte ich setze mich mit jedem in 20 Minuten und Arbeit. Sie hatte Zeit, konnte ich eine Menge lernen sich im Detail.

Sitat 7:

Der hat dann diese strukturellen Änderungen durchgeführt. Wobei auch mir wichtig war, dass dieser Umrat..dass da nicht jeder als eigener Herrscher agiert, sondern dass sie sich an den Skiverband rapportieren müssen. Es war wichtig, dass die Leute erkannten, Aha, dass es übergeordnete Ziele im gesamten Skiverband gab und nicht nur von einzelnen Kreisen.

Sitat 8:

So ist die AK-Manager verantwortlich für die Politik und legte sie zusammen mit dem Sport, stabilisiert, so dass die ganze Situation

Sitat 9:

Also, man muss nicht Dinge nach strikter Anweisung übernehmen, aber man muss ein Bild machen: Ist das eine Bereicherung? Ist das wohl möglich eine Weiterentwicklung? Passt das gut? Und dann kann man aufgrund dieser Offenheit natürlich seinen eigenen Weg gehen, natürlich auf der basis, selbst einmal einen Schritt zu machen.

Sitat 10:

Konsequenzen. Denn wenn du aus dieser Sache etwas machen wolltest, musstest du in allen Bereichen konsequent sein. Wenn du das einsteckst, musst du es auch durchziehen.

Sitat 11:

Es war notwendig, eine Periode, die von Offenheit und weniger Diskussion war geprägt haben

Sitat 12:

Und das geht leichter wenn du Ausländer bist. das ist der punkt, nur das

Sitat 13:

Ich war nicht geliebt, aber respektiert

Sitat 14:

Und langfristiges denken aufbauen immer mit dem Blick auf ein Ziel nicht die kurzfristigen, nationale Ziele und Zusammenarbeit von unten nach oben und von oben nach unten. Also egal, was dann übrig geblieben ist...Diese Zeichen wollte ich setzen – in der Struktur und auch in der Mannschaft, dass man eben professionell arbeiten muss, nicht?

Sitat 15:

Du nimmst nur das und versuchst, die Schwachen zu erkennen und daraus die Vorschläge zu machen, strukturell, so wie es sein sollte. Ohne dieses Hicke-Hack dieser Personen.

Sitat 16:

Und das geht leichter, wenn du Ausländer bist. Da ist der Punkt, das ist der Punkt. Da bist du nicht unbedingt beliebt, aber du musst respektiert sein. Wenn du dich zu sehr integrierst in diese... dieses Gesellschaftliche. Wenn man glaubt, dass du voll und ganz dazu gehörst, dann fällt es dir schwer, sozusagen hier Vollgas zu geben.. Zum Umfeld, aber nicht zu der Mannschaft, immer eine gewisse Distanz halten, die auf Anerkennung und Respekt beruht.

Sitat 17:

Oder diese tief-hoch... Oder diese Stationstraining auf der Abfahrt ... Nicht immer zwei Kilometer fahren... Aber heute ist es normal, eine Wellbande, das war damals neu. Nicht? Abfahrt hat geheissen „wir fahren über 2 Kilometer Abfahrt.“

Sitat 18:

Sie haben Angst was Neues probieren.

Sitat 19:

Die gesamte Philosophie ist die rote Linie. Das ist eine klare Linie, die die Zielsetzung für vier Jahre oder sechs Jahre oder zwei Jahre bestimmt. Oder in einen zehntägigen Kurs ist eine klare Linie. Und jetzt... Das muss man tun. Und jetzt, diese Kleinigkeiten kommen im Skisport, weil es so ein komplexer Sport ist, andere... andere... was du gedacht hast. Aber dann musst du nur anpassen. Nicht mehr. Und du brauchst... Du hast nicht genügend Zeit, dass du alle Details perfekt machst. Du musst über die kleinen Details marschieren... marschieren über die kleinen Details, weil es nichts ist. Die Läufer und das Team dürfen so wenig wie möglich Stress haben. Machst du auf alle Details aufmerksam, dann bist du zu viel im Stress. Das... das... Das macht keinen Sinn. Kleine Sachen, muss man so machen. Das ist für mich... nichts... Nur ein bisschen anpassen.

Sitat 20:

Ausgangsbasis war damals eine Diskussion unter den Trainern: Was ist hier passiert? Was muss besser werden? Strukturell und sportpolitisch? Und diese Ideen habe ich dann vorgebracht und hatte das Glück das das Ganze damals politisch umgesetzt wurde.

Sitat 21:

Elite Chef war im Prinzip ganz geschlossen, wenn er an alle Österreicher kamen, waren zu der Zeit. Schließlich erkannte er, dass er an die norwegische Demokratie anpassen, um zu überleben musste. So war er mehr offen für Vorschläge von anderen. Wie ich immer gesagt habe, ist Ski alpin ein individueller Sport von Anfang bis Ende den Rest der Arbeit an der Art der Arbeit basiert.

Vedlegg 6

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



NSD Heltorget 22
N-2027 Sandnes
NORWAY
Tel: +47 52 88 41 17
Fax: +47 52 88 46 54
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.no: 985 861 884

Berit Skinstad
Seksjon for kultur og samfunn
Norges idrettskøleskole
Postboks 4014 Lillevål stadion
0806 OSLO

Vår dato: 20.07.2011

Vår ref: 27450/11/011

Jens dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 21.06.2011. Meldingen gjelder prosjektet:

27450
Behandlingsansvarlig
Opplysningsvesenets
statust

Hvorfor ble Norge en god ufoenhet?
Norges idrettskøleskole, ved institusjonens øverste leder
Berit Skinstad
Jan Wojtaszek

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

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meddelelsen, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/helseinngifterloven 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/foersok_send/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skeje skriftlig til ombudet.

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Bjorn Henriksen

Kontaktperson: Anne Halskau-tlf: 55 58 89 26

Vedlegg: Prosjektvurdering

✓ Kopii: Jan Wojtaszek, Landingsveier 63, 0767 OSLO

Ansvarlig for innholdet i meldingen

NSD, NSD Heltorget 22, Postboks 4014 Lillevål Stadion, 0806 OSLO, Tlf: +47 52 88 41 17, www.nsd.uib.no
NSD, Norges Idrettskøleskole, Landingsveier 63, 0767 OSLO, Tlf: +47 52 88 41 17, www.nsd.uib.no
NSD AS, Landingsveier 63, 0767 OSLO, Tlf: +47 77 64 43 36, www.nsd.uib.no



Prosjektets formål er å belyse hvordan og hvorfor Norge ble en god alpin skisjøsjon. Utvalget består av opplag åtte personer med tilknytning til norsk alpinmiljø. Førstegangskontakt tas av student. Det vil gjennomføres personlige intervju.

Gjennom intervjuene vil det samles inn opplysninger om informantenes syn på historiske hendelser: Hva, hvordan og hvorfor ting ble gjort i et visst tidsrom. Student opplyser at datamaterialet vil være indirekte personidentifiserende. Det vil gjøres lydopptak. Data lagres på privat PC både med og uten internettilknytning. Personvernombudet legger til grunn at bruk av privat PC er i tråd med Norges idrettshøgskole sine rutiner for datasikkerhet.

Personvernombudet har mottatt informasjonsskriv og finner det tilfredsstillende. Personvernombudet finner at behandlingen kan hjemles i personopplysningsloven § 8 (samtykke).

Prosjektstilt er angitt til 31.12.2012, jf. informasjonsskriv. Senest ved prosjektstutt vil lydopptakene være slettet, og datamaterialet anonymisert. Ombudet minner om at et anonymt datamateriale kan bestå av opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner, verken direkte gjennom navn eller personnummer, indirekte gjennom bakgrunnsvariabler, eller gjennom navneliste/koblingsnøkkel eller krypteringsformel.

