

Espen Pedersen

Systematikk og flaks

En casestudie av arbeidsmetodikken i to Tippeligaklubber med tanke på utviklings - og læringsprosesser.

Masteroppgave i idrettsvitenskap

Seksjon for kultur og samfunn

Norges idrettshøgskole, 2013

Sammendrag

Studien undersøker hvordan arbeidsmetodikken i sportslig avdeling i Tromsø IL og Viking FK understøtter kontinuerlig prestasjonsutvikling. Studien fokuserer på hvordan arbeidsmetodikken i daglige prosesser i sportslig avdeling er og kartlegger hvordan de to klubbene planlegger, gjennomfører og evaluerer utviklings – og læringsprosesser. For å belyse temaet utvikles et teoretisk rammeverk bestående av erfaringsbasert læring – utnyttelse av små intelligente feil (Sitkin, 1992), påpasselighet (Weick & Sutcliffe, 2001) og prestasjonskultur. Påpasselighetsteorien forklarer hvorfor enkelte organisasjoner evner å gjenskape suksess. Slike organisasjoner innehar en kultur for kritiske evalueringer, og evner oppdage små feil og avvik som viker fra forventet resultat. Erfaringsbasert læring hevder at organisasjoner må innse at små suksesser inneholder feil. Ved å inneha ha en slik holdning, samt evne å lære av feilene underveis vil øke muligheten for vedvarende suksess.

Det teoretiske rammeverket benyttes i studiens empiriske bidrag. Empirien tar utgangspunkt i en kvalitativ casestudie med 12 intervju, seks fra hver klubb, hvor personer i de respektive klubbene er intervjuobjekt. Samtlige har hatt tilknytting til klubbene over en lengre periode. Ytterligere har det blitt gjennomført to uformelle samtaler over telefon, med et mål om å anskaffe en bedre helhetsforståelse.

Studien identifiserte en arbeidsmetodikk som kan forstås som generell innenfor norske toppfotballklubber. Likevel viser studien at Tromsø IL i større grad enn Viking FK har en arbeidsmetodikk som understøtter kontinuerlig prestasjonsutvikling. Tromsø IL har en trenings – og prestasjonskultur som er godt implementert i klubben. Videre handler de mer påpasselig og evner de å tilrettelegge for pålitelig erfaringsbasert læring.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
Forord.....	7
1. Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn.....	10
1.1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	10
1.1.2 Struktur	11
1.1.3 Problemstilling.....	12
1.2 Norsk fotballhistorie.....	14
1.2.1 Norsk fotball i moderne tid.....	15
1.3 Rammene for norsk toppfotball.....	15
1.3.1 Norges Fotballforbund	16
1.3.2 Norsk Toppfotball.....	16
1.3.3 Norsk Toppfotballsenter.....	17
1.3.4 Tippeligaen	17
2. Tromsø IL og Viking FK.....	18
2.1.1 Tromsø Idrettslag	18
2.1.2 Organisasjonsstruktur Tromsø Idrettslag	18
2.1.3 Organisasjonsstruktur – Sportslig Avdeling	19
2.1.4 Tromsø Idrettslag – Økonomi.....	20
2.2 Viking Fotballklubb.....	21
2.2.1 Organisasjonsstruktur – Viking Fotballklubb.....	21
2.2.2 Organisasjonsstruktur - Sportslig avdeling.....	22
2.2.3 Viking Fotballklubb – Økonomi	23
3. Tidligere forskning	24
4. Teori.....	27
4.1 Erfaringsbasert læring	27
4.1.1 Små suksesser	28
4.1.2 Utnyttelse av små feil på en intelligent måte.....	28
4.2 Påpasselighet.....	29

4.2.1	Påpasselige organisasjoner	30
4.2.2	Mekanismer for påpasselige organisasjoner	31
4.3	Prestasjonskultur	34
4.3.1	Kjennetegn på prestasjonskultur	34
4.3.2	Tilrettelegging for prestasjonskultur	36
4.3.3	Samspill og samstemthet	37
4.4	Oppsummering	38
5.	Metode	40
5.1	Forskningsdesign	40
5.2	Casestudie	41
5.3	Metodevalg – kvalitative metode	42
5.4	Kvalitativt forskningsintervju og intervjuguide	43
5.5	Utvalg	45
5.5.1	Endelig utvalg	46
5.6	Databehandling	47
5.6.1	Analyse av datamateriale	48
5.6.2	Koding og kategorisering	48
5.6.3	Tematisk koding	48
5.6.4	Teoretisk koding	49
5.7	Kvalitet på funn og konklusjoner	50
5.7.1	Triangulering	50
5.7.2	Reliabilitet og validitet	51
5.7.3	Generalisering	52
5.8	Etiske aspekter	53
6.	Empiriske funn og diskusjon	55
6.1	Pålitelig erfaringsbasert læring i Tromsø IL og Viking FK	55
6.1.1	Små feil er et resultat av godt planlagte handlinger	56
6.1.2	Usikkerhet om utfallet av handlingene, noe som er erkjent	58
6.1.3	Handlingene er avgrenset i omfang og konsekvenser	60
6.1.4	Aktørene har en bevisst og aktiv holdning til handlinger og resultater	63
6.1.5	Det skjer innen et handlingsfelt som aktører kjenner godt nok til at effektiv læring er mulig	66
6.2	Er Tromsø IL og Viking FK påpasselige organisasjoner	69
6.2.1	Opptatt av feil og avvik	69
6.2.2	Motvilje til å forenkle	75

6.2.3	Sensitiv til prosesser	78
6.2.4	Opptatt av resiliens	81
6.2.5	Respekt for ekspertise	84
6.3	Prestasjonskultur i Tromsø IL og Viking FK	88
6.3.1	Stilles høye krav til individene i organisasjonen.....	88
6.3.2	Involverende ledelse	90
6.3.3	Samspill og samstemthet.....	92
7.	Oppsummering og konklusjon.....	98
7.1	Oppsummering	98
7.2	Forskningsspørsmålene	99
7.3	Hovedkonklusjon	102
7.3.1	Praktisk implikasjoner og forslag til videre forskning	103
	Referanser	105
	Vedlegg.....	109
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv av studien	110
	Vedlegg 2: Samtykkeskjema angående deltagelse i forskningsprosjekt.....	111
	Vedlegg 3: Intervjuguide ansatt.....	112
	Vedlegg 4: Intervjuguide spiller	115
	Vedlegg 5: Godkjennelse fra NSD	117

Forord

I skrivende stund er jeg i avslutningsfasen av masteroppgaveprosessen, og det er ingen overdrivelse når jeg hevder at dette har til nå vært det mest utfordrende, lærerike, frustrerende og fantastiske året i mitt liv. I tillegg har prosessen satt i gang tanke – og mimreprosesser over min tid på NIH, og det er både med glede og frykt at denne tiden snart er over.

Sport Management studiet både på bachelor - og masternivå har for det første gitt meg kunnskap om organisasjon og ledelse av idrett. For det andre har det gitt meg innblikk i hvordan idretten påvirker og påvirkes av samfunnet generelt. En stor takk sendes dermed ut til samtlige på seksjonen for kultur og samfunn, en takk for gode forelesninger, interessante temaer og diskusjoner.

En viktig og avgjørende takk går ut til min hovedveileder Svein Sundvall Andersen og biveileder Per Øystein Hansen. Dere har utfordret meg hele tiden gjennom å gi meg gode tilbakemeldinger, men samtidig gitt meg problemstillinger som jeg selv måtte finne svaret på. Dere har vært kritiske, gitt ros og gitt meg en faglig tyngde som har gjort det mulig for meg å fullføre masteroppgaven.

Jeg må også takke informantene for deres villighet til å stille opp på intervju, og dele deres erfaringer og meninger. Uten dere ville ikke denne oppgaven vært gjennomførbar. Jeg må også takke administrative ledere i begge klubbene for tilgangen på sekundær data, og for å ha vist interesse for min studie.. Jeg ønsker både Tromsø IL og Viking FK lykke til videre i sesongen og årene framover.

Til slutt vil jeg takke min samboer Christine, vi har i denne perioden begge fullført mastergrad ved NIH, og du har vist en forståelse og aksept for lange dager på kontoret og lite energi i hjemmet. En hypotese er at siden du selv har skrevet master i samme tidsrom så har du satt pris på de lange dagene og liten grad av energi fra meg.

Takk til NIH for gode 5 år, det har vært en opplevelse for livet.

Espen Pedersen

1. Innledning

Essensen i toppidrett er å skape gode prestasjoner og kontinuerlig utvikling slik at de gode resultatene vedvarer. Fra norsk idrett finnes det mange eksempler på idretter som har oppnådd og evnet å gjenskape gode prestasjoner. Norsk langrenn, skiskyting og damelandslaget i håndball, er alle gode eksempler.

Min store lidenskap er fotball, og jeg har de siste årene forundret meg over den utviklingen som har skjedd med både norsk klubbefotball og det norske herrelandslaget. Ikke siden Rosenborg Ballklubb og herrelandslaget sin suksess på 90-tallet har den norske fotballen evnet å skape kontinuerlige gode resultater. I skrivende stund har fem forskjellige lag vunnet Tippeligaen fra 2005 til 2012, og kun ett av de lagene har vunnet serien to ganger på rad. En studie gjort på norsk elitelangrenn viste at nøkkelen til kontinuerlig fremgang lå i arbeidsmetodikken. Treffsikre evalueringer, utøvernes evne til kritisk selvrefleksjon og måten organisasjon fremmer en slik arbeidsmetodikk er sentrale elementer som blir belyst i studien.

Fotball som idrett skiller seg fra individuelle idretter da det er et lagspill, og enkelte elementer i arbeidsmetodikken vil dermed også være ulik. Ronglan (2003) karakteriserer fotball som et invasjonsspill, som kjennetegnes ved at to lag oppholder seg på den samme åpne spilleflaten i forsøk på å invadere motstanderens banehalvdel for å score mål. Samtidig forsøkes motstanderen å bli hindret i å score mål på ens eget lag. I forhold til arbeidsmetodikken i treningsarbeidet må både spillere og støtteapparat være opptatt av å trene på og utvikle sitt eget offensive og defensive spill. Samtidig må det innses at motstandere påvirker graden av vellykkethet i egen prestasjon. I spillsituasjoner blir dermed alle valg gjort i opposisjon til motstanderlagets spillere, og det er dette som bidrar til at spillet er så komplekst og uforutsigbart. Gode prestasjoner i fotball innebærer ikke kun beherskelse av ulike tekniske krav som idretten stiller, men derimot også å utføre hensiktsmessige valg i opposisjon til en motstander.

Hovedmålet med denne studien er å belyse hvordan sportslig avdeling i Tromsø IL og Viking FK jobber for å skape kontinuerlig prestasjonsutvikling. Mer spesifikt ønskes det å belyse hvordan arbeidsmetodikken i sportslig avdeling understøtter kontinuerlig prestasjonsutvikling. Dette innebærer å se på hvordan trenere, ledere og spillere

planlegger, gjennomfører og evaluerer utviklings- og læringsprosesser. Om de evner å lære pålitelig av de erfaringene de gjør underveis. For å gjøre det, jobber studien ut fra en hovedproblemstilling og to forskningsspørsmål. Hovedproblemstillingen er:

Hvordan understøtter arbeidsmetodikken i sportslig avdeling i Viking FK og Tromsø Il kontinuerlig prestasjonsutvikling?

Studiens forskningsspørsmål er utformet slik:

1) Hvordan planlegger, gjennomfører og evaluerer klubbene utviklings- og læringsprosesser med tanke på teori om påpasselighet og pålitelig erfaringsbasert læring?

2) Er det likheter og/eller ulikheter i arbeidsmetodikken i de to klubbene?

For å svare på problemstillingene benytter studien dybdeintervjuer av sentrale personer i klubbene, samt dokumentanalyser for å skape en helhetsforståelse. Ytterligere anvender studien et teoretisk rammeverk bestående av teori om påpasselighet av Weick, (1984, 1994), Weick, Sutcliffe og Obstfeld (1999), og Weick og Sutcliffe (2001, 2007), samt påpasselig erfaringsbasert læring av Sitkin (1992) og prestasjonskultur (Kaas, Kaggstad & Kristiansen, 2007; Vik, 2007; Andersen & Sæther, 2008; Stensbøl, 2012).

1.1 **Bakgrunn**

I denne delen vil bakgrunn for valg av tema bli presentert, deretter studiens problemstillinger og til slutt norsk fotballhistorie.

1.1.1 **Bakgrunn for valg av tema**

Fotballen i Norge fra 1970 – og 1980 årene ble stadig gjenstand for en økende grad av profesjonalisering. Profesjonaliseringen foregikk både i form av lønning av spillere og støtteapparat, men også innholdet i norsk fotball ble endret (Goksøyr & Olstad, 2002). Det norske fotballforbundet opprettet blant annet en trenerutdanningspyramide med trener – kurs, og den norske fotballen forandret seg derfor fra en fritidsaktivitet til et yrke.

Da Bosman dommen kom i 1995 førte det til flere endringer i det økonomiske fotballmarkedet. Dommen førte til at det ble overført større makt i lønnsforhandlingene fra klubb til spiller, men samtidig ble det en oppfatning i klubbene at man nå kunne hente inn gode spillere billig, og selge dyrt (Gammelsæter & Ohr, 2002). Klubbene hadde mulighet til å by opp lønningene på grunn av tilførsel av risikovillig investorkapital fra klubbenes aksjeselskaper. Ordningen fungerte fram til år 2000, blant annet på grunn av det norske herrelandslagets gode prestasjoner på 90-tallet, samt Norges høye FIFA ranking bidro til at norske spillere var attraktive på det internasjonale spillermarkedet. Forventningene om høye salgspriser ble ikke innfridd, og klubbene begynte å forhandle ned lønningene for å komme ut av et økonomisk uføre, noe som ikke ga bemerkelsesverdige resultater. Den norske klubbefotballen befant seg nå i en økonomisk krise på grunn av de overdrevne forventningene til store salgssummer, tilførsel av risikokapital og lønnsøkningen til spillerne (Gammelsæter & Ohr, 2002)

Parallelt med den økonomiske satsingen begynte noen av klubbene en systematisk satsing på å heve sitt sportslige nivå. Mange av klubbene presenterte hårete mål, investerte i dyre og store stadionanlegg og trakk profesjonelle forretningspersoner inn i ledelsen. Det ble brukt store penger på å hente inn klassespillere og trenere som presenterte mål om å hevde seg i europeisk toppfotball. Klubbene oppnådde aldri de resultatene som ble presentert, og Norge hevder seg ikke bedre i europeisk toppfotball i dag enn da satsingen startet.

I 2012 er situasjonen i norsk toppfotball slik at klubbene ikke besitter et økonomisk fundament som gjør det mulig å konkurrere på det internasjonale spillermarkedet. Markedet er blitt mer globalt, og preges av hard konkurranse, mye penger, høy betalingsvilje og drevne aktører. Spillermarkedet anno 2012 er ikke stedet for norske klubber med sin økonomiske tilstand, dette innebærer at det kun er de største og mest velstående klubbene internasjonalt som kan vinne kampen om spillerne med lønnstilbud alene. Dermed må de norske klubbene ha noe mer å tilby enn bare gode lønnsavtaler, og for norske toppfotballklubber er det derfor blitt essensielt å ha et sportslig miljø som er av høy kvalitet, og som er kjent for å utvikle spillere. På grunn av den økonomiske situasjonen Tippeligaklubbene befinner seg i, hviler det derfor et større ansvar hos den sportslige avdelingen når det gjelder å skape gode prestasjoner. De siste årene har de norske Tippeligaklubbene tilpasset seg den økonomiske situasjonen gjennom å gjøre store kutt i antall administrative ansatte. Ytterligere blir det brukt mindre penger på kjøp av spillere og det blir satset mer på unge, egenproduserte spillere.

Både Tromsø IL og Viking FK har som klubber og som en del av den norske fotballen gjennomgått profesjonaliseringsprosessen. Klubbene har også blitt påvirket av den økonomiske situasjonen i norsk fotball. Begge klubbene har få økonomiske ressurser, samtidig som de har et krav om å skape gode prestasjoner.

På bakgrunn av at det er blitt et større fokus på utvikling av spillere, høyere krav om prestasjoner og nedgang i økonomiske ressurser i klubbene er det interessant å belyse gjennom et organisatorisk perspektiv hvordan spillerne, trenere og lederne i sportslig avdeling i to Tippeligaklubber reflekterer omkring trenings- og utviklingsprosesser. Studien ønsker å belyse hvordan aktørene i sportslig avdeling konfronterer virkeligheten, utfordrer seg selv og hverandre på ambisjoner. Hvordan de reflekterer over oppnådde resultater, på systematikken i treningsarbeidet, på treningskultur, på gjennomføringen av daglige prosesser og på utviklingsorienteringen og verdier.

1.1.2 Struktur

I førstkommende del vil studiens problemstillinger bli presentert, deretter vil norsk fotballhistorie, samt rammene for norsk toppfotball bli gjennomgått. Dette inkluderer en kort gjennomgang og beskrivelse av Norges Fotballforbund (NFF), Norsk toppfotball (NTF) og Norsk Toppfotballsenter (TFS). Videre vil Tromsø Idrettslag og Viking

Fotballklubb bli presentert. Gjennomgangen vil ta for seg historie, organisasjonsstruktur og klubbenes økonomi. I del to vil det teoretiske rammeverket bli gjennomgått. Her vil modellen for pålitelig erfaringsbasert læring og påpasselighet bli beskrevet, samt prestasjonskultur. Hovedformålet med det teoretiske rammeverket er å bidra til å organisere og drøfte de empiriske resultatene som blir fremstilt i del fire.

Del nummer tre vil være gjennomgang av metode. Det blir her drøftet hvilke valg som er blitt gjort gjennom forskningsprosessen. Valg i forbindelse med datainnsamling og analyse av data, samt en konkret beskrivelse av selve prosessen rundt innsamling og analyse av data. Ytterligere vil det bli gitt eksempler på hvordan dataanalysen ble gjennomført.

Del fire vil omhandle og presentere de empiriske resultatene, hvor direkte sitater fra informanter vil bli gjengitt- og diskutert for å skape en forståelse for hvordan klubbene jobber for å skape kontinuerlig prestasjonsutvikling.

Den siste delen inkluderer en kort oppsummering og konklusjon, samt praktiske implikasjoner med forslag til videre forskning. Dette etterfølges av referanseliste og deretter vil sentrale dokumenter bli presenter som vedlegg.

1.1.3 Problemstilling

Som beskrevet i innledningen ønsker jeg å se på hvordan sportslig avdeling representert med spillere, trenere og ledere i Tromsø IL og Viking FK jobber for å skape kontinuerlig prestasjonsutvikling. Det er viktig å presisere at klubbene er ulike på enkelte områder. Tromsø IL har i flere år hatt betydelige underskudd i resultatregnskapet og har vært preget av både personal – og lønnsnedskjæringer. I tillegg er de en liten klubb i norsk sammenheng, men har likevel evnet å prestere godt over en del år. Viking FK blir regnet som en stor klubb i norsk sammenheng, og er en av de mestvinnende klubbene i norsk fotball. De har hatt og har bedre økonomiske rammebetingelser enn Tromsø IL. Resultathistorikken sammen med de økonomiske rammebetingelsene bidrar til at det er et større press både utenfra og innad om å skape gode resultater i Viking FK. Tromsø IL og Viking FK har likevel de samme mulighetene for å kunne gjennomføre optimal mengde og riktig trening for å prestere godt. Spillergruppen i begge klubbene har gode treningsmuligheter og støtteapparatet

rundt spillergruppen er av relativ lik størrelse. Det praktiske rundt treningsarbeidet er derfor av lik karakter for begge lagene og det samme gjelder angående nødvendig utstyr.

Resultatene til de ovenfor nevnte klubbene har siden 2009 vært ulike. Viking Fotballklubb har i sesongene 2009, 2010, 2011, og 2012 havnet på tiende, niende, ellefte og femte plass. Mens Tromsø Idrettslag, de samme årene har havnet på sjettede, tredje, andre og fjerde plass (Alt om fotball, 2009, 2010, 2011, 2012). Av resultatene kan man lese at Tromsø IL har i større grad enn Viking FK evnet å skape gode resultater de siste årene, men at begge lagene ikke har prestert på en slik måte at de har vært det beste laget i Norge. Det vil derfor være interessant å belyse gjennom en organisatorisk ramme hvordan de to klubbene jobber for å skape kontinuerlig prestasjonsutvikling, da de er forskjellige på enkelte faktorer, men likevel anses som to profesjonaliserte klubber, der muligheten for å ha en optimal arbeidsmetodikk er tilstede.

For å besvare dette problemområdet ønsker jeg å jobbe ut fra følgende hovedproblemstilling:

Hvordan understøtter arbeidsmetodikken i sportslig avdeling i Viking FK og Tromsø IL kontinuerlig prestasjonsutvikling?

For å svare på denne problemstilling vil jeg jobbe ut fra følgende forskningsspørsmål:

1) Hvordan planlegger, gjennomfører og evaluerer klubbene utviklings- og læringsprosesser med tanke på teori om påpasselighet og pålitelig erfaringsbasert læring?

2) Er det likheter og/eller ulikheter i arbeidsmetodikken i de to klubbene?

Hensikten med hovedproblemstillingen er å få innsyn i hvordan den sportslige avdelingen i Tromsø IL og Viking FK jobber for å skape kontinuerlig prestasjonsutvikling. Ved å svare på forskningsspørsmål 1 vil studien belyse hvorvidt den treningsprosessen som foregår i de to klubbene gjøres med tanke på påpasselighet. Forskningsspørsmål 2 vil bidra til å belyse eventuelle likheter og ulikheter i klubbenes arbeidsmetodikk. Det er kjent i norsk fotball at måten å jobbe med daglige prosesser i

treningsarbeidet er lik blant klubbene. Forskningsspørsmål 2 vil da bidra til å gi et klarere bilde i hvilken grad klubbene har egenskaper som medvirker til at klubben er mer evnet til å skape kontinuerlig prestasjonsutvikling.

Videre vil norsk fotballhistorie bli presentert, samt rammene for norsk toppfotball. Gjennomgang vil bidra til å beskrive den historiske og nåværende konteksten til Tromsø IL og Viking FK.

1.2 Norsk fotballhistorie

Fotball kom til Norge fra England på 1880 –tallet. Mye av grunnen til idrettens ankomst ligger i denne tidsperioden, hvor England var den største stormakten i verden og Norge hadde i en lengre tid hatt et nært samarbeid med Storbritannia. Norske forretnings- og industrifolk som var i England viste stor interesse for de ulike idrettene som det engelske folket bedrev. Spesielt var interessen stor rundt det merkelige spillet engelskmennene kalte fotball, og nordmennene tok med seg regler og retningslinjer for spillet til hjemlandet. Fotballen var dermed ankommet Norge (Goksøyr, 2010).

Etter en periode med sporadiske kamper i Norge vokste det seg fram et behov for en samlende fotball organisasjon. På den 30. April i 1902 stiftet dermed klubbene Lyn, Grane og Spring, Norsk Fodboldforbund. Åtte år senere tok forbundet navnet slik vi kjenner det i dag, Norges Fotballforbund. Samme år ble det første cupmesterskapet arrangert. Det gikk allikevel tre år før mesterskapet fikk offisiell status som Norgesmesterskap i fotball (Goksøyr, 2010).

Norge spilte sin første landskamp mot Sverige i 1908, og kampen endte med 11-3 seier for Sverige. Det norske fotballandslagets første seier kom dermed ikke før i 1918, da Danmark ble slått 3-1. Den norske fotballen var i framgang, og det hele toppet seg da Norge tok bronsemedalje i de olympiske leker i Berlin i 1936. Progresjonen til norsk fotball ble imidlertid brutt da 2. Verdenskrig brøt ut. Den tyske okkupasjonsmakten stengte fotballforbundet, og i de fem årene krigen varte ble det ikke spilt organisert fotball i Norge. Krigen medførte at det norske seriesystemet ikke kom i gang igjen før i 1947. Forbundet hadde før krigen hatt noen få forsøk med å etablere et seriesystem på Østlandet. Et eksempel er Norgesserien i 1937/38 som var delt inn i åtte lokale serier, og vinnerne spilte cupspill for å kåre et vinnerlag. Etter krigen ble Norgesserien erstattet

med Hovedserien, hvor 14 lag var delt inn i to avdelinger med seriefinale mellom avdelingsvinnerne (Goksøyr, 2010).

Ett stort steg frem i tid til 1960- og 1970 – tallet, gikk norsk fotball gjennom store omorganiseringer. Hovedserien ble i 1963 igjen erstattet med en landsomfattende 1. Divisjon med 10 lag. Kun ni år senere ble 1. divisjonen utvidet med to lag til. Samtidig ble de fire nordligste fylkene innlemmet i det nasjonale seriesystemet i 1972 (Goksøyr, 2010).

1.2.1 Norsk fotball i moderne tid.

1990-tallet ble en revolusjon for norsk fotball etter mange magre år. Norge markerte seg internasjonalt både gjennom landslags- og klubb fotballen. En profesjonaliseringsprosess gjorde at økonomien ble kraftig forbedret i Tippeligaklubbene. Norske spillere gjorde seg bemerket i utlandet, og både landslagets og Rosenborg Ballklubb sine gode resultater forsterket den økonomiske utviklingen. Det åpnet seg muligheter for å tjene på spillersalg, noe flere klubber gjorde. Eksterne investorer så nå muligheten til å tjene penger og gikk dermed inn med store økonomiske midler (Gammelsæter & Ohr, 2002).

Den norske fremgangen gikk ikke umerket, og kombinert med nye overgangsregler førte det til at flere norske spillere gikk til utenlandske klubber. Samtidig som norske spillere ble solgt til store utenlandske klubber, gjorde norske klubber det godt i internasjonale turneringer. Rosenborg Ballklubb kvalifiserte seg for første gang til Champions League i 1995 og gjentok den samme bragden de neste syv årene. I tillegg tok Brann og Vålerenga seg til hver sin kvartfinale i UEFA-cupen og cupvinner-cupen året etter.

1.3 *Rammene for norsk toppfotball*

Det vil i følgende kapittel presenteres de organisasjonene som er en del av det miljøet som klubbene opererer i, før det til slutt kort presenteres klubbene i studien. Det er ønskelig å beskrive de ulike organisasjonene for å belyse den konteksten som klubbene er en del av. Formålet er å skape en forståelse for hvilke organisasjoner som legger retningslinjer, samt bidrar til utformingen av arbeidsmetodikken i klubbene. Beskrivelsen av klubbene blir viktig for å skape en kontekst for studiens case.

1.3.1 Norges Fotballforbund

Norges Fotballforbund (NFF) er Norges største særiddrettsforbund, og all organisert fotballidrett er underlagt NFF. Særforbund er den høyeste faglige myndighet for hver enkelt idrett, og har monopol på arrangering av konkurranser innenfor idretten særforbundet representerer (Enjolras, Seippel & Waldahl, 2005). Det betyr at NFF er den høyeste faglige myndighet for den organiserte fotballen i Norge, og alle fotballklubbene er i den forbindelse underlagt NFF. I følge Enjolras et.al (2005) er særforbundenes rolle å gjennomføre oppgaver slik at en idrettsgren kan drives og utvikles forsvarlig.

Ytterligere er NFF underlagt NIF, og må derfor forholde seg til NIFs reglement og retningslinjer. I tillegg er NFF medlem av det Europeiske fotballforbundet (UEFA) og gjennom sitt medlemskap i UEFA, også medlem av Fédération Internationale de Football Association (FIFA). Både UEFA og FIFA legger retningslinjer og reglement som NFF må forholde seg til.

1.3.2 Norsk Toppfotball

Norsk toppfotball (NTF) er en interesserorganisasjon for klubbene i Tippeligaen og Adeccoligaen. NTF jobber for å utvikle klubbene både hver for seg og samlet. De har i tillegg som mål å være ledende i utviklingen av norsk toppfotball på klubbnivå, både sportslig, økonomisk, kommersielt og administrativt (NTF, u.å.). NTF samarbeider med klubbene for at fotballen i Norge skal bli best på banen, på stadionene, og utenfor. NTF bistår derfor klubbene gjennom kompetanseutvikling, ved å skape gode møteplasser og ved utvikling av innovative løsninger.

Visjonene til NTF er at organisasjonen skal skape en resultatorientert dialog med klubbene, samarbeidspartnere, NFF og internasjonale organisasjoner. De skal bygge relasjoner, kunnskap, helhetsforståelse og et klima for åpenhet. Ytterligere skal de skape kompetanseoverføring gjennom møteplasser (NTF, u.å.). NTF sitt primære arbeid er fokusert på områder som klubbene ikke kan ivareta alene, områder som gir best resultat for klubbene gjennom felles tiltak og løsninger. Det å skape møteplasser blir dermed nøkkelen i NTF sitt arbeid. Dette innebærer både fysiske og interaktive møteplasser for utveksling av kunnskap og styrking av kompetanse.

1.3.3 Norsk Toppfotballcenter

I 2007 ble det satt i gang en strategiprosess av NFF og NTF som skulle, vurdere norsk fotballs konkurransedyktighet. En viktig del av prosessen var også å identifisere de mest sentrale trendene og kjennetegnene som drev utviklingen i internasjonal fotball, for deretter å sammenligne norsk fotball opp mot funnene. Strategiprosessen var i tillegg motivert av et behov for å etablere et ambisjonsnivå for norsk klubb- og landslagsfotball. Samt skape en felles faktabasert innsikt, kunnskap og kompetanse blant de nøkkelpersoner som var ansatt og valgt til å nå de målene som settes for norsk fotball. I tillegg var det ønsket om å heve kvaliteten på norske klubb- og landslagsprestasjoner internasjonalt, samt å etablere et utgangspunkt for en handlingsplan for spillerutvikling i norsk fotball (NFT, 2009).

Strategiprosessen avdekket at det var en klar sammenheng mellom klubbenes inntekter og prestasjoner i Europa. Det viste seg at det var ingen Norske klubber som hadde de samlede ressursene til å ta opp den internasjonale konkurransen. På bakgrunn av det som ble avdekket ble Toppfotballcenteret (TFS) etablert, og målet med etableringen var å ”samordne fagressursene i de ulike kompetanseområdene som er prestasjonsfremmende for fotballen”(NFT, 2009). TFS skulle dermed fungere som et knutepunkt for kunnskap og kompetanse som sikret topp internasjonal kvalitet på norsk spillerutvikling. De skulle være det gjennom å investere ressurser i en felles modell som genererte kompetanse på de viktigste utviklingsområdene, og som også var tilgjengelig for NFF og alle toppfotballklubbene. TFS strategier gikk ut på å samarbeide tett mellom toppklubbene, NFF, toppidretten, og utdanningsinstitusjoner. Samtidig skulle forskning brukes aktivt, og kompetanseutvikling og kompetanseoverføring skulle stå sentralt.

1.3.4 Tippeligaen

Tippeligaen (TL) ble innført i 1991 etter at Norsk Tipping gikk inn som hovedsponsor. Tidligere hadde ligaen offisielt blitt omtalt som Norgesserien (1937-1948), Hovedserien (1948-1962) og Førstedivisjonen (1963-1990). Antall lag i Tippeligaen har variert de siste 20-årene, og besto fra 1995 til 2008 av 14 lag, men ble i 2009 utvidet til 16 lag. Lagene i Tippeligaen spiller to kamper mot hver motstander, og de to lagene med svakest plassering ved sesongslutt rykker ned. Fra 2012 sesongen må laget som havner tredje sist spille kvalifiseringskamper mot lagene som ender på 3. Til 6. plass i Adeccoligaen som er divisjonen under Tippeligaen (NFF, u.å).

2. Tromsø IL og Viking FK

Klubbene i studien er valgt ut etter forhåndsbestemte kriterier. Begge klubbene skal ha vært en del av norsk toppfotball over en lengre periode, deltatt i Tippeligaen de siste fire årene og ha en målsetning om å delta i internasjonale turneringer.

2.1.1 Tromsø Idrettslag

Tromsø IL (TIL) ble stiftet tidlig på 1900 – tallet, og rykket opp til toppserien på midten av 80 – tallet. Klubben har vært en del av den øverste divisjonen siden, med unntak av en sesong tidlig på 2000 – tallet, da de rykket ned til 1. divisjon. TIL rykket rett opp til Tippeligaen følgende sesong, og har en merittliste som innbefatter to sølv og tre bronsemedaljer fra seriespill, samt to gull i Norges mesterskapet i fotball. TIL blir betraktet som en liten klubb i norsk sammenheng, men er kjent for å skape mye ut av lite. TIL er i dag et sær-idrettslag, men har gjennom historien organisert andre idretter. Klubben har i dag over 40 lag representert i ulike seriesystem og over 650 aktive spillere (TIL, u.å).

2.1.2 Organisasjonsstruktur Tromsø Idrettslag

TIL er inndelt i en Topp og Breddedel. Det er stor grad av samarbeid mellom delene, men de har adskilt økonomi. Klubben driftes av et aksjeselskap, som igjen har to datterselskaper (TIL, u.å).

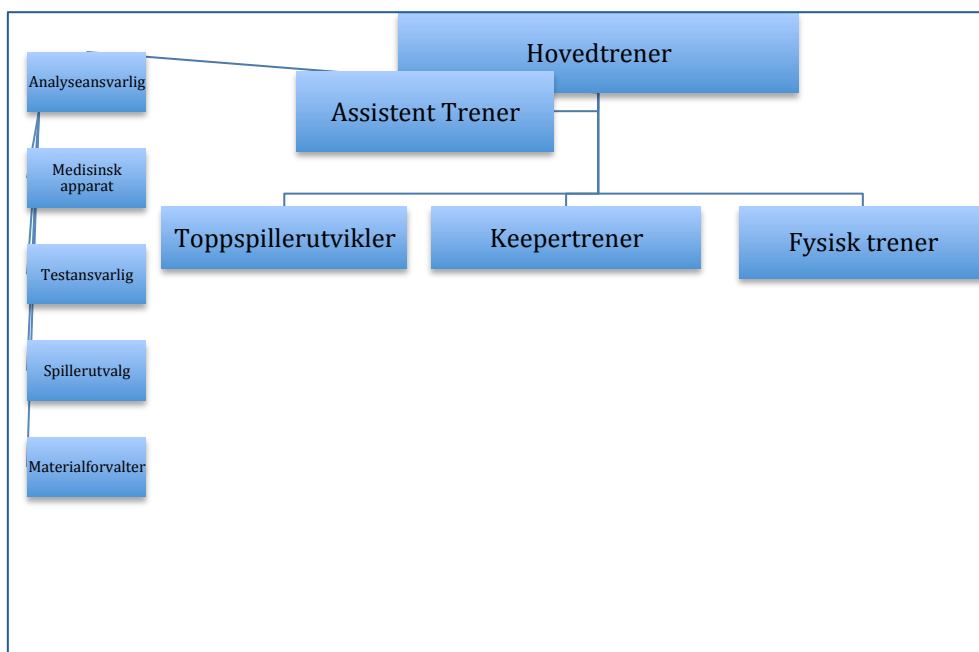


Figur 1: Organisasjonskart av Tromsø Idrettslag (TIL, u.å)

Som figur 1. viser er TIL Holding AS morselskapet, og eier datterselskapene TIL Fotball AS og TIL Spiller AS. TIL Fotball AS tar seg av markedsarbeidet og bokfører inntektene. De betaler all lønn i klubben og overfører årlig et bidrag til klubben for å dekke kostnadene for toppfotballsatsningen. I praksis tilsier dette at TIL Fotball AS betaler lønn til spillere og det sportslige apparatet. TIL Spiller AS har kjøpt spillerrettighetene fra klubben, og skal ha inntektene ved eventuelle spillersalg. I tillegg kan selskapet også bidra til spillerkjøp. Det betyr at TIL Holding AS eier både markedsrettighetene og spillerrettighetene i klubben. Selv om TIL Fotball AS betaler lønningene til spillere og sportslig apparat, er alle i toppfotballavdelingen i TIL tilsatt i klubben. Bakgrunnen ligger i NFF sitt regelverk om personallogistikk når klubb samarbeider med aksjeselskap. Alt administrativt personell som er relatert til toppfotball er i motsetning til spillere og sportslig apparat ansatt i TIL Fotball AS.

2.1.3 Organisasjonsstruktur – Sportslig Avdeling

Organisasjonsstrukturen av sportslig avdeling vises i figur 2, og innbefatter alle roller som finnes i avdelingen.



Figur 2: Organisasjonskart av Sportslig avdeling i Tromsø Idrettslag

Figuren er laget på bakgrunn av beskrivelse fra informanter samt informasjon om arbeidsoppgaver beskrevet i et hefte laget for internt bruk i sportslig avdeling. Figur 2 viser at det er hovedtreneren i Tromsø IL som har det overordnet sportslige ansvaret.

Han er faglig og strategisk ansvarlig i forhold til lagets spillestil i forsvar og angrep. Er ansvarlig for laguttak, kampløp, rekruttering av spillere, faglig kompetanse, samt skapning av nye impulser og implementering av disse inn i organisasjonen.

Assistent - treneren er plassert under hovedtreneren, likevel blir hans grad av involvering i det daglige arbeidet på lik linje som hovedtreneren. Assistent - treneren har arbeidsoppgaver om omfatter treningsplanlegging og gjennomføring av daglige treningsmøter. Oppgavene innebærer også ansvar for presentasjon av analyser i samarbeid med analyseansvarlig, daglig tett samarbeid med fysiske trenere og medisinsk apparat, ansvarlig for dødballer, oppfølging av individuelle utviklingsmål og loggføring av alle treninger.

Nedenfor assistent - treneren finner man toppspillerutvikler, keepertrener og fysisk trener, disse tre jobber med forskjellige områder i treningsarbeidet. Keepertreneren har ansvar for keeperne på A-laget, og må være tilstede på alle treninger, treningskamper og treningsleirer samt andre keeperutviklingsoppgaver mot yngre avdeling i klubben. Toppspillerutvikler bidrar også daglig på treningsfeltet, der han har ansvar for å følge opp spillere i spillerutviklingsprogram generelt, i treninger med A – laget og under kamper. Den fysiske treneren har ansvar for den fysiske delen av treningsarbeidet i A-laget, både lagmessig og individuelt, og har andre oppgaver knyttet opp mot utviklingen av den faglige kompetansen rundt fysisk trening.

Analyseansvarlig, medisinsk apparat, testansvarlig, spillerutvalg og materialforvalter er satt til venstre i figur 2. Bakgrunnen for dette er at de anses som sentrale toppidrettsfaglige felt som skal bidra til den helhetlige utvikling. Forskjellen mellom disse og hovedtrener, assistent trener, keepertrener og toppspillerutvikler er at de sistnevnte har sitt hovedarbeidsområde på treningsfeltet og i det daglige arbeidet. Analyseansvarlig, medisinsk apparat, testansvarlig, spillerutvalg og materialforvalter er derimot støttefunksjoner som bidrar til et optimalt produkt.

2.1.4 Tromsø Idrettslag – Økonomi

TIL har operert over lengre tid med en stram økonomi, og ble i 2009 underlagt en økonomisk handlingsplan av NFF. Hovedmålet økonomisk for klubben ble da å ha en driftsmessig positiv balanse i 2012. Årsberetningen fra 2011 viser et driftsresultatet før

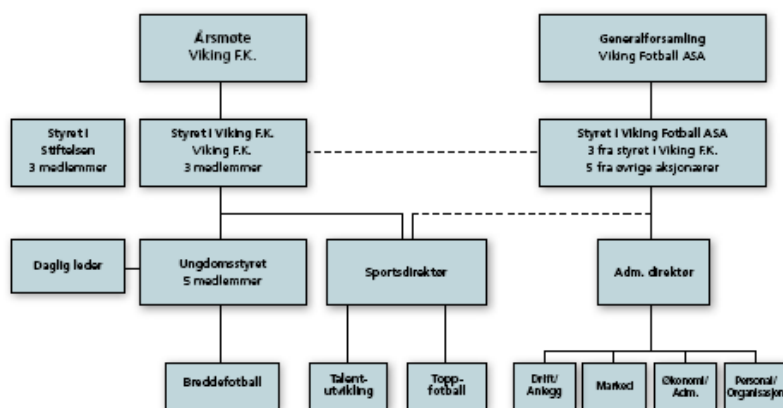
finans et overskudd på 874 049 kroner, og det konsoliderte årsresultatet for klubben og AS på 3,7 millioner kroner. Dette medfører en positiv egenkapital på 5,4 millioner kroner. Årsresultatet betyr at klubben i 2012 ble fritatt fra NFF sin økonomiske handlingsplan. Selv om klubben er ute av handlingsplanen presiserer kontrollkomiteen at det vil fortsatt være store utfordringer i forhold til klubbens drift, og at en stram økonomistyring må være en prioritet. For å komme i driftsmessig balanse må Tromsø IL fortsette å kutte kostnader på samme måte som de har redusert lønnskostnader fra 43 millioner kroner i 2009 til 33 millioner kroner i 2011 (TIL årsberetning, 2011).

2.2 Viking Fotballklubb

Viking FK ble stiftet på slutten av 1800 – tallet, og er i dag betegnet som et av landets beste fotballag gjennom tidene. Klubben har spilt i toppdivisjonen siden etableringen, og er dermed den klubben med flest sesonger på øverste nivå. Merittlisten til Viking FK er lang, og innebefatter åtte seriemesterskap og fem norgesmesterskap. Klubben har totalt rundt 60 lag som deltar i ulike seriesystemer.

2.2.1 Organisasjonsstruktur – Viking Fotballklubb

På slutten av 90 – tallet gjennomførte Viking FK en emisjon der utvalgte private investorer ble invitert. Bakgrunnen for emisjonen var at klubben ønsket å ta opp kampen med de andre store klubbene i Tippeligaen. Viking fotball ASA ble stiftet, og et aksjeselskap driver nå Viking FK sin elitesatsing og eier markedsrettighetene og spillerrettighetene til elitesatsingen. Aksjeselskapet dekker også alle lønnskostnadene i eliteavdelingen.

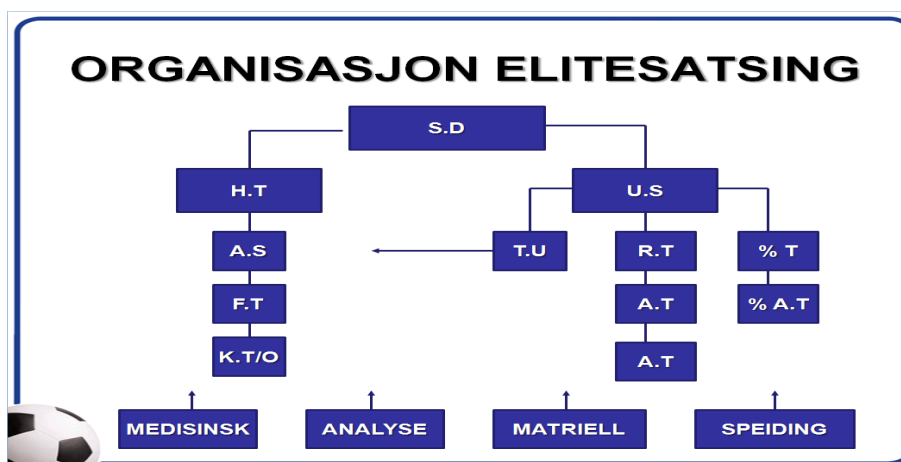


Figur 2: Organisasjonskart av Viking Fotballklubb (Viking FK årsberetning, 2010).

Man kan ut i fra figur 2 se at Viking FK er organisert i en to – ledermodell, der styret i aksjeselskapet har åtte medlemmer, hvorav tre kommer fra styret i Viking FK. Klubben har ansvaret for å drifte klubbens breddeavdeling, og alle spillere knyttet til A – laget, 2 – laget, junior, og alle elitelag ned til G – 13 er ansatt i Viking FK.

2.2.2 Organisasjonsstruktur - Sportslig avdeling

Organisasjonskartet under er hentet fra Viking FK sin strategiplan for 2010 -2015 og viser organisasjonsstrukturen av sportslig avdeling i klubben.



Figur 3: Organisasjonskart av Sportslig avdeling i Viking Fotballklubb (Viking FK strategiplan 2010 - 2015, 2010)

I følge figur 3. har Viking FK en todeling i organisasjonsstrukturen i elitesatsingen, en avdeling for A-laget og en for utviklingsarbeidet. Todelingen er gjort på bakgrunn av at klubben skal kunne nå sine mål både på kort og lang sikt (Viking FK Strategiplan 2010 - 2015, 2010).

Hovedansvarlig for begge avdelingene er sportsdirektøren (S.D). Hans ansvarsområder er å sørge for at begge avdelingene jobber i tråd med klubbens målsettinger, og at samspillet mellom de to avdelingene fungerer. I tillegg skal sportsdirektøren påse at spillerlogistikken i begge avdelinger er i henhold til strategiplanen. Det er viktig å presisere i denne sammenhengen at Viking FK i 2011 fjernet sportsdirektør rollen, og overførte en del av ansvarsområdene til hovedtrener (H.T). Hovedtrener gikk da inn i stillingen som manager. Etter å ha terminert samarbeidet med daværende manager i 2013, gikk de tilbake til ordningen med vanlig hovedtrener. De har i skrivende stund

ikke ansatt ny sportsdirektør, og dermed er ansvarsområdene til tidligere sportsdirektør fortsatt på hovedtrener.

Hovedtrener (H.T) har på sin side en heltidsansatt assistent (A.S), en keepertrener (K.T/O) som jobber med A-lagets keepere. Keepertreneren har også administrative funksjoner i A-laget. Fysisk trener (F.T) opererer under A- lagets hovedtrener, men har i tillegg et ansvar for å gjennomføre separate fysiske treningsøkter for elitelagene i utviklingsavdelingen. Helt nederst i figur 3 er det som omtales som støttefunksjonene. Innenfor betegnelsen er det medisinsk, analyse, materiell og speiding. Støttefunksjonene hjelper både A-laget og utviklingsavdelingen (Viking FK Strategiplan 2010 - 2015, 2010).

2.2.3 Viking Fotballklubb – Økonomi

For å belyse økonomien til Viking FK er det hensiktsmessig å skille mellom økonomien til klubben og til aksjeselskapet. Aksjeselskapet sitt regnskap viser fra 2008 – 2011 et underskudd på til sammen 58,3 millioner kroner, og for første halvår i 2012 et underskudd på 9,2 millioner kroner. Klubben på sin side har en god økonomi med en egenkapital på 21, 1 millioner kroner i 2011, og et årsresultat på 9, 2 millioner kroner samme år (Viking FK årsberetning, 2009, 2010, 2011).

3. Tidligere forskning

Hensikten med dette kapittelet er å kartlegge hvilke studier som er blitt gjort på toppidrett der målet har vært å belyse prosesser på mikronivå som fører til gode prestasjoner og utvikling.

Gammelsæter og Ohr (2002) setter i boken *Kampen uten ball* søkelyset på årsaker til oppnådde resultater i norsk toppfotball. Studien er gjort på makro-nivå, og tar utgangspunkt både i et marked- og kulturperspektiv, og setter søkelyset på sentrale sider ved den norske fotballnæringen. De belyser ulike påvirkningsfaktorer knyttet til fotballens og klubbenes organisering og økonomi. Ytterligere hevder de at fotball er blitt en underholdningsindustri, og at investorer påvirker måten toppklubbene styres på.

Augestad og Bergsgard (2007; 2008) kastet lys på Olympiatoppens organisering og arbeidsmetodikk for å skape toppidrettsutøvere i Norge. Forskerne gjennomførte kvalitative intervju og dokumentanalyse, der målet var å belyse opprettelsen av Olympiatoppen og virkningen knyttet til etableringen av et toppidrettssystem i Norge. Det ble konkludert med at de kulturelle og strukturelle rammebetingelsene for toppidrettsutvikling har hatt større påvirkningskraft på toppidrettsarbeidet enn enkeltpersoners bidrag.

I sin doktoravhandling i 2005 gjennomførte Gotvassli observasjon og samtaler med personer i norsk idrett. Målet var å belyse på mikronivå hva som kjennetegner læringsprosessene i Olympiatoppen, skiforbundet og i friidrettsforbundet. Gjennom organisatorisk kunnskapsteori så Gotvassli på hvordan læring er utviklet blant utøvere og trenere der målet var å forklare sammenhengen mellom organisering, fysisk trening og resultater i norsk toppidrett. Resultatene viste at Olympiatoppens treningsprinsipper er fastsatt i virkeligheten, men at hvert element som organisasjon anser som sentral i toppidrettsutvikling gjennomgår kontinuerlig kritisk evaluering.

Dag Vidar Hanstad belyste i 2005 de norske skiskytternes metode for endring av en negativ resultattrend som fant sted frem til 90 -tallet til suksessen som ble oppnådd tidlig på 2000 - tallet. Han gjennomførte intervju med ledere, trenere og utøvere, samt utførte observasjon. Resultatet viste at fra 1994 ble forutsetningene ofte lagt for å gagne

herrelagets prestasjoner, hvor damene ofte satt igjen med ”restene”. Prioriteringen av herrene førte til at Olympiatoppen opprettet et kvinneprosjekt i 1995, der utøverne skulle lære seg å prioritere og reflektere over handlingene som ble gjort.

Fjorten forskere har studert toppidrett i de fire nordiske landene, hvor studiene er sammenfattet i boken *Nordic Elite Sport – Same ambitions, different tracks* (2012). Studien baseres på analyse av dokumenter og intervjuer med nøkkelpersoner innen idretten i de respektive landene. Hovedmålet med studien er å se nærmere på toppidrettssystemene, og sammenligne systemene i hvert land, samt en grundig vurdering av suksess historier i hvert av landene. Eksemplene er fra svensk tennis og golf, dansk sykling, finsk ishockey og norsk kvinne landslaghåndball.

Det norske eksemplet ser på perioden 1986 til 2010, og presenterer faktorer som har vært viktige for suksessen gjennom fire faser. Første fasen tar for seg gjennombruddet i 1986, da laget vant bronse i VM, som førte til at det norske håndballforbundet satset mer på kvinnehåndball enn herrehåndball.

Fase to presenteres som repetisjon av suksess, der faktorer som maksimering av forberedelser, flere treningsleirer og bedre økonomi var avgjørende.

Tredje fase beskrives som institusjonalisering av suksess, der tre dimensjoner var avgjørende for institusjonaliseringen. For det første ble det etablert en mer konsekvent og strukturert talentutvikling. For det andre ble det et større samarbeid med Olympiatoppen og den siste dimensjonen var implementeringen av en langsiktig og ensartet treningsstrategi.

Den siste fasen blir kalt motgang og fornyelse, og viser at landslaget tilpasset seg forandringene i omgivelsene og dermed evnet å opprettholde den gode resultatrekken.

Andersen (2009) så på hvilken rolle lederskap i og organiseringen av Olympiatoppen har bidratt til den store suksessen norsk toppidrett har hatt. Teori om påpasselighet og erfaringsbasert læring ble benyttet, og datamaterialet besto av skriftlige kilder, offisielle medaljestatistikker, intervjuer og samtaler. Andersen anses som en av de første som lager en kobling mellom et slikt teoretisk rammeverk og toppidretten. Studien

presenterte funn som viste at Olympiatoppen har spilt en betydelig rolle for resultatutviklingen, og at man kan trekke paralleller til organisasjonens bruk av praktisk testet kunnskap over en lengre periode. Ytterligere ble Olympiatoppen beskrevet som en organisasjon som innehar en læringsstrategi der man utnytter små feil på en intelligent måte.

Gjennomgangen av tidligere forskning viser at det er blitt gjort en del studier som belyser prosesser på mikro – nivå i toppidretten. Ytterligere ser man at det er klare likhetstrekk i arbeidsmetodikken i de organisasjonene som er forsket på. Samtlige av organisasjonene har oppnådd kontinuerlig suksess gjennom en systematisk arbeidsmetodikk, god organisasjonsstruktur og kultur. I tillegg innehar organisasjonene evnen til å lære av de erfaringene som oppstår i daglige prosesser. De sistnevnte faktorene kjennetegner påpasselige organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2001) og evnen til erfaringsbasert læring (Sitkin 1992). Kartleggingen av tidligere forskning viser også at få lignende studier er gjort på klubbnivå og norsk toppfotball. Gammelsæter og Ohr (2002) er en av få studier som har tatt for seg organisering og ledelse av norsk toppfotball. Studien er allikevel gjort på makronivå, noe som belyser at det er nødvendig med flere studier på norsk toppfotball på mikronivå. Det vil derfor være interessant å gjøre en studie som belyser om Tromsø IL og Viking FK innehar en arbeidsmetodikk som er påpasselig, og som understøtter kontinuerlig prestasjonsutvikling. Studien ønsker dermed å benytte seg av teorier om påpasselig og erfaringsbasert læring, og det teoretiske rammeverket vil bli presentert i neste kapittel.

4. Teori

Det teoretiske rammeverket som benyttes for å svare på studiens problemstillinger, er teori om påpasselighet (Weick, 1984, 1994; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999; Weick og Sutcliffe, 2001; Weick & Sutcliffe, 2007) og erfaringsbasert læring (Sitkin, 1992). I tillegg vil teori om prestasjonskultur bli presentert. Teoriene om påpasselighet og erfaringsbasert læring ønsker å forklare hvordan organisasjoner skaper kontinuerlig utvikling gjennom systematiske organisatoriske prosesser. Både påpasselighets- og erfaringsbasert læring teorien ble av Andersen (2009) benyttet i sin studie av Olympiatoppen. Først vil Sitkins (1992) teori om erfaringsbasert læring blir presentert. Deretter påpasselighet teori av Weick og Sutcliffe (1999, 2001, 2007) og til slutt prestasjonskultur.

4.1 *Erfaringsbasert læring*

En vanlig holdning hos organisasjoner og individer er at det å oppnå suksess prioriteres høyere enn å feile, og i mange organisasjoner er ikke feil og fiasko tolerert. Menneskene i disse organisasjonene forsøker derfor å unngå å bli assosiert med fiaskoer og feil. Weick (1984) viser i sin studie at frykt for feil i organisasjoner skaper immobilisering og dysfunksjonelle rutiner spesielt der det er store sosiale problem. Videre hevder studien at når en slik situasjon oppstår reduseres kvaliteten på tanker og handlinger, noe som fører til at frustrasjon og følelsen av hjelpeløshet oppstår. Organisasjoner som har oppnådd suksess bruker ofte de samme metodene for å gjenskape de gode resultatene. Dette innebærer at organisasjonen bruker de samme prosedyrene, og de samme personene som tidligere har bidratt til suksess. Sitkin (1992) hevder at gjenbruk av arbeidsmetodikk vil kun føre til en kortsiktig framgang, og dersom det er målet vil suksess være et godt grunnlag for pålitelig gjennomføring. Dette er i tråd med funnene i studien til Starbuck og Hedberg (2006) som konkluderte med at et flertall organisasjoner klarer å oppnå suksess, men et fåtall evner å gjenskape suksessen.

Ytterligere vil suksess bidra til at det blir mer utfordrende å få menneskene i organisasjonen til å utføre arbeidsoppgaver på andre måter enn den metoden som bidro til gode resultater tidligere. Følgende vil da bli at organisasjonen hindres i å utvikle seg, og oppmuntres dermed til å opprettholde "status quo". I tillegg vil det oppstå en

holdning der man ikke ser en grunn i å forandre noe som allerede fungerer slike man ønsker.

Sitkin (1992) hevder at for at organisasjoner skal utvikle seg og lære, er det å håndtere feil essensielt. For å tilegne seg ny kunnskap er det også viktig at man er ydmyk og åpen for den læringen som feilene produserer. I følge Sitkin (1992) foregår læring på to måter. Den kan enten involvere utviklingen av økende effektivitet og pålitelige rutiner eller den kan ta form som økende resiliens når nye situasjoner oppstår.

4.1.1 Små suksesser

Den beste måten for å realisere et stort hovedmål er i følge Sitkin (1992) og Weick (1984) å dele hovedmålet ned til mange delmål. Hovedargumentet for en slik oppdeling er at man ofte vil oppleve små seire underveis mot hovedmålet. Oppnåelse av delmålene vil gi individene nytt pågangsmot og selvtillit som er essensielt når man jobber mot forbedring og hvor resultatet preges av usikkerhet (Weick, 1984). Det å dele opp hovedmålet inn i små delmål har også sine svakheter. Menneskene som bruker denne metoden kan få den oppfatningen om at feil bør unngås, og dermed ikke rapporterer eventuelle feil som oppstår. Videre kan det bidra til at små avvik blir oversett på grunn av at resultatet for det meste var vellykket. Individene vil også kunne bygge opp en stor selvtillit til egne evner i forhold til å forstå og kontrollere sammenhenger og prosesser, som fører til redusert søk etter informasjon for å kunne løse de best mulig (Sitkin, 1992). For å unngå slike situasjoner hevder Sitkin (1992) at man må innse at små suksesser også inneholder små feil, og at gjennom en slik prosess vil pålitelig kunnskapsutvikling, samt et godt læringspotensial oppnås. En slik metode krever mye evaluering og arbeid med forventninger for at den skal kunne brukes for å lære av små feil på en funksjonell måte.

4.1.2 Utnyttelse av små feil på en intelligent måte

Små intelligente feil kan bli karakterisert som verktøy for å skape kontinuerlig utvikling. For å utnytte små feil på en intelligent måte hevder Sitkin (1992) at fem kriterier må være oppfylt; 1) små feil er et resultat av gjennomtenkte og planlagte handlinger der det er, 2) usikkerhet om utfallet av disse handlingene, noe som er erkjent 3) handlingene er avgrenset i omfang og konsekvenser, 4) aktørene har en bevisst og

aktiv holdning til handling og resultater, 5) det skjer i handlingsfelt som aktørene kjenner godt slik at effektiv læring er mulig.

De fire første punktene vektlegger egenskaper ved en effektiv læringsyklus, som også kjennetegner påpasselige organisasjoner (Andersen, 2009). I påpasselige organisasjoner er individenes holdning til læring kjennetegnet ved at det gjennomføres en kombinasjon av pågående bedømming av forventninger, en kontinuerlig forbedringsprosess, og utvikling av nye forventninger basert på nyere erfaringer. Ytterligere er det en vilje og evne til å skape nye forventninger som gir en ny forståelse av enestående hendelser, samt en mer nyansert forståelse av den aktuelle konteksten og måten man skal håndtere det, og til slutt evner man å identifisere nye dimensjoner av konteksten som gjør at man evner å være i forkant av situasjoner og nåværende status (Weick & Sutcliffe, 2001). Punkt fem i Sitkin sin teori om utnyttelse av feil på en intelligent måte, legger vekt på at aktørene må ha god nok kunnskap innen det feltet de opererer i. Hva slags kunnskap er ikke presisert i punkt nummer fem, men Weick og Sutcliffe (2001) hevder at det er svært viktig med akkumulert kunnskap i påpasselige organisasjoner. Gjennom å inneha en slik kunnskap kan enhver aktør tilegne seg en presis observasjon, relevant tolkning og derav pålitelig læring.

4.2 Påpasselighet

Psykologen Langer (2000) definerte begrepet påpasselighet som evnen til å være fleksibel i forhold til møtet med nye utfordringer og kontekster. En uoppmerksom person blir sammenliknet med en robot som opptre på bakgrunn av tidligere handlinger og sin forforståelse. Forskjellen mellom de to tankesettene er evnen til å se nye hendelser i vanlige prosedyrer, samt ytterligere klare å oppdatere forventningene sine basert på de nye erfaringene. Fordelen med å være oppmerksom, er at man blir mer åpen for alternative tolkninger, og derav evner å fange opp ting som andre ikke oppdager (Langer, 2000). En oppmerksom person vil derfor utvikle sin forståelse av ulike situasjoner, i motsetning til en uoppmerksom person som lar seg styre av sine rutiner. Oppmerksomme individer vil oppdage og håndtere uventede hendelser, og på den måten ha kontinuerlig utvikling. Dersom medlemmene i en organisasjon evner å oppdage og håndtere uventede hendelser, kan organisasjonen defineres som påpasselig (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999).

4.2.1 Påpasselige organisasjoner

Påpasselighets teorien har blitt utviklet gjennom å forske på organisasjoner som ikke har råd til å gjøre feil. Studien brukte hangarskip, romfartsorganisasjoner og kjernekraftverk som eksempler på slike organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2001). Samtlige av disse er avhengig av avansert teknologi i sine daglige prosesser, og har til felles at interne alvorlige feil som ikke blir oppdaget på et tidlig tidspunkt, vil få store konsekvenser for organisasjonen. Ytterligere er den operasjonelle påliteligheten i påpasselige organisasjoner høyere enn i andre organisasjoner. Læringsprosessen er implementert gjennom institusjonaliserte perspektiver og styrkes av bruk av ekspertise og bestemte framgangsmåter (Andersen, 2009). Prosedyrene medvirker til at individene evner å oppfatte den optimale kunnskapen om sammensatte prosesser, og det oppstår i tillegg høy presisjon. Når en organisasjon har detaljerte prosedyrer skapes det forventninger til utfallet. Samtidig bidrar prosedyrene økt oppdagelse av avvik, som igjen kan utnyttes til læring (Andersen, 2009).

Å anslå at toppidrettsorganisasjoner er høypåpasselige organisasjoner kan gjøres til en viss grad. Begge organisasjonstypene er opptatt av å avdekke feil og avvik, og korrigere dem før de får katastrofale konsekvenser. Dog må det legges til at graden av alvorlighet i de katastrofale konsekvensene i en idrettsorganisasjon kontra en romfartsorganisasjon er forskjellige. Det å ikke vinne seriegull for en Tippeligaklubb er ikke i så katastrofal som dersom liv går tapt fordi en romferge styrter.

En annen grunn til at man kan trekke paralleller mellom toppidrettsorganisasjoner og høypåpasselige organisasjoner er at de begge bruker teknologi og kunnskap daglig. I tillegg er det avgjørende at den kunnskapen som blir brukt er tilgjengelig og blir tilpasset hvert enkelt individ. Dersom man ser dette i sammenheng med hvordan kunnskap om trening blir brukt for å gjøre en utøver bedre, må kunnskapen toppidrettsorganisasjonen besitter om trening tilpasses til hver enkelt utøver. Ikke alle kan trenes likt grunnet fysiske forutsetninger og ulike målsettinger. Det er derfor viktig at man ikke fortsetter å bruke en treningsmetode som har funket på tidligere utøvere, men at man tilpasser treningen til den enkelte utøver. Utfordringen ligger i å integrere høyteknologisk kunnskap i dagligdagse prosesser, og samtidig lære av de erfaringene man gjør. Planleggingen av treningen, evalueringen underveis og til slutt nødvendig justering av treningsplanen er essensielt. Det er viktig å presisere at slike signaler om

uventet respons på trening er vanskelig å oppdage, og dermed kreves det høy grad av systematisk arbeidsmetodikk.

4.2.2 Mekanismer for påpasselige organisasjoner

Denne delen vil gjøre rede for hvordan organisasjoner kan bli påpasselig gjennom fem kjennetegn ved påpasselige organisasjoner. De fem kjennetegnene som Weick og Sutcliffe (2007) presenterer er; 1) opptatt av feil og avvik, 2) motvilje til å forenkle, 3) sensitiv til prosesser, 4) opptatt av resiliens og 5) respekt for ekspertise.

1. Opptatt av feil/avvik.

I påpasselige organisasjoner omfavner man feil og avvik for å kunne unngå de i fremtiden (Weick & Sutcliffe, 2007). Dette betyr at påpasselige organisasjoner er opptatt av å oppdage feil, uansett hvor små, og uansett om resultatet av gjennomføringen ikke blir positiv. I toppidretten er mye av det som skjer i treningsprosessen vanskelig å få tak på, slik som svake signaler. Det vil allikevel være enda vanskeligere dersom det ikke er vilje til å se nyansene i treningsarbeidet. Påpasselige organisasjoner besitter en slik vilje til å se nyansene i arbeidet som gjennomføres, og alle signal uavhengig av styrke blir tatt på alvor. Ytterligere er det viktig at de som oppdager feil og avvik kommuniserer dette videre. På den måten vil organisasjonen ta lærdom av feilen umiddelbart, og samtidig unngå at den feilen får katastrofale konsekvenser.

En slik måte å jobbe på finner man i stor grad i toppidretten og i toppidrettsorganisasjoner. Spesielt i treningsarbeidet har man et stort fokus på å finne ut hva som ikke fungerer og hva som må forandres på for å skape en positiv utvikling. Denne iakttakelsen etter feil, uavhengig av resultat i trenings- og konkurransesammenheng kan føre til at man lærer av feilene, uten å bli for selvsikre og avhengige av den strategiske planen som er satt opp.

2. Motvilje til å forenkle

Både organisasjoner og individer har en tendens til å forenkle tolkninger, og spesielt der man ikke har kontroll over de ulike forholdene som preger situasjonen. Utfallet av at

organisasjoner forenkler uventede hendelser som oppstår, er at feil og avvik ikke blir oppdaget på et tidlig nok tidspunkt. I påpasselige organisasjoner innehar individene en motvilje til å forenkle avvik som oppstår. De ”ser” mer, og dermed tolker og observerer hele bildet, og ikke bare den simplifiserte versjonen. Det er viktig å jobbe på en slik måte for en organisasjon, da omgivelsene som organisasjonene opererer i ofte er meget komplekse og uforutsigbare.

Det kan trekkes klare paralleller til høypåpasselige organisasjoners motvilje til å forenkle og evalueringsprosessen i idrettsorganisasjoner. Både idrettsorganisasjoner og utøvere opererer i et kompleks og uforutsigbart miljø, og det blir derfor avgjørende at de klarer å evaluere grundig og nøye gjennom en hel prosess og ikke forenkle tolkninger av ulike forhold som påvirker prestasjonen.

3. Sensitiv til prosesser

Når påpasselige organisasjoner er sensitive til prosesser, betyr det at de er opptatt av å finne feil og avvik i situasjoner som er kjente. Man er derfor avhengig av at individene i slike organisasjoner har et helhetlig bilde av det de gjennomfører. Gjennom et slikt syn klarer organisasjoner å oppdage feil og avvik i situasjoner som anses som rutinemessige. Når man er sensitiv til prosesser opptrer man på en måte som bidrar til at de mest rutinemessige gjennomføringene analyseres. Et praktisk eksempel fra idretten er treningsarbeidet. I toppidretten evalueres ofte det som skjer i treningsprosessen, da det som skjer der er helt sentralt i forhold til å lykkes. Idrettsorganisasjoner legger dermed vekt på å hele tiden være kritisk til daglige prosesser, og bruker de erfaringene for å utvikle arbeidsmetodikken.

4. Opptatt av resiliens

Å være resiliens handler om å håndtere feil og avvik som allerede har oppstått ved å lære av dem, samt å unngå at de oppstår igjen. Samtidig handler det om å rette på de oppståtte feilene før de blir verre og får katastrofale følger (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999; Weick & Sutcliffe, 2007). En metodikk påpasselige organisasjoner bruker for å ”vinne” over feil, hevder Weick & Sutcliffe (2007, s. 72) er når ”Interdependent people with varied experience apply a richer set of resources to a disturbance at great speed and

under the guidance of swift negative feedback”. Påpasselige organisasjoner som er resiliense er av den oppfatning at overraskende feil kan oppstå, og konsentrerer seg derfor om å utvikle ressurser som takler uventede og raske endringer i organisasjonen. Eksempler på utviklede ressurser vil være utarbeidet kunnskap, evnen til rask tilbakemelding, raskere læring, rask og nøyaktig kommunikasjon, variert ekspertise, evne til å kombinere på nytt eksisterende responsrepertoar og skape rom for improvisasjon. Eksempler på å være opptatt av resiliens i en idrettslig kontekst er at de hele tiden søker etter den optimale arbeidsmetodikken, har store støtteapparat rundt laget, fysiske og psykiske tester benyttes på spillere, samt bruk av analyseverktøy med mer. Alle de nevnte ressursene skal bidra til at en klubb evner å håndtere feil og fremtidig unngåelse.

5. Respekt for ekspertise.

Påpasselige organisasjoner har respekt for ekspertise, og strukturen i en påpasselig organisasjon er bygd på at det er en kombinasjon av hierarki og spesialisering. I påpasselige organisasjoner må viktige avgjørelser bli tatt av viktige og riktige folk. Hvem dette er forandres hele tiden på bakgrunn av spesialfeltet til den som skal ta den endelige beslutningen. Høypåpasselige organisasjoner evner å skille mellom ulike tilstander den befinner seg i. Når organisasjonen fungerer slik som den skal, blir avgjørelsene tatt fra øverste organisasjonsledd, mens de gangene det oppstår en tilstand som behøver en rask beslutningsprosess, blir avgjørelsene tatt hos nærmeste ledd i organisasjonen. Fokuset påpasselige organisasjoner har på feil, bidrar til at individene i organisasjonen behandler unormale signaler som noe ukjent. Slikt fokus fører til at oppmerksomheten blir koblet til ekspertise vedrørende problemer, løsninger og beslutninger. Det er en slik skiftning av oppmerksomhet som reflekterer en påpasselig handling. Samtidig er det i påpasselige organisasjoner viktig at det blir rapportert når man som individ ikke besitter den nødvendige kunnskapen. I en fotballklubb er det hovedtreneren som er beslutningstaker i forbindelse med hva som skal gjennomføres i treningsprosessen. Allikevel kan en hovedtrener la for eksempel den fysiske treneren i støtteapparatet bestemme hvilke type treninger som skal gjennomføres i forbindelse med å forbedre den fysiske formen til spillerne. Dersom hovedtreneren overlater beslutningsansvaret til den fysiske treneren, viser det at hovedtreneren innehar en respekt for ekspertisen som den fysiske treneren besitter.

4.3 Prestasjonskultur

Det finnes mange definisjoner av begrepet kultur (Schein, 1985; Jacobsen & Thorsvik, 2007), og ”måten vi gjør ting på her hos oss” er ofte en setning som går igjen. Weick og Sutcliffe (2007, s. 115) hevder derimot at kultur i påpasselige organisasjoner ikke kan defineres som; ”måten vi gjør ting på her hos oss”, men heller ”hva vi forventer her hos oss”. I høypåpasselige organisasjoner er det fokus på å utføre jobben på en slik måte at organisasjonen hele tiden leverer optimale gjennomføringer. Som presentert i kapittelet om høypåpasselige organisasjoner, ligger fokuset på god kommunikasjon internt i organisasjonen. Dette fører til at små feil fanges opp tidlig, og individene og organisasjonen evner å lære av de feilene som oppstår. Av definisjonen til Weick og Sutcliffe (2007, s. 115) og elementene som er beskrevet, kan vi trekke tydelige paralleller til begrepet prestasjonskultur. Både i en påpasselighetskultur og prestasjonskultur handler det om å konfrontere virkeligheten, utfordre metodikken i organisasjonen. Dette både på oppnådde og forventede resultater, systematikk i arbeidet og gjennomføringen av daglige prosesser, samt kvaliteten på gjennomføringen.

4.3.1 Kjennetegn på prestasjonskultur

En prestasjonskultur kjennetegnes av at individene som befinner seg innenfor kulturen har høye ambisjoner. Innehar en lidenskap for det de gjør, er innovasjonsorienterte og en vilje til å gjøre det som er nødvendig for nå målene som de og organisasjonen har (Andersen & Sæther, 2008; Vik, 2007).

Andre faktorer som kjennetegner en prestasjonskultur er en sterk felleskultur med høy grad av samhandling. Ledelsen har på alle plan en involverende holdning til medarbeiderne og en aktiv og reflektert utvikling av kulturen. En prestasjonskultur er også preget av at det stilles høye krav, noe som kan føre til at det oppstår en del spenninger og konflikter. I denne typen kultur vil det allikevel være rom for at konflikter oppstår, fordi de ofte løses på en konstruktiv måte og bidrar til at organisasjonen utvikles. En prestasjonskultur vil også koordinere, vitalisere, redusere transaksjonskostnader, og motivere individene i kulturen til å yte mer enn det man kan forvente (Andersen & Sæther, 2008). Et viktig aspekt ved en prestasjonskultur er derfor at individene innenfor kulturen ønsker å utfordre hverandre regelmessig, samtidig som

de dyrker den dynamikken som oppstår. Individene må kontinuerlig forsøke å prestere på et høyere nivå. Til tross for at det ikke er et faktum at det man gjør er det optimale for utviklingen så anses usikkerheten som positiv. Dette fordi man utfordrer det trygge, og viten om at for små endringer i organisasjon kan skape en falsk trygghet (Vik, 2007).

Det er stor enighet om at ledelse er et viktig element for å oppnå en prestasjonskultur i en organisasjon (Andersen & Sæther, 2008; Kaas, Kaggstad & Kristiansen, 2007; Vik, 2007; Stensbøl, 2012). Ledelse i en prestasjonskultur er i følge Kaas et. al. (2007) når man setter felles mål sammen med alle i organisasjonen. Man har også en lagorganisering der de menneskelige ressursene utnyttes optimalt, man utvikler og trener de nødvendige kompetansene i laget og hos den enkelte. Andersen og Sæther (2008) hevder også at det er en viktig forutsetning at ledelsen aktivt utvikler og synliggjør kulturen på en slik måte at alle individene, på alle nivå har en klar oppfatning av hva som kjennetegner deres kultur. Det å lede en prestasjonskultur handler derfor om å være frontfiguren for kulturen der man bestemmer retningen og har en steil målstyring. Videre må man som leder være en rollemodell for individene i organisasjonen, samt fokusere på å utvikle egen atferd. Det blir derfor essensielt at alle som er en del av laget har egne utviklingsområder og mål.

I forhold til idrett handler det veldig mye om å skape en prestasjonskultur i treningsarbeidet. Sentrale faktorer vil da være å reflektere kritisk over treningene, og samtidig være offensiv og åpen for å utfordre det trygge i arbeidsmetodikken. Det vil likevel være vesentlig å ha kjernekompetansen som fundament. I en prestasjonskultur ønsker man å ha en kontinuerlig utvikling. For å oppnå ønsket utvikling må samtlige i laget drive systematisk trening på sine bestemte utviklingsmål og områder. I tillegg må det være rom for diskusjoner, og individene innenfor kulturen må ha et ønske om å ta nye steg innenfor de kontrollerte organisatoriske rammene som er tilstede.

For at prestasjonskultur skal fungere i en organisasjon er det ifølge Andersen og Sæther (2008) to forutsetninger som må være tilstede. Kulturen må innbefatte høye ambisjoner om å være innovasjonsorienterte, ha et klart verdiskapningskonsept og samtidig være oppmerksomme på omgivelsene de opererer i. Det vil være essensielt for en organisasjon å få sine egne ressurser til å stå opp mot markedet og samtidig utvikle og utnytte relevante eksterne ressurser. Utvikling av ambisjoner hos alle involverte og

besittelse av et indre driv om personlig utvikling innenfor kulturen er også sentrale elementer. Videre må de målene som blir satt, være av den grad at alle involverte har noe å jobbe for. Den andre forutsetningen er at ledelsen aktivt må utvikle og synliggjøre kulturen slik at den er en del av hele organisasjonen (Andersen & Sæther, 2008). Det betyr at alle som opererer innenfor kulturen må jobbe for å utvikle sin egen bevissthet om kulturens virkemåte og forutsetninger. Kulturen må synliggjøres i alt det daglige arbeidet som organisasjonen utfører. I organisasjoner hvor begge forutsetningene er tilstede, kan man karakterisere kulturen som en prestasjonskultur.

4.3.2 Tilrettelegging for prestasjonskultur

Å tilrettelegge for å skape en prestasjonsutvikling handler om å kartlegge hvor er vi nå og hvor vil vi. Nå - tilstanden er derfor alltid utgangspunktet for en god målprosess (Kaas et. al., 2007). Målet som representerer ønsket tilstand gir laget eller individet en bestemt retning, bestemmer ambisjonsnivået og retter fokuset til de involverte mot ønsket tilstand. Målet vil også styre refleksjonene, tankemønsteret, og vil være handlingsaktiverende og drivkraften bak gjennomføringsevnen. Kaas et. al. (2007) har fokus på to typer mål; resultatmål og treningsmål. Den første typen mål er konkrete, målbare størrelser, og et eksempel er plassering på tabellen for et fotballag. Treningsmålene på sin side kan være faglige og/eller organisatoriske. I prestasjonskulturer er det også en kontinuerlig oppfølging på disse målene fordi oppnåelse av treningsmålene er essensielt for å nå resultatmålene. I en målprosess er det viktig at alle som er en del av kulturen blir involvert i prosessen. Bakgrunnen er at alle må vite hvor man er og hva som er ønsket tilstand. Ytterligere vil en involvering av individer på alle nivåer bidra til å bygge et fundament for å sette opp aktuelle delmål som er viktige å utvikle. Delmålene vil være viktige verktøy for å komme seg fra nå-tilstanden til den ønskede tilstanden. Årsaken ligger i ønsket om å gi de involverte motivasjon til å jobbe mot de mer kortsiktige delmålene, som igjen øker muligheten for å nå ønsket tilstand.

Ifølge Kaas et.al. (2007) kan et godt verktøy for å oppnå prestasjonsutvikling være flytsonemodellen. Utgangspunktet for modellen er at alle har en flytzone/komfortzone. Her oppleves det individet utfører som passe spennende og han eller hun mestrer arbeidsoppgavene. Faren ved kun å jobbe med noe man mestrer er at det fort kan bli en automatikk i arbeidet. Det vil føre til stillstand i utviklingen. Dermed handler det om å

presentere nye arbeidsoppgaver og utfordringer der individene havner utenfor flytsonen. Individene må opparbeide nye erfaringer som fører til mestring av de nye oppgavene. De vil dermed bevege seg inn i flytsonene igjen. Deretter tar de neste skritt i trappen, og igjen et nytt steg ut av flytsonen. Slike små steg vil gi en korrekt balanse mellom læring og mestring slik at kompetansen og utviklingen øker gradvis. De nye stegene i trappen kan kobles opp mot delmål, hvor individene vil kunne se måloppnåelse som realistisk, motivasjonen vedvarer og mestringsfølelse kan bli et faktum.

4.3.3 Samspill og samstemthet

I følge Andersen og Sæther (2008) er samspill og samstemthet to hoveddimensjoner i en prestasjonskultur. Likevel presiserer de at selv med høy grad av disse dimensjonene i en organisasjon, er ikke det nok for å utvikle en prestasjonskultur. Samspill handler om at det er nære relasjoner mellom individene i organisasjonen og hvor man er positiv til presentasjon av nye ideer. Samstemthet er det som gir prosesser retning. Det betyr at individene som befinner seg innenfor kulturen har felles oppfatninger angående visjon, mål og arbeidsmetodikk. Andersen og Sæther (2008) knytter fem nøkkelfaktorer til samspill og fire til samstemthet. I forhold til samspill er det essensielt at individene innenfor kulturen har; 1) vilje og evne til samspill, 2) en bevissthet om hvem som kan brukes til hva, 3) en respekt for fagkunnskap, 4) en respekt for personlige grenser og 5) at det er tillit blant medarbeiderne. De fire nøkkelfaktorene i samstemthet er ifølge Andersen og Sæther (2008) 1) en felles forståelse for hvilke verdier som skapes og hvordan man skaper de 2) At man innehar en forståelse og aksept for strategien og planer som skal virkeliggjøre visjonen og måloppnåelse 3) Individene i en organisasjon forstår sin rolle og bidrag til planen og strategien, og 4) det er tillit til ledelsen på alle nivåer i organisasjonen.

For å styrke samspill og samstemthet, som igjen medvirker til utvikling av en prestasjonsfremmende organisasjonskultur, legger Andersen og Sæther (2008) vekt på fire hovedpunkter. Det første punktet handler om å skape en realistisk ansvarliggjøring og forankring for å utvikle samspill og samstemthet. For å eksemplifisere dette kan man dra inn måten det jobbes med evalueringer i idretten. I en evalueringsprosess er utøverne hoved bidragsytere på grunn av deres systematiske erfaringer fra trening og konkurranser. På bakgrunn av dette utvikles evne og vilje til samhandling. Dette gjennom en forståelse av hverandres sterke og svake sider, tillit og respekt. I en slik

prosess evalueres både laget som helhet og hver enkeltes innsats med tanke på hva man er samstemt om i laget eller klubben. Mål og roller som forandres, forankres dermed både i fellesskapet og hos den enkelte utøver.

Det andre punktet handler om hvilke verktøy og virkemidler man skal benytte seg av som passer til de utfordringene organisasjonen står ovenfor. Eksempler på dette kan være all testingen av ulike parametere som brukes i toppidretten. Her måles og testes alt for å finne ut hva man kan forbedre, for så å bruke andre verktøy for å mestre de utfordringene.

Det tredje hovedpunktet til Andersen og Sæther (2008) handler om å skape en forståelse for de utfordringene som organisasjonen har, og hvilke sentrale områder som må forbedres for å optimalisere mobiliseringen av kompetansen.

Det fjerde og siste punktet handler om å skape en forståelse av at helheten er større enn delene. I lagidretter er dette essensielt, og Rosenborg Ballklubb (RBK) på 90-tallet er et god eksempel på dette. Spillergruppen i RBK kan karakteriseres som en prestasjonscelle (Stensbøl, 2012). I en slik celle må enerne fortsatt få være enere, men innenfor kollektivets rammer. Det betyr at den enkelte må forholde seg til spillereglene, og samtidig bidra i laget med holdningen ” du gjør deg god selv gjennom å gjøre andre gode” (Eggen, 1999, sitert av Stensbøl, 2012, s. 78). I RBK forsto spillerne at helheten var større enn delene, eksempelvis gjennom å slå AC Milan på bortebane i Champions League. På papiret var enkeltspillerne/delene til AC Milan større og bedre enn RBK sine, men helheten til RBK var sterkere enn AC Milan.

4.4 Oppsummering

Teorikapitlet har gjort rede for teori om påpasselige organisasjoner, erfaringsbasert læring og prestasjonskultur. Teorien om påpasselige organisasjoner kastet lys over hvordan organisasjoner evner å skape varig suksess. Teorien om erfaringsbasert læring bidro til forklaringen av hvordan organisasjoner kan utvikle seg kontinuerlig.

Gjennomgangen av prestasjonskultur viste at det å være utviklingsorientert er et av de viktigste kjennetegnene i en slik kultur. Utredelsen av det teoretiske rammeverket har vist at det er klare paralleller mellom de tre teoriene. Det handler om kontinuerlig optimalisering av arbeidsmetodikken, i tillegg til å skape en positiv utvikling som bidrar

til at organisasjonens mål blir nådd. Essensen i det teoretiske rammeverket bidro til å utvikle og presisere studiens forskningsspørsmål, til å belyse arbeidsmetodikken i klubbene, samt kartlegge sentrale prosesser og kulturer som er avgjørende for å skape gode prestasjoner. Sentrale faktorer i de tre teoriene påvirket utarbeidingen av intervjuguiden, og grunnet koherens med teoriperspektivet hadde datainnsamlingsprosessen bedre kvalitet og ble mer ryddig.

5. Metode

Jeg vil i følgende kapittel beskrive hvorfor jeg har valgt å bruke kvalitativ metode, og gjøre rede for de ulike valgene som er tatt i løpet av prosessen. Den første delen av kapitlet beskriver hva slags type vitenskapelig studie dette er. Framgangsmåten for valg av informanter blir presentert, og deretter innhenting og analyse av data. I tillegg blir de ulike fasene i forskningsprosessen gjennomgått. Dette med bakgrunn i at jeg ønsker å presentere hva jeg legger til grunnlag for mine valg, samt presentasjon av måten jeg har gått fram med min studie. Avslutningsvis vil reliabilitet, validitet, generalisering og etikk bli presentert.

Metode blir ofte beskrevet som ”veien mot målet”. Mer presist blir metode ofte definert som et redskap, middel og fremgangsmåte for å komme fram til løsninger som bidrar til ny kunnskap (Holme & Solvang, 1996; Hellevik, 2002). Metode kan dermed betraktes som råd på hvordan framgangsmåten bør være angående innsamling, behandling og analysering av data. I tillegg bidrar den også til at undersøkelsen blir mer nøyaktig og pålitelig.

5.1 *Forskningsdesign*

I følge Yin (1994) skal forskningsdesignet bidra til å binde sammen forskeren til den reelle verdenen hvor empirien skal innhentes fra. Det blir derfor essensielt å bestemme seg for en anvendelig design som passer studien. Samfunnsvitenskapelige metoder inkluderer organisering og tolkning av data som har som formål å skape en bedre menneskelig forståelse av samfunnet vi lever i (Holme & Solvang, 1996). Innenfor samfunnsvitenskapen finnes hermeneutikken som benyttes når forskeren ønsker å forstå fremfor å forklare (Føllesdal & Walløe, 2000).

Denne studien ønsker å skape en forståelse om hvordan sportslig avdeling i to Tippeligaklubber jobber for å skape en kontinuerlig prestasjonsutvikling. Temaet kan karakteriseres som et samfunnsvitenskapelig fenomen på grunn av den menneskelige påvirkningen. Dermed kan vi konstatere at denne studien befinner seg innenfor samfunnsvitenskapen og hermeneutikken, da studien ønsker å skape en forståelse framfor å forklare.

5.2 Casestudie

Undersøkelsesspørsmål som begynner med *hvordan* er i følge Yin (1994) ofte casestudier. Likevel finnes det ingen fasit på hva casestudie er eller bør være, men det er en felles oppfatning om at casestudier har en begrenset kvalitet når formålet er å generalisere (Andersen, 2013). Hovedtemaet i denne studien er hvordan sportslig avdeling i Tippeligaklubber jobber for å skape kontinuerlig prestasjonsutvikling. For å avgrense omfanget, fokuserer studien på i hvilken grad arbeidsmetodikken i de to klubbene understøtter kontinuerlig prestasjonsutvikling. Hvordan klubbene planlegger, gjennomfører og evaluerer utviklings- og læringsprosesser er også. Ved at studiens problemstillinger begynner med *hvordan*, så kan det hevdes at dette er en casestudie. Likevel er det viktig ifølge Yin (1994) å definere hva som er selve caset i studien. I denne studien vil prosessen rundt kontinuerlig prestasjonsutvikling i Tippeligaklubber være selve caset, og konteksten vil dermed skapes av de to klubbene. Videre er observasjonsenheten i studien sportslig avdeling i klubbene med henblikk på arbeidsmetodikk i forhold til kontinuerlig prestasjonsutvikling

Casestudier prefereres når man skal forske på moderne hendelser. Selv om utviklingsorientert arbeidsmetodikk ikke er et nytt fenomen i idretten, har fotballfeltet de siste årene gjennomgått forandringer på dette feltet. Som beskrevet i studiens introduksjon har norske toppfotballklubber på grunn av dårlig økonomi, økt fokuset på spillerutvikling de siste årene. Utviklingen er av moderne art, noe som medvirker til at denne oppgaven kan bli ansett som en casestudie. En viktig presisering er at det finnes ingen klar fasit på hva casestudiets tilnærming er og bør være (Andersen, 1997).

Bakgrunnen for slike studier viser seg ofte å være et ønske om å skape forståelse om et komplekst sosialt fenomen. I forbindelse med denne studien er klubbene strategisk valgt ut, Viking FK er valgt ut på grunn av at de blir ansett som en stor klubb i norsk sammenheng. De har tidligere hatt gode resultater, de er stor i forhold til antall ansatte, type stadion og generelle fasiliteter. Det er store forventninger både innad i klubben og utenfra om å være i toppen av norsk fotball.

Tromsø IL blir i norsk sammenheng ansett som en mellomstor klubb. De kan ikke vise til de samme sportslige resultatene i historisk perspektiv som Viking FK, men klubben har siste årene stabilisert seg i toppen av Norsk fotball.

Begge klubbene er egnet for studiens tema da det er interessant å se på hvordan to forskjellige klubber i Norge, både i størrelse og i resultater, jobber for å skape kontinuerlig prestasjonsutvikling. Ytterligere bidrar organiseringen av klubbene, bruken av ressurser og målsettinger til at klubbene er valgt. Denne studien er valgt ut fra egen interesse for både prestasjonsutvikling og fotball. Det vil bli brukt et teoretisk rammeverk for å belyse, forklare og tolke hvordan det jobbes i de to Tippeligaklubbene.

5.3 Metodevalg – kvalitative metode

Når man skal velge hvilken metode man skal benytte er det viktig å kartlegge hvilke type data man skal bruke og hvordan man skal analysere de innhentede dataene (Grønmo, 1996). Det skilles mellom kvalitative og kvantitative metoder i metodelæren, der de kvalitative ofte er representert i samfunnsvitenskapen. De kvantitative metodene ønsker ofte å bruke målbare verdier, mens kvalitativ forskning tar for seg ikke målbare verdier og stiller spørsmål om hva, hvordan og hvorfor (Thomas, Nelson & Silverman, 2005). Valg av metodisk tilnærming velges også ofte på bakgrunn av evnen til å beskrive, forklare eller utforske et fenomen. Beskrivende studier har som mål å beskrive et spesielt tilfelle av et fenomen. Forklarende studier ønsker å finne årsak og effekt i et forhold mellom variabler og hypoteser, mens eksplorerende studier søker å finne ny innsikt (Yin, 1994). På grunn av at denne studien tar utgangspunkt i en prosess som tolkes i lys av konteksten den opererer i, hvor målet er å finne detaljert informasjon om en spesiell case der det benyttes tolkning og analyse av data på bakgrunn av eksisterende teori og kunnskap om emnet virker det dermed relevant å bruke kvalitative forskningsmetoder (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2002; Yin, 1994).

Kvalitativ metode innbefatter også fem teknikker for innsamling av data; observasjon, intervju, deltagelse og dokumentanalyse. I forbindelse med denne studien er intervju og dokumentanalyse benyttet, men der intervjuene har vært hovedkilden til datamaterialet. Dokumentanalysen har bestått av strategiplaner, årsrapporter og andre interne klubbdokumenter. Bruken av intervju og dokumentanalyse bidrar til en dypere forståelse av forskningstema, og i tillegg er mulighetene større for å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle. Jeg får også en nærhet til forskningstemaet der målet er å opprette et subjektforhold mellom meg som forsker og undersøkelsesenheten (Grønmo, 1996).

5.4 Kvalitativt forskningsintervju og intervjuguide

I følge Kvale (1997) vil det være hensiktsmessig å benytte intervju som metode for innsamling av data i tilfeller der studiens formål er å avdekke menneskers erfaringer og opplevelser angående et fenomen. Forskningsintervju er kjennetegnet som en samtale med struktur og hensikt, og er mer dyptgående enn en hverdagslig samtale. For å få ønsket resultat av et forskningsintervju er det viktig at man som intervjuer aktivt utnytter situasjonen for å få svar på forskningsspørsmålene. Likevel er det viktig at selv om intervjusituasjonen er en sosial setting, må den preges av profesjonalitet. Det vil derfor være viktig at forskeren etablerer seg som en kompetent, troverdig og hederlig person (Andersen, 2013).

I denne studien har det vært avgjørende å få gjort kvalitative forskningsintervju med informanter på grunn av at den relevante informasjonen som har vært avgjørende for å svare på problemstillingene ikke er offentlig eller i form av skrevne kilder.

Utarbeidelsen av en intervjuguide ble startet tidlig i forskningsprosessen, men utviklet seg parallelt med produksjonen av studiens teoretiske rammeverk. En slik parallell utvikling mellom intervjuguide og teoriforståelse bidro til kvalitetsmessig sterkere spørsmål gjennom at min forståelse for det aktuelle emnet økte. Semistrukturert intervju ble benyttet, hvor et fast oppsett av spørsmål, utviklet på forhånd kunne benyttes. Spørsmålene var satt opp i en bestemt rekkefølge, men hvor muligheten for digresjoner underveis i intervjuet var tilstede. Utgangspunktet for mine spørsmål var at de ikke skulle være ledende, men likevel gi svar som bidro til relevant informasjon for å svare på studiens problemstillinger. Målet med intervjuguiden var at jeg skulle ha noe fastsatt å forholde meg til, samtidig som informantene til en viss grad fikk styre utviklingen i intervjuet.

Det ble laget to intervjuguider, en til spillerne og en til de nåværende og tidligere ansatte i klubbene. Spillerne i klubbene fikk de samme spørsmålene, og det samme gjaldt de ansatte. Det ble laget forskjellige intervjuguider til spillerne og til de ansatte. Årsaken var den ulike informasjonen og synsvinkler de ansatte innehar i forhold til spillerne, grunnet deres ulike roller.

Begge intervjuguidene startet med enkle bakgrunns spørsmål (vedlegg 3 og 4). Tanken bak å åpne med mer generelle spørsmål var å skape en trygghet hos informantene gjennom at de fikk beskrive noe som var enkelt og upersonlig. Deretter ble spørsmålene tematisert på bakgrunn av teoretiske rammeverket studien benytter.

De første intervjuene ble gjennomført begynnelsen av oktober 2012 og hvor siste intervju ble gjort i slutten av november 2012. Da begge klubbene i studien befant seg i fly avstand fra meg var logistikken rundt tidspunkt for intervju den største utfordringen. Den store geografiske avstanden gjorde det viktig for meg å kunne gjøre flere intervju på en reise. Jeg satt av tre dager til hver klubb, der jeg fordelte alle intervjuene utover de tre dagene. Med en slik fordeling var intervjuene gjennomførbare, både med tanke på tilgjengeligheten til informantene og at jeg skulle være mentalt tilstede under intervjuene. Det var viktig for meg at intervjuene ble gjennomført på informantenes ”hjemmebane”, og i denne studien tilsier det informantens kontor og/eller arbeidsplass. Valget baserte seg først og fremst på informantens tilgjengelighet, men også på informantenes større grad av trygghetsfølelse. Dette kunne igjen medvirke til større grad av åpenhet. Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2004) hevder også at ansikt til ansikt intervju vil skape en trygg atmosfære hvor man som intervjuer lettere har muligheten til oppfatte kroppsspråk.

Under intervjuene ble det brukt diktafon for å gjøre intervjusituasjonen mer behagelig både for meg som intervjuer og for informantene. Fordelene ved bruk av diktafon under intervju er at all informasjon blir lagret og deretter behandlet. Samtidig kan det skape en trygghet og følelse hos informantene om at jeg som intervjuer følger med og lytter på hva som blir sagt fremfor å skrive ned notater av det som blir fortalt. Tryggheten kan igjen resultere i mer oppriktige refleksjoner fra informantene på grunn av at han føler seg hørt på og verdsatt. I forkant av intervjuene ble informantene informert om studiens tema og forespurt om deres tillatelse til å benytte digital diktafon. Forespørslene var viktig for å ivareta de etiske aspektene ved gjennomføringen av forskningen. Samtlige informanter gav samtykke til bruk av diktafon, og etter alle gjennomførte intervju informerte jeg informantene om lengden på intervjuet og takket for deltagelsen.

Det var satt av 1,5 time per intervju, hvor det korteste varte i 1 time, mens det lengste varte i 2 timer og 35 minutter. Ingen av informantene virket utilpass med intervjusituasjonen, samtalen fløt godt, og ofte var informantene innom flere av temaene som intervjuguiden inneholdt uten at jeg stilte spørsmål. Et slikt utfall kan bli begrunnet gjennom at jeg på forhånd hadde informert om studiens tema. Informantenes egen kompetanse innenfor temaet gjorde det naturlig at de dro inn flere faktorer som ikke konkret ble spurt om. En viktig faktor er også erfaringen med intervjusituasjoner som samtlige av informantene har, og en slik erfaringen bidro nok til at de opptrådte mer komfortabelt.

5.5 Utvalg

I kvalitative studier er det viktig at utvalget er selektert og strategisk valgt i relasjon til studiens problemstillinger (Huberman & Miles, 2002). I følge Thagaard (2002) kan utvelgelsen av informanter baseres på et strategisk utvalg, tilgjengelighetsutvalg eller snøballmetoden. Med bakgrunn i dette kan utvelgelsen anses som et velegnet utvalg. Dette fordi informantene velges ut fra sentrale kriterier som formodentlig kan gi relevant informasjon, og som bidrar til å svare på den valgte problemstillingen (Thomas, Nelson & Silverman, 2005). Utvelgelsen av case og informanter ble tatt på bakgrunn av analytiske formål, og dermed ble inkluderingen av informanter bestemt gjennom et meningsfullt utvalg. Fordelen med strategisk meningsfylt utvalg av informanter beror på at forskeren selv har mulighet til å bestemme hvilke aktører som egner seg best for studien. På den måten vil trolig sannsynligheten øke for anvendelige og informative intervju.

Å opprette kontakt med aktuelle informanter kan ofte være utfordrende. Spesielt når man skal opprette kontakt med et lite og veldig lukket samfunn, slik som norske toppfotballklubber er. Gjennom å ha spilt fotball i mange år, har jeg skaffet meg en del kontakter på fotballfeltet. Kontaktene benyttet jeg meg av i oppstartfasen for å få innpass i de aktuelle klubbene. Etter at den første kontakten var opprettet med administrerende direktør i klubbene, og jeg hadde fått lov til å undersøke klubbene, fikk jeg kontaktinformasjon til de informantene som jeg ønsket. Min kontaktperson i klubbene informerte de aktuelle informantene på forhånd om at jeg kom til å ta kontakt, noe som bidro til at jeg fikk positive svar raskt. Jeg anser videresending av informasjon

og klarsignal fra kontaktperson i klubben som en avgjørende faktor til den positive og raske responsen fra informantene

5.5.1 Endelig utvalg

I utvelgelsen av informanter ble det lagt vekt på at utvalget skulle bidra med å gi en bred forståelse av hvordan det jobbes og tilrettelegges for å skape en kontinuerlig prestasjonsutvikling i de to klubbene. De måtte ha god kunnskap og være en del av det feltet studien fokuserer på. Ytterligere var det viktig at informantene hadde vært i klubbene over en lengre periode, men at de skulle også være en del av den sportslige avdelingen i klubben. Det sistnevnte var viktig på bakgrunn av at studien ønsker å belyse gjennom et organisatorisk perspektiv hvordan det arbeides i den sportslige avdelingen. Avgrensingen er begrunnet i at nettopp denne avdelingen sitter med det sportslige resultatansvaret i klubbene. Det er de som gjennom daglige prosesser jobber for å skape en sportslig kontinuerlig prestasjonsutvikling. Personene ble valgt av strategiske grunner, og utvalget besto av totalt 12 personer, seks i hver klubb. I tillegg ble det foretatt uformelle samtaler med andre ansatte i de to klubbene, noe som var viktig for å få en helhetsforståelse av hele organisasjonen. Studien har ikke et høyere antall informanter, da det anses at de som ble inkludert ville gi studien den essensielle og tilfredsstillende mengde informasjon som ville bidra til en helhetlig forståelse og relevans i forhold til studiens problemstilling. Samtidig ønsket jeg informanter som uttalte seg troverdig og ikke ga overfladiske svar. Det siste kriteriet henger sammen med valget om kun å ha personer som har vært i organisasjonen over en lengre periode. Slike personer er trygge på sin plass i organisasjonen og ser det ikke som risikabelt å uttale seg oppriktig. Samtidig kjenner de organisasjonen godt, og kan dermed gi meg en dypere innsikt. Det er likevel nødvendig å presisere at man aldri har noen garanti for at informantene er oppriktige, men i følge Patton (1990) vil en slik meningsfull utvelgelse av informanter gi data som er både hensiktsmessige og informasjonsrike.

Gruppen av informanter besto til slutt av individer med ulike egenskaper, alder, rolle i organisasjonen, og erfaring. En slik kompleks gruppe bidro til at analysen fikk en helhet. Som forsker fikk man også informasjon om organisasjon fra ulike standpunkt og synsvinkler. Studiens utvalg består da av seks informanter fra de to klubbene, totalt 12 informanter. Videre har jeg delt de seks inn i to kategorier der fire er ansatte og to spillere. For å referere til informantene er det valgt ut at ledere i sportslig avdeling vil ha

bokstaven L, og nummer 1, 2, 3 eller 4 bak bokstaven, og hver spiller vil ha bokstaven S, og nummer 1, eller 2. Trenere vil ha bokstaven T etterfulgt av tall, mens tidligere ansatte har bokstavene TA og et tall. For å skille de ansatte og spillerne i hver klubb fra hverandre vil jeg i diskusjons delen belyse og diskutere de to klubbene adskilt og refererer til de med klubbnavn. Valget for å ikke bruke mer spesifikt beskrivelse av informanter begrunnes med at miljøet informantene er en del av er lite, og det vil dermed være lett å identifisere de hvis det omtales mer spesifikt.

5.6 Databehandling

Når alle intervjuene var gjennomført ble de transkribert umiddelbart, og samtlige er nedskrevet i detaljform. I følge Kvale og Brinkmann (2009) er en transkripsjon en konkret omdanning av en muntlig tale til tekst. Transkripsjonen av intervjuene inneholder ikke enkelte pauser eller lyder fordi jeg vurderte det til en ikke betydelig faktor i forhold til min forståelse av det som blir sagt eller informantens mening med uttalelsen. Etter at transkriberingen var utført besto datamaterialet av 120 sider med tekst. Gjennom hele forskningsprosessen ble transkripsjonen oppbevart utilgjengelig og kryptert på min personlige datamaskin. Det var viktig å gjøre transkripsjonen utilgjengelig for andre for å ivareta informantenes anonymitet og studiens fortrolighet, og for å imøtekomme de forskningsetiske kravene. Den samme begrunnelsen gjelder også utilgjengeligheten til transkripsjonen i forbindelse med oppgaven.

For å besvare studiens problemstillinger er det valgt å prioritere innsamling av primærdata. Det innebærer at virkelige oppfatninger og tanker fra informantene er primærkildene. I tillegg er uformelle samtaler og dokumentanalyse kilder til tolkning av dataene. De sistnevnte anses som sekundærkilder i forbindelse med denne studien, og skal medvirke som kilder for å skape en forståelse, tolkning, samt bidra til å anskaffe fakta som gir et bredere perspektiv på driften av klubbene. Eksempler på slike sekundære kilder har vært årsrapporter, strategiplaner, og artikler fra og om klubbene. Gjennom den totale mengden datamateriale er det bestrebet å skape et helhetlig bilde av arbeidsmetodikken for kontinuerlig prestasjonsutvikling i klubbene. I tillegg må det legges til at min egen erfaring fra feltet kan ha bidratt som kilde for å skape en bredere forståelse.

5.6.1 Analyse av datamateriale

En av de viktigste faktorene for å oppdage relevante funn i studiens datamateriale er å foreta en dyptgående og gjennomarbeidet analyse. En analyse blir i hovedsak gjennomført med mål om å redusere og selekttere data, og slik identifisere og argumentere for systematiske mønstre og relasjoner i dataene. Første steg vil være å foreta en dyptgående gjennomgang av transkripsjonene flere ganger, samtidig som man fokuserer på å kartlegge likheter, ulikheter og mønstre i utsagnene til informantene. I denne studien ble en slik gjennomgang foretatt flere ganger, noe som førte til at jeg ble mer kjent med innholdet. Det ble dermed enklere å tolke utsagnene i den retningen informanten hadde ment.

5.6.2 Koding og kategorisering

Det finnes ulike måter å benytte når man skal analysere data. Målet med analyse er å systematisere deler av innholdet som bidrar til besvarelse av studiens problemstillinger (Grønmo, 1996). En hensiktsmessig måte å systematisere data på er ifølge Grønmo (1996) å lage et strukturert kategoriskjema. Deretter registreres de utvalgte tekst - enhetene som kan plasseres i de ulike kategoriene. Ytterligere hevder Flick (2002) at hensikten med å kode en tekst er å skape en mer oversiktlig og mindre tekstform. I hovedsak kan man dele koding inn i to nivåer; koding på første nivå og på annet nivå (Miles & Huberman, 1994). Jeg vil følgende presentere hvordan denne studiens data er analysert.

5.6.3 Tematisk koding

Flick (2002) omtaler koding på første nivå som tematisk koding. Her kan kategoriene lages ut fra det informantene snakker om eller hvilke temaer studiens problemstillinger ønsker å få svar på. Denne studiens tematiske kategorier ble både laget ut fra hva informantene snakket om og fra naturlige temaer som problemstillingene hadde. Videre tok jeg alle sitatene fra informantene og plasserte de inn i de kategoriene som de passet i. Funnene fra de store kategoriene ble så videre gruppert og oppsummert og videre satt inn i underkategorier. Etter at setninger og sitat var plassert i de passende kategoriene, satt jeg dette inn i en matrise. Årsaken til bruk av matrise var for enklere å kunne se sammenhenger og mønstre i uttalelsene til informantene. Nedenfor kan man se et eksempel fra den tematiske kodingen. Eksemplet viser en nøkkelkategori i forhold til treningsprosessen i klubben og typiske uttalelser for kategorien.

Tabell 1: Tematisk koding med kategorier og uttalelser som representerer kategoriene

Kategorier	Ansatt 1	Ansatt 2	Spiller 1
Planlegging	<i>Vi har jo ukeplan kan du si, eller vi har dagsplan, ukeplan, seks ukeplan, og årsplan, det er sånn som vi jobber og den seks ukeplanen er veldig gunstig for den gjør at du kan være i forkant på en relativt lang periode men som samtidig også går inn i hverandre, altså det du gjør første uken kan få utslag i sjetten uken også videre</i>	<i>Spillerne selv må ha et eierforhold til sin egen utvikling, da utarbeider de hvert år et coaching hefte der spillerne selv er inne å diskuterer i gruppevis og enkeltvis, hva det er de skal forbedre i år eller hva skal de jobbe med for å oppnå utvikling. også er det jo hvordan skal vi ha det i lag for å oppnå de her tingene, det er jo litt ok, at man trives i lag og hele pakken. Hvordan skal vi oppføre oss i forhold til trenerne, medspillere, publikum, sponsorer, media, skole, utdanning, yngres avdeling, Hvordan skal vi oppføre oss for å ha en god treningskultur i klubben, hvordan forbereder vi oss til trening.</i>	<i>Spesielt i oppkjøringen så har på en måte hver uke et tema, og det kan strekke seg over en uke og det kan strekke seg over to uker det varierer.</i>

5.6.4 Teoretisk koding

Når den tematiske kodingen var gjennomført var neste steg å foreta en teoretisk koding. Denne typen koding er ikke ulik fra den tematiske. Forskjellen er at i den teoretiske kodingen blir det teoretiske rammeverket benyttet som kategorier i kodingen. Mer presist formulert så vil nøkkelpunkter i det teoretiske rammeverket bli brukt som kategorier i kodingen. I forhold til studiens teoretiske rammeverk som består av teori om påpasselighet og erfaringsbasert læring, så vil et eksempel være at punktet om opptatt av feil og avvik fra teorien om påpasselighet bli brukt som kategori. Nedenfor presenteres et eksempel fra studiens teoretiske koding.

Tabell 2: Teoretisk koding med kategorier og uttalelser som representerer de teoretiske kategoriene

Kategorier	Ansatt 1	Ansatt 2	Spiller 1
Opptatt av feil og avvik	<i>Her er det jo alltid sånn at det er mulighet for å gjøre ting bedre, men vi har i hvert fall et bevisst forhold til at spilleren som et helt menneske og at det er viktig og der også individualisere men å se spilleren, og det der med å være tett på spilleren så vil du fange opp om det er ting som ikke fungerer, og det å få det opp og kunne sette inn tiltak i neste omgang.</i>	<i>Vi tar det veldig på alvor, og da er det flott at vi er et svært støtteapparat, og da er det jo hva det handler om og ta inn å snakke om det og hvordan løser vi det og hva gjør vi med det. For det er det som er poenget, ikke bare ja ok du plages med det, det so what.</i>	<i>Hvis vi i spillergruppen merker at det er en som ikke leverer så får han beskjed om det, så det er jo den selvjustisen som er i gruppa som gjør at folk hele tiden strekker seg, og det tror jeg også at den sammensetningen med folk man har i en gruppe og at spillere som vi har hatt tidligere som ikke har vært like sulten er ikke lengre i klubben</i>

5.7 Kvalitet på funn og konklusjoner

I forskning er det essensielt at den anvendte metoden anses som hensiktsmessig i forhold til de resultatene som blir lagt fram. Det vil derfor være viktig å reflektere over studiens funn i forhold til grad av reliabilitet og validitet. Ytterligere er det viktig å vurdere studiens bruk av triangulering og eksisterende styrker og svakheter i forhold til bruk av metode.

5.7.1 Triangulering

Triangulering handler i hovedsak om bruke flere teorier og metoder når man analyserer og bestemmer et objekts posisjon (Patton, 1990). Triangulering er ofte brukt i kvalitative studier, på grunn av muligheten til å sammenligne ulike typer data som for eksempel intervjudata og dokumentanalyse. Denne studien benytter seg både av teoritriangulering og datatriangulering. Det er spesielt bruken av påpasselighet – og

erfaringsbasert læringsteori som har bidratt til en bredere forståelse av tilrettelegging for kontinuerlig prestasjonsutvikling. Datatrianguleringen består av dokumenter som klubbens strategiplaner, årsberetninger, Tromsø IL coaching – og team - rules hefter, samt dybdeintervjuer, og har hatt en sentral rolle i det å styrke helhetsforståelsen. Ved å benytte flere teorier og ulike typer data, kan validiteten og reliabiliteten til denne studien hevdes å ha blitt styrket.

5.7.2 Reliabilitet og validitet

Reliabilitetsbegrepet omhandler troverdigheten og påliteligheten til de resultatene en studie påviser. I hovedsak finnes det tre faser hvor en studies reliabilitet kan bli påvirket. Den første fasen er gjennomføringen av intervjuet. Eksempler kan være bruk av ledende spørsmål, hvor informantens svar dermed blir påvirket av måten spørsmålet har blitt stilt. Den andre fasen er transkriberingen. Reliabiliteten preges av nøyaktigheten ved den skriftlige gjengivelsen ved transkriberingen. Den tredje og siste fasen er analysen, hvor nøyaktigheten av den utførte analysen er avgjørende (Kvale & Brinkmann, 2009). Til slutt avhenger studiens reliabilitet på i hvilken grad resultatene som fremlegges er til å stole på. For å unngå det motsatte bør man som forsker være opptatt av å minimere graden av feilkilder, som kan påvirke tiltroen til resultatene. Validitetsbegrepet omhandler også i stor grad sammenhengen mellom studiens uttalte undersøkelse, og det som faktisk blir undersøkt (Kvale & Brinkmann 2009).

Som forsker og intervjuer var jeg opptatt av at spørsmålene ikke skulle bli stilt med en ledende undertone. Intervjuguiden inneholdt forskjellige temaer som igjen hadde spesifikke, men relativt åpne spørsmål innenfor det gjeldende temaet. Spørsmålene ga informantene muligheten til å fortelle om det de anså som sentralt for å svare på spørsmålene som ble stilt, hvor jeg samtidig hadde mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Transkriberingen ble gjort med høy grad av nøyaktighet. Alt ble skrevet ordrett, og kun lyd ord som *ehh* er utelatt fra teksten. Utelatelsen begrunnes med at det skaper bedre flyt i transkripsjonen og lydene ble vurdert som ikke viktige for forståelsen av uttalelsene. Som beskrevet tidligere så er analysen i denne studien gjort både tematisk og teoretisk koding. Målet med dette var å skape en oversikt i dataene og samtidig legge til rette for å kunne se sammenhenger i uttalelsene til informantene. Alle uttalelser ble kodet og brukt som et verktøy for tolkning.

Å hevde at feilkilder ikke forekommer i denne studien vil være vanskelig på grunn av bruk av intervju som metode for innhenting av data. Det kan alltid knyttes en viss usikkerhet til samspillet mellom mennesker, slik som i et intervju. Det er mulighet for feiltolkninger og misforståelser. Informantene fikk mulighet til å lese tolkninger av deres uttalelser. I kombinasjon med bruk av diktafon kan det hevdes å ha begrenset muligheten for feiltolkninger og misforståelser. En annen faktor som også kan ha innvirkning på informantenes svar er hvorvidt de hadde forberedt seg på forhånd. Samtlige informanter ble tilsendt et informasjonsskriv før intervjuene der studiens tema ble presentert. En slik informering kan ha ført til at informantene på forhånd av intervjuene reflekterte over egen praksis, og satt seg inn i relevant teori. Utfallet av slike handlinger kan ha ført til at informantene ga gode gjennomtenkte svar, men det kan også ha ført til at virkeligheten ikke avdekkes fullt ut. Som intervjuer oppfattet jeg det ikke som om informantene hadde forberedt seg på forhånd, eller utelot noe fra svarene sine. De beskrev godt hvordan de jobbet i klubben og avdelingen, og samtidig evnet de å reflektere over både positive og negative sider med arbeidsmetodikken.

Studiens validitet avhenger av om den undersøker det den sier den skal undersøke. Det er vanskelig å si med sikkerhet om forskning på arbeidsmetodikk for kontinuerlig prestasjonsutvikling i Tippeligaklubber, hvor det er blitt gjort et forsøk på å finne elementer i en slik prosess, viser et godt bilde på virkeligheten. For det første er forskningen kvalitativ. Dette innebærer en mangel på tydelige målevariabler, og casen er i høyeste grad kompleks. I tillegg har ikke arbeidsmetodikk for å skape kontinuerlig prestasjonsutvikling et fasitsvar, men avhenger av flere faktorer som eksempelvis type klubb og personell. Det vil derfor eksistere en viss usikkerhet rundt hvilke variabler som bør legges til grunn, men det må likevel benyttes indikatorer som det teoretiske rammeverket påpeker. Som forsker må jeg derfor legge til grunn de elementer og synspunkter som informantene anser som viktige i forhold til emnet, og deretter tolke disse ut fra teorien.

5.7.3 Generalisering

Generalisering omfatter evnen til å overføre resultater studien legger frem til andre organisasjoner i liknende situasjoner. Da på grunn av at det ofte ikke er store utvalg i kvalitative studier, slik som i kvantitative, lar kvalitative studier seg i mindre grad generaliseres (Kvale, 2009). I denne studien blir ikke relevansoverføring en så sentral

fase, men det ønsker å skape en forståelse for hvordan det jobbes i de to klubbene som er valgt ut etter visse kriterier. Likevel kan det hevdes at funnene i denne studien innehar en analytisk form av generalisering fordi klubber som er i en lik situasjon som klubbene i studien få et innblikk i hvordan disse klubbene jobber, og eventuelt oppdage mangler i sitt arbeid eller bli klar over hvordan enkelte arbeidsmetodikker har fungert eller ikke for klubbene. Studien har en viss grad av teoretisk generalisering på grunn av det teoretiske rammeverket studien benytter. Teoriene om erfaringsbasert læring, påpasselighet og prestasjonskultur, redegjør for arbeidsmetodikk som har bidratt til kontinuerlig suksess. Organisasjoner som innehar de samme kjennetegnene som blir beskrevet i teoriene kan dermed bruke disse til å forme sin organisasjon.

5.8 Etiske aspekter

Når man gjennomfører en kvalitativ studie er det viktig å ivareta de etiske aspektene på en god måte. I følge Edwards og Skinner (2009), må de etiske hensynene være til stede under hele forskningsprosessen. ”The researcher needs to consider and act upon ethical responsibilities and considerations continue right through a project, even beyond the data collection phase into analysis, write up and publication” (Edwards & Skinner, 2009, s.78-79).

Klubbene opererer også i et miljø som er eksponert i media, og innen begge klubbene jobber det flere kjente personligheter. Disse personene kan enkelt bli identifisert på grunn av sin tilstedeværelse i media. Med bakgrunn i dette, var det viktig at det ble utøvd stor forsiktighet ovenfor informantene, og at det ble gjort et godt og tilstrekkelig arbeid fra forskerens side angående anonymisering av informanter. Målet med å anonymisere informantene var at de skulle unngå å oppleve uheldige konsekvenser av å delta i studien, og fordi enkelte av uttalelsene kan oppleves annerledes når de blir satt sammen med forskerens tolkninger. Et flertall av informantene har gått gjennom sine transkriberte intervju, og enkelte har også ytret et ønske om å lese de delene av analysekapittelet som omhandler deres egne uttalelser. Ingen av informantene har i ettertid vært uenig med forskerens tolkninger av informasjon som er blitt gitt av informantene.

Før intervjuene ble informantene tilsendt et informasjonsskriv (vedlegg 1) og en samtykkeerklæring (vedlegg 2) som samtlige informanter leste og skrev under i forkant

av intervjuet. I tillegg ble informantene i starten av intervjuene muntlig presentert for muligheten å trekke seg når som helst, og muligheten til å få uttalelser utelatt og fjernet. Det ble også i forkant av intervjuene søkt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) i forbindelse med gjennomføring av prosjektet (Vedlegg 5), som ble godkjent. En slik godkjenning anses i denne sammenheng som meget viktig for å overholde de etiske aspektene, gjennom å rette seg etter retningslinjer som NSD opererer med, i forhold til taushetsplikt, oppbevaring av data og personvern.

6. Empiriske funn og diskusjon

Dette kapitlet har til hensikt å gjøre rede for de empiriske funnene og diskutere disse i resultatene i lys av studiens teoretiske rammeverk. Kapitlet vil ha en teoretisk inndeling, og diskutere de empiriske funnene som er sentrale for å kunne svare på studiens problemstillinger. Det teoretiske rammeverket vil bestå av teori om påpasselighet og erfaringsbasert læring. I tillegg vil jeg belyse hvordan de ulike klubbene kan sees på i en prestasjonskultur.

Den første delen av dette kapitlet vil presentere og diskutere arbeidsmetodikken i klubbene i lys av teori om påpasselig erfaringsbasert læring og påpasselighet. Videre vil det diskuteres hvordan prestasjonskulturen er i klubbene.

Det blir viktig i dette kapitlet at klubbene blir fremstilt på en klar og ryddig måte gjennom de forskjellige delene. Jeg vil derfor innenfor de ulike delene presentere funnene i klubbene hver for seg og deretter diskutere.

For å illustrere funnene i resultat- og diskusjonsdelen på ryddig måte, vil jeg bruke direkte sitater fra mine informanter. Sitatene er merket med en kode, eksempelvis S1, og alle informantene i oppgaven har sin egen kode. Spillerne er merket med bokstaven S og et tall, ledere/ansatte er merket L etterfulgt av et eget tall, trenere er merket med bokstaven T og et tall, og tidligere ansatte er merket med bokstavene TA etterfulgt av et tall.

6.1 *Pålitelig erfaringsbasert læring i Tromsø IL og Viking FK*

Kapitlet ønsker å belyse og diskutere om små intelligente feil er en forutsetning for kontinuerlig utvikling i klubbene. I toppfotball er treningene ofte trenerstyrte og spillerne har lite å si på hva som er de prioriterte treningsområdene. I den sammenheng vil det være interessant å se på hvordan læringsprosessen er i klubbene både i forhold til den kollektive og individuelle utviklingen. I følge Andersen (2009) er en læringsmodell som søker å utnytte feil utbredt i norsk toppidrett. At feil oppstår er også uunngåelig, og evnen til å fange opp de feilene som oppstår raskt og lære av dem er avgjørende for å lykkes. Som beskrevet tidligere er det klare forutsetninger som må være oppfylt for å lære av feil på en intelligent måte. Små feil vil være et resultat av gjennomtenkte og

planlagte handlinger, der det er usikkerhet om utfallet av disse handlingene, noe som er erkjent. Handlingene er avgrenset i omfang og konsekvenser og aktørene har en bevisst og aktiv holdning til handlinger og resultater. I tillegg må dette skje i et handlingsfelt som aktørene kjenner godt nok til at effektiv læring er mulig (Sitkin, 1992).

6.1.1 Små feil er et resultat av godt planlagte handlinger

Gode planer og gjennomtenkte handlinger er sentrale faktorer for å lykkes i toppidretten. Har et fotballag planlagt godt hva som er prioriteringsområdene i treningen i de ulike periodene, bidrar dette til å skape klare forventninger som dermed kan bidra til gode evalueringsprosesser og videre læring.

For toppfotballspillere er det viktig at treningen er godt strukturert og har et innhold som bidrar til utvikling. For å skape en slik struktur er det viktig å utarbeide gode planer, ofte i form av årsplaner, periodeplaner, ukeplaner og øktplaner. Sitatet under er fra treneren i Tromsø IL, og fremhever hvordan de planlegger og anser viktigheten av planlegging:

Vi har dagsplan, ukeplan, seks ukeplan, og årsplan, det er sånn som vi jobber og den seks ukeplanen er veldig gunstig for den gjør at du kan være i forkant på en relativt lang periode. Men som samtidig også går inn i hverandre, altså det du gjør første uken kan få utslag i sjette uken også videre. I de seks ukers så fanger du også opp konkurransestructuren vår, om vi har tett kampprogram eller mindre tett program og hvor man kan legge inn eksempelvis buffere for ekstra fysisk påvirkning der kampprogrammet er mindre. Men i perioder der det er tett kampprogram da må du tenke enda mer restitusjon å hvile, så det er rett og slett for å få en mer spesifikk arbeidsmetodikk. (T1)

Sitatet til treneren fremhever at de har konkrete planer både for korte og lengre perioder. Planene har tatt utgangspunkt i ulike analyser og tester som er blitt gjennomført. De er konstruert slik og skal bidra til å skape klare forventninger til gjennomføringen. Samtidig medvirker planene til å kunne være i forkant av situasjoner som er kjent og ikke kjent. De strukturerte planene fører også til en større presisjon hos individene i sportslig avdeling, som må oppfatte små feil i gjennomføringen. Det kan dermed hevdes at små feil er et resultat av gjennomtenkte handlinger.

Etter hver sesong evaluerer spillergruppen i Tromsø IL de ulike elementene som påvirker deres fotballhverdag, og rapporterer dette videre. Denne evalueringen samt de analysene som blir gjennomført legger grunnlaget for de planene som blir lagt.

Spillergruppens evaluering kan dermed bli vurdert som en indirekte påvirkning på planleggingsprosessen. I klubben er det også praksis at spillergruppen blir orientert om treningsinnholdet for en periode, og sitatet under fra en av spillerne belyser dette:

Jeg kan starte med treningsplanleggingen. Der får vi ofte vite, spesielt i oppkjøringen så har på en måte hver uke et tema, og det kan strekke seg over en uke og det kan strekke seg over to uker det varierer. Men i hvert fall i oppkjøringen bruker vi som sagt å ha sånn tema og da får vi beskjed før den uken hva den skal handle om, så må vi fokusere litt ekstra på det i treningene for det er det de ser etter, (S2).

Sitatet fra spiller S2 illustrerer hvordan spillergruppen blir informert om treningsplanleggingen på forhånd av gjennomføringen. Til tross for at det virker som om spillerne har liten innvirkning på planene når de er satt, har de som nevnt gjennom sesongevalueringene bidratt til å forme de endelige planene. Et viktig poeng å trekke frem i denne sammenhengen er to faktorer som har blitt belyst i avsnittet om påpasselighet. I Tromsø IL blir spillergruppen i stor grad involvert, og man kan hevde at det er en sterk involveringskultur. Samtidig innehar klubben en sterk medansvarkultur, og disse to faktorene bidrar i treningsplanleggingen til støtteapparatet. Dermed representerer de endelige planene synspunkter fra alle sentrale aktører i sportslig avdeling. Dette fører igjen til klare forventninger, gode evalueringer, god evne til å avdekke feil og dermed læring.

God planlegging er, i likhet som i Tromsø IL, en viktig faktor i treningsplanleggingen i Viking FK. Støtteapparatet i klubben opererer med både dagsplaner, ukeplaner, månedsplaner og årsplaner. Planene blir utarbeidet på bakgrunn av analyser, fysiske tester, og kampprogram. Utgangspunktet for planarbeidet er å skape forventninger for hva som skal gjøres, men også for hva som forventes av de som skal gjøre det som er planlagt. Ytterligere skal planene bidra til at man er i forkant av lengre perioder. Dermed kan den fysiske påkjenningen reguleres i forhold til om det er tett kampprogram eller ikke. Tilsvarende som i Tromsø IL er det støtteapparatet i Viking FK som utarbeider planene for laget, mens spillerne har ansvar for å planlegge sin individuelle utvikling. Ettersom at støtteapparatet planlegger den kollektive treningen får de automatisk klare forventninger til hva som skal gjennomføres, hva som blir sentrale faktorer og hva som kan forventes. Spillergruppen på sin side får ikke et slikt innsyn siden de ikke er en del av planleggingen. Det blir da viktig at de blir informert

om forventninger, sentrale faktorer og fokusområder i gjennomføringen av treningene. I Tromsø IL ble det beskrevet at spillergruppen på forhånd får vite hva en treningsperiode skal inneholde og hva som kom til å være fokusområdene. Sitatet under fra en tidligere trener beskriver hvordan en slik problemstilling ble løst i Viking FK, mens han var trener:

Det som vi alltid gjorde for det første så var det viktig å klargjøre ovenfor spillerne hvilke altså hvilke type treninger vi skulle ha, slik at de var godt informert på forhånd. Altså først med treningsplanleggingen på dag, uke, måned men også fra dag til dag. I det å informere de om hva de skulle jobbe med, jeg hadde jo var tidlig på i det at hver enkelt dag så må hver enkelt spiller sette seg mål om hva de skal jobbe med (TA1).

Som den tidligere treneren belyser ble spillerne på forhånd informert i forhold til hvilke type treninger laget skulle ha i perioder framover. Hver spiller skulle samtidig sette seg mål for hva de skulle jobbe med i treningene. En slik grundig informasjon vil skape forventninger hos spilleren til den treningen som skal gjennomføres. Det vil igjen kunne medvirke til at spilleren i større grad evner å evaluere bedre og derav ha en mer effektiv læring av treningene. At spillerne selv setter seg individuelle mål i forhold til de fokusområdene den kollektive treningen har, kan bidra til en mer presis evalueringen og læringen av gjennomføringen. Det er viktig å poengtere at selv om alle spillerne er godt informerte om treningsplanlegging og gjennomføring, kan det forekomme variasjon i graden av utnyttelse i spillergruppen av den informasjon som blir presentert. Med dette menes at i en spillergruppe har man ulike typer mennesker, og ikke alle evner å bruke konkret informasjon om forventninger og fokusområder til å evaluere og lære. Det blir dermed viktig at støtteapparatet er aktive i treningsarbeidets og påvirker læringsprosessen til den type spillere.

6.1.2 Usikkerhet om utfallet av handlingene, noe som er erkjent

Det andre kriteriet som Sitkin (1992) vektlegger er at det må være usikkerhet knyttet til utfallet av de planlagte handlingene, og dette må være erkjent. Om støtteapparatet planlegger å trene på teknikk, taktikk eller andre faktorer i en periode, skaper dette klare forventninger for hva utfallet vil være. Likevel må både støtteapparat og spillergruppe evne å se at utfallet av treningen kan frembringe variasjon i resultatene.

Det er blitt belyst i forrige avsnitt at Tromsø IL opererer med flere typer planer, og i sesongoppkjøringen jobber de med ulike temaer i bestemte perioder.

Treningsplanleggingen og de forskjellige temaene skaper forventninger til utfallet. Sitatet under fra treneren viser hvordan trening på et tydelig offensivt spillemønster skaper forventninger, og hvordan de evner å oppdage flere variasjoner i utfallet av en slik prioritering i treningsarbeidet:

Det er en viktig påminnelse om at man faktisk risikerer å tape noe når man velger å sterkt prioritere noe annet (T1).

Uttalelsen til trener viser hvordan de evner å se at prioritering på et område kan føre til at de risikerer å tape på andre områder. I toppfotballen vil det alltid være usikkerhet rundt de valgene man gjør i treningsarbeidet. Ønsker man å bli bedre i den offensive samhandlingen, og prioriterer det i en periode, kan det føre til at den defensive samhandlingen blir dårligere. En systematisk evalueringsprosess vil være avgjørende for å evne og se variasjonene i utfallet. Som belyst tidligere og som sitatet hevder evner Tromsø IL det. For selv om resultatet av handlingene svarer til forventningene så tolkes det ikke som en bekreftelse på at underliggende forutsetninger og forståelse er korrekt. Mye av grunnen til en slik evne ligger nok i at Tromsø IL besitter en sterk utviklingsorientert kultur, hvor samtlige hele tiden ønsker å ta nye steg og forbedre seg. En slik implementering av kultur og systematikk i gjennomføringen bidrar til at individene aldri søker bekreftelse på at noe stemmer, men heller en søken på hva som kan læres og forbedres.

I samtalen med en tidligere ansatt i Viking FK eksemplifiserte han en slik usikkerhet til utfallet av handlingene ved å forklare en situasjon som hadde oppstått under hans tid i klubben:

Vi hadde et kan du si et inntrykk av at vi fikk for mange like belastningsskader underveis, da både i før sesong og i sesongen. Og det kunne komme også av at vi kanskje drev den fysiske treningen, ikke var på utført sånn som vi ønsket det (T1).

Den tidligere treneren beskriver her at den fysiske treningen førte til bedre fysisk form men også til at de fikk mange like belastningsskader, og dette er et godt bilde på at det er usikkerhet rundt utfallet av handlingene. Da de oppdaget at den fysiske treningen

førte til skader i tillegg til å gjøre spillerne bedre fysisk, så evnet støtteapparatet å evaluere treningen på en slik måte at de oppdaget variasjonene i handlingene. De bekreftet ikke kun forventet resultat om at spillerne skulle bli i bedre fysisk form, men de så at treningen også hadde et usikkert utfall i form av belastningsskader.

I både Viking FK og Tromsø IL evner de å se at det finnes usikkerhet til utfallet, de vet at enkelte handlinger kan få et utfall som ikke er forventet noe. I Tromsø IL vet de at ved å sterkt prioritere enkelte elementer så kan dette svekke nivået på andre faktorer. I Viking FK oppdaget de at den fysiske treningen både gav forventet og uventet utfall. Mye av muligheten for å vite at handlinger har ukjente utfall ligger i de forskjellige ressursene og kompetansene som finnes i begge klubbene. Som tidligere beskrevet er fotball et invasjonsspill. Som klubb må man trene og jobbe med områder som må forbedres kontinuerlig. Likevel finnes det ikke en sikkerhet i at det man gjør vil føre til gode resultater. En klubb kan over en lengre periode jobbe for eksempel med å utvikle spillestil, pasningsspill med mer, dog vil klubbene i konkurransesituasjon alltid møte en motstander som vil jobbe for å ”ødelegge” dette. Fotballfaglig kalles dette invasjonsspill eller spill – motspill. Det vil derfor alltid være usikkerhet rundt utfallet av de handlingene som blir gjort i en fotballklubb.

6.1.3 Handlingene er avgrenset i omfang og konsekvenser

Det tredje kriteriet i læringsmodellen er at handlingene er avgrenset i omfang og konsekvenser. Med dette menes at de handlingene som utføres og de avvikene som oppstår må være av en slik betydning at de skaper oppmerksomhet hos individene i organisasjonen. Samtidig må de ikke være så store at de får katastrofale følger. I toppfotballen og i toppidretten generelt er det å eksperimentere med nye treningsmetoder eller lignende veldig vanlig. Det som blir viktig i en slik sammenheng er at de nye metodene som blir prøvd ut ikke fører til store forandringer som er umulig å håndtere. Dersom eksperimentene i treningsplanleggingen får et for stort omfang, kan dette føre til at konsekvensene blir for store. Både trenere og spillergruppe vil ikke klare å håndtere konsekvensene, og dermed ikke lære av de.

Tromsø IL benytter analyseverktøy og tester for å kartlegge hva de må jobbe med for å oppnå ønsket resultat og utvikling. Støtteapparatet har kontinuerlig intern kommunikasjon slik at treningsmetodikken hele tiden utvikler seg og blir best mulig

tilpasset både lag og individ. Dette gjenspeiles i klubbens treningsmetodikk, der viktige prosessverktøy er krav – konsekvenser - tiltak. En forlengelse av treningsplanleggingen er gjennomføringen av treningene, og i fotball handler det mye om å trene mest mulig konkurranselikt. Likevel skal trainingen føre til at spillerne hele tiden må utfordres for å kunne ha en positiv retning på prestasjonen. Uttalelsen under belyser en sentral faktor i gjennomføringen av treningene i klubben:

Vi krymper tid og rom faktoren, fordi at de til enhver tid skal føle at de nesten mislykkes fordi at det går så fort, og det at vi stille et sånt krav til konsentrasjon til hurtig observasjon til hurtig beslutning og til hurtig handling...i forhold til laget men også i forhold til den individuelle, at vi pusher treningsmetodikken sånn at de må strekke seg (T1).

Sitatet til T1 viser at støtteapparatet med hensikt legger opp øvelser slik at spillerne nesten mislykkes hver gang. En slik handling i treningsmetodikken vil føre til at spillerne opplever et avvik på egen prestasjon, og ønskelig respons er at de lærer av avviket. Det er ønskelig at læringen fører til endringer i gjennomføringen neste gang, slik at resultatet får et positivt utfall. Handlingene i treningsarbeidet kan man dermed tolkes som begrenset i omfang og konsekvenser fordi de vekker oppmerksomhet rundt de avvikene som oppstår. De er likevel ikke for store til å oppleves umulig å håndtere. Evnen til å håndtere avvikene må også ses i sammenheng med kulturen som hele sportslig avdeling i Tromsø IL innehar. Som belyst tidligere er det et ønske om å hele tiden utvikle seg og strekke seg for å ta nye steg, og dermed vil en slik metodikk i treningsarbeidet fungere.

Det kom fram i samtalene med informantene i Viking FK at arbeidsmetodikken i forbindelse med trening er lik den som er i Tromsø IL. Det handler hele tiden om å utvikle seg og utfordre spillergruppen til å prestere på høyere nivå. Ytterligere kom det fram at det til tider har blitt gjort en del handlinger som ikke har vært helt vellykket. Det kan tolkes som om både størrelsen på handlingene og konsekvensen har vært for store. Et konkret eksempel er endringen av defensiv struktur i spillemønsteret. Under den tidligere treneren ble det prøvd ut en del forskjellige ting, og det som fikk størst oppmerksomhet var når de gikk fra soneforsvarsspill til mannsmarkering. I fotball – Norge ble dette ansett som en stor forandring for det defensive spillet til klubben. Handlingen medførte reaksjoner fra miljøet rundt Viking FK, og med manglende gode resultater ble dette ansett som en fiasko av folk utenfor klubben. I forbindelse med dette

avsnittet vil det være interessant å diskutere om handlingen ved å forandre på defensiv struktur ble for omfattende, konsekvensene for store og dermed begrenset det evnen til å lære av konsekvensene. Det å forandre på struktur offensivt eller defensivt må bli ansett som en omfattende handling, og man må påberegne å bruke lang tid for at noe slikt skal bli ordentlig implementert i både spillergruppe og støtteapparat.

Istedenfor å gjøre små handlinger, der utfallet av handlingene har vært av en håndterlig grad, kan det virke som om at mangelen på gode stabile resultater har ført til at mange store handlinger er blitt gjennomført i Viking FK. Dette har igjen ført til at konsekvensene har blitt for store og man har ikke evnet og lære av de konsekvensene som har oppstått. Som tidligere beskrevet er ikke alle delaktige når handlingene blir planlagt. Dette kan medvirke til mangelen på forventninger og mangel på evnen til å se variasjoner i forventningen. Når variasjonene blir for store blir de heller ikke håndterbare.

Parallelt med at Viking ansatte ny trener, gikk de også tilbake til å spille sonemarkering slik som de hadde gjort i tidligere. Uttalelsen under er fra en spiller som forklarer hvordan dette forandret forståelsen for spillestilen defensivt hos spillergruppen:

Vi visste hva de ville, og selvfølgelig det går på mye greiere når spillere klarer å forstå hundre prosent hva treneren vil fram til. Og du klarer å gjennomføre det i kamp og det er en av grunnene til at det har gått som det har gått, det har ikke gått kjempe bra, men vi har tatt de poengene vi må (S1).

Her forteller spilleren at det nye trenerteamet som kom inn ikke forandret så mye, men de gikk tilbake til sonemarkering, og at en slik defensiv struktur var mer kjent for spillergruppen. Spilleren legger også stor vekt på at forståelsen for hva trenerteamet ønsket bidro til at de klarte å gjennomføre dette i kamp. Av sitatet kan det tolkes at spillergruppen ikke helt forsto hva de tidligere trenerne ønsket. Når slike situasjoner oppstår blir det vanskelig å få en effektiv læring. Ytterligere kan det hevdes at handlingen om og konsekvensen av å legge om defensiv struktur ble for stor at spillergruppen evnet ikke å lære.

Metodikken i treningsarbeidet i både Tromsø IL og Viking FK kjennetegnes ved at de hele tiden ønsker å gjøre små handlinger som skaper en oppmerksomhet hos spillergruppen. Dette vil igjen bidra til at spillerne utvikler seg kollektivt og presterer på

et høyere nivå. Dog belyser funnene at mangel på gode sportslige resultater i Viking FK har ført til at store endringer/handlinger har blitt iverksatt for å forsøke å snu en dårlig trend. Man har i enkelte perioder gått litt bort fra de strategiene som er bestemt. Det kan også virke som om resultatene og frykt for å ikke oppnå resultatmålet har overstyrt den kontinuerlig utviklings – og læringsprosessen.

6.1.4 Aktørene har en bevisst og aktiv holdning til handlinger og resultater

Det fjerde kriteriet til Sitkin (1992) er at man har en aktiv holdning til handlinger og resultater. I toppidretten handler det om å utnytte detaljer, samt være opptatt av de for å oppnå utvikling og ønskede resultater. Man må være opptatt av de minste detaljene i alt fra planlegging, til gjennomføring og evaluering i både trenings - og konkurransearbeidet. Når man ser på toppidretten og i dette tilfellet toppfotballen er det en selvfølge at man er bevisst på handlinger og resultater. Likevel kan graden av bevissthet variere fra organisasjon til organisasjon. Ytterligere er det viktig at de planene og handlingene som klubben legger og gjennomfører bidrar til en rask læringsprosess. Med det menes at de data som handlingene genererer må skje hurtig nok slik at læring kan forekomme. På grunn av at man i toppfotball spiller kamper hver uke og noen ganger to ganger i uken i tillegg til daglige treninger, så vil responstiden på handlingene være kort. Hver uke vil man få resultater på de handlingene man har gjennomført, og man kan dermed hele tiden gjøre nødvendige justeringene.

I Tromsø IL er de opptatt av at spillergruppen både i trening og kamp skal få hurtig tilbakemelding på prestasjonen. I treningsarbeidet kan støtteapparatet raskt ta tak i situasjoner som oppstår som de mener ikke blir løst på en optimal måte. Spillerne får da evaluert prestasjonen umiddelbart og kan dermed justere måten å løse lignende situasjoner. Siden spillerne i Tromsø IL på forhånd har fått beskjed om hva de skal fokusere på i treningsarbeidet, vil muligheten for læring skje mer effektivt. I tillegg bruker Tromsø IL et analyseverktøy i treningsarbeidet, bestående av et viss antall kameraer rundt fotballbanen. Sitatet under fra en av lederne i sportslig avdeling beskriver hvordan verktøyet brukes:

Vi har syv, åtte kameraer som gjør at du kan følge spillere og treninger der kanskje jeg som trener av og til kan trekke meg litt tilbake også sitter jeg med de to tre spillerne som jeg vil følge. Jeg trykker på Ole Martin Årst, når jeg ser at det er et eller annet som, ja det er jo det her vi har pratet om i forhold til hans

målsetting. Samtidig som jeg gjør det så kan jeg bruke noen minutter for å se om bildene ble grei også kan jeg sende det derifra og inn til hans PC, gjerne med et spørsmål, Hva synes du selv om hvordan du løste denne her på? Og kan lage en refleksjon ikke lenge etter treningen (L1).

Analyseverktøyet som L1 beskriver viser at de er opptatt av at spillerne skal raskt reflektere over sentrale situasjoner som har oppstått på trening. Spillerne får ikke svar fra treneren på hva som er blitt gjort feil eller riktig, men skal selv evaluere hvordan utførelsen var. Dermed bidrar verktøyet til at spillerne får presentert essensiell informasjon hurtig. Det setter i gang en refleksjonsprosess der målet er at spilleren skal lære av erfaringen og ta det med seg videre. En slik prosess er i tråd med Sitkins (1992, s. 245) fjerde kriterie, som hevder at dersom man skal evne å lære av små intelligente feil må ”*action and feedback happens fast enough that data is quickly generated for evaluation and feedback, so that learning can occur expeditiously*”. Ytterligere skaper den raske tilbakemeldingsprosessen en bevissthet rundt handlinger og resultater hos spillergruppen.

På grunn av de manglende gode resultatene i Viking FK har de eksperimentert med ulike handlinger i håp om å skape en positiv utvikling og gode resultater. I følge Sitkin (1992) er det viktig at man utnytter resultatet av handlingen når man eksperimenterer. Dette gjelder enten det er positivt eller negativt, til å lære av og eventuelt gjør endringer som vil påvirke resultatet i den ønskede retningen. Uttalelsen under beskriver hvordan spillerne har opplevd hvordan en slik prosess har vært i klubben:

Så gjør du litt sånne endringer som er ikke er relevant i det hele tatt, men bare for å gjøre noe sant. Bare for å føle at nå har i hvert fall prøvd det, også funker ikke det så prøver vi noe nytt igjen, sånn har det jo gjerne vært de siste to årene (S2).

Sitatet belyser at klubben har gjennomført en del handlinger som spillerne føler kun har blitt gjort for å gjøre noe, og når det ikke har funket så har de forkastet resultatene og prøvd noe nytt. Av uttalelsen kan det tolkes at det har blitt eksperimentert med nye ideer, men at utgangspunktet for å eksperimentere har vært å få en bekreftelse på forventet resultat. Når resultatene som har kommet ikke har svart til forventningene har det ikke blitt gjort justeringer og nye forsøk på samme eksperiment. Eksperimentet har heller blitt og et nytt eksperiment er blitt påbegynt.

En slik arbeidsmetodikk finner man ikke bare i treningsarbeidet i Viking FK, men også i organisasjonsstrukturen av sportslig avdeling. Klubben har siden 2009 hatt tre forskjellige hovedtrenere. De har i samme periode skiftet mellom å ha hovedtrener og sportsdirektør, og manager og trener struktur i avdelingen. Alle de ulike endringene som har blitt gjort gir et bilde av at klubben ikke har en klar formulering av hvem og hva er Viking FK. En av informantene i studien bekreftet et slikt inntrykk med å uttale at for Viking FK sin del så handlet det om å finne en modell som man trodde på. Og presiserte at han følte at det hadde vært mye fram og tilbake med organisasjonsstruktur. Han henviste til endringen der hovedtrener ble manager. Han uttalte videre at han følte at klubben måtte tenke litt langsiktig, og at det var noe spillergruppen hadde savnet veldig. Han anså mangelen på et fundament i Viking FK som en av hovedårsakene til at klubben ikke har levd opp til forventningene.

At både Tromsø IL og Viking FK har en bevisst og aktiv holdning til handlinger og resultater trenger ingen videre diskusjon. Begge klubbene vet at resultatet er avhengig av hvor godt gjennomført handlingene i de daglige prosessene er. Ytterligere er muligheten for rask tilbakemelding av data tilstede hos begge klubber. Støtteapparat kan poengtere og sette inn tiltak momentant på treningsfeltet, og ha videoanalyse i etterkant av kamper. Tromsø IL har også tatt i bruk videoanalyse i forbindelse med treningsarbeidet, noe som gir spillerne en ekstra reflekteringsprosess i tillegg til kampanalysen.

Gjennomgangen viser imidlertid at i Viking FK i enkelte perioder, der de sportslige resultatene ikke har svart til forventningene, har gjort handlinger der det kan diskutere om det har vært en bevissthet til resultatet av handlingene. Hvis resultatet av handlingen ikke har svart til forventningene har man forkastet resultatene istedenfor å lært av de. I likhet med forrige avsnitt så kan det hevdes at presset for å levere gode sportslige resultater har drevet klubben til å gjennomføre handlinger kun for å skape gode sportslige resultater, og når forventningen ikke ble oppfylt har det blitt prøvd ut noe nytt.

6.1.5 Det skjer innen et handlingsfelt som aktører kjenner godt nok til at effektiv læring er mulig

Det siste kriteriet til Sitkin (1992) krever at læring skjer i et handlingsfelt som aktørene kjenner godt nok til at effektiv læring er mulig. Spillere og støtteapparat i norsk toppfotball har ofte lang erfaringen innenfor fotballfeltet, og denne erfaringen fører til at de kjenner det handlingsfeltet de operer i. Likevel kan man ikke definere fotballfeltet som kun et felt. Innenfor fotballen og i en klubb finnes det flere felt. Spillerne har sine egne felt, mens støtteapparatet inneholder flere felt som for eksempel medisinsk, mentalt, analyse, teknikk taktikk med mer. Det er derfor essensielt at samtlige individer kjenner det feltet de opererer i, men også til de andre feltene. På den måten blir læringen mer effektiv og komplett.

I en spillergruppe vil graden av erfaring variere, og ofte er årsaken differansen i alder hos spillerne. Spillere som er eldre besitter ofte mer erfaring enn de yngre, og vil dermed kjenne toppfotballfeltet bedre. Det er essensielt for de yngre spillerne at det er kommunikasjon og samhandling mellom de ulike individene i klubben. Dette for at de på tidlig stadium effektivt skal kunne lære på bakgrunn av at de kjenner handlingsfeltet godt. Det vil i følgende avsnitt bli presentert hvordan dette kriteriet er i Tromsø IL og Viking FK.

At ledelsen i Sportslig avdeling kjenner sine handlingsfelt godt kan man betrakte som en selvfølge. Dersom det ikke hadde vært tilfelle ville de nok ikke blitt ansatt i de stillingene de har. Likevel er det som nevnt i innledningen til dette kriteriet viktig at samtlige i sportslig avdeling kjenner alle handlingsfelt. I samtaler med ledere, trenere og spillere i Tromsø IL kom det fram at de hadde Coching - grupper både for spillere og ledere i sportslig avdeling. Baktanken var å skape en kompetanseoverføring mellom individene. Slike grupper vil kunne bidra til at både spillere, ledere og trenere får innsyn og kjennskap til de ulike handlingsfeltene som finnes i avdelingen.

Hvis man går inn på ledernivå vil en fysisk trener gjennom coaching – gruppene bli kjent med det mentale handlingsfeltet. Han eller hun vil få en forståelse for hva som anses som essensielt i den mentale treningen og motsatt. En slik arbeidsmetodikk bidrar til at flere individer i Tromsø IL har mulighet til å lære effektivt. Dette fordi de både kjenner sitt eget handlingsfelt, i tillegg til de andre feltene. Dette vil være essensielt for

å lære og skape utvikling. En slik kjennskap til alle feltene er viktig i fotball fordi alle feltene påvirker hverandre, og hvis et felt er i ubalanse så påvirker det de andre feltene.

Coaching – grupper foregår også i spillergruppen, og der kan unge spillere utnytte den erfaringen de eldre spillere innehar. Dermed kan de forsterke sin forståelse for handlingsfeltet spillergruppen opererer i. Eldre spillere kan også dra nytte av de unge spillernes erfaringer og utvikle sin forståelse for handlingsfeltet. Sitatet under belyser hvordan spillerne anser kompetanseoverføringen i spillergruppen:

Nå er jo jeg en av de ledende skikkelsene i gruppen...Så blir det jo opp til spillertypen som meg , Miika, Hans Åge, Ole Martin, til å holde gruppen på tå og hev, samtidig som man prøver å gi tips til unge som kommer opp (S1).

Spilleren uttaler at som ledende skikkelse i spillergruppen anser han det som naturlig å gi tips til de unge spillerne som kommer opp. Dette var gjennomgående hos alle spillerne som var informanter. Det viser at denne formen for kommunikasjon er implementert i gruppen, og at alle har en forståelse for hvor viktig det er at samtlige kjenner variasjonene i handlingsfeltet.

Både ledere, trenere og spillere i Viking FK har god kjennskap til handlingsfeltet fotball. De har også opparbeidet seg kunnskap gjennom å ha vært en del av fotballen i lang tid. Men for at en fotballklubb skal oppnå ønsket utvikling og resultater er det vesentlig med god kunnskap rundt hva handlingsfeltet fotballklubb er. Det må være en klar modell og klare retningslinjer på hvordan fotballklubben skal fremstå. Et eksempel på dette er hvordan klubben skal spille fotball. Innenfor dette er det formasjoner, kravspekk på posisjoner med mer. Et annet eksempel kan være treningskultur, hva kreves på treninger, hvordan man skal forberede seg til trening og kamp, og hvordan trener vi for å bli bedre. Begge de nevnte eksemplene er handlingsfelt innenfor handlingsfeltet fotballklubb. Det er ekstremt viktig at alle disse feltene er klart formulert, informert og implementert slik at de skaper forventninger. Da er effektiv læring er mulig. Som tidligere belyst føler spillergruppen i Viking at en implementert modell og retningslinjer har vært en mangelvare i klubben. De har følt at for hver sesong har de måtte starte på nytt igjen fremfor å bygge videre på et implementert fundament. Å lære nye spillemønstre og posisjoner tar tid, og en situasjon der du som spillergruppe blir introdusert for nye handlingsfelt hvert år vil kunne føre til at

kunnskapen om det aktuelle handlingsfeltet aldri blir god nok slik at effektiv læring er mulig. For å utvikle god kunnskap om et handlingsfelt, eksemplifisert med spillemønster og formasjon, er det viktig at kommunikasjon mellom de som innehar den nødvendige kunnskapen til mottakerne er tydelig. I Viking FK hadde ledelsen i sportslig avdeling daglige møter der det ble diskutert hva som skulle gjøres på trening den aktuelle dagen, men som vi kan lese av sitatet under så oppfattet den tidligere ansatte at det som ble avtalt skulle bli gjort på treningen, ikke alltid ble formidlet til spillergruppen:

Altså en ting er det du sier i møter og en ting er det som blir gjort da...Og jeg føler jo at det er en av grunnene til at det, at du ikke får den forventet fremgangen, kommer veldig mye på en lite enhetlig kommunikasjon og en enhetlig team da som på mange måter jobber for samme sak og ikke for seg selv da (TA1).

Uttalelsen gir et bilde på hvordan noe av kommunikasjonen var innad i Viking FK. Det kan tolkes som det var uenigheter på hvordan Viking FK skulle fremstå på fotballbanen. Et annet aspekt å se det fra kan være at det var ulik grad av kunnskap hos støtteapparatet på det som skulle gjennomføres. Dermed ble ikke det som var planlagt formidlet videre på en korrekt måte. I tillegg vil en slik situasjon føre til at mottakerne av informasjonen som blir gitt, i denne sammenheng spillergruppen, ikke oppnå den riktige kunnskapen. I likhet med støtteapparatet vil muligheten for effektiv læring da minske. Spillergruppen oppfattet også en digresjon i samhandlingen i støtteapparatet:

Jeg vet ikke om de helt var på samme bølgelengde. De hadde litt forskjellige tanker og det funker dårlig når du har en som er på feltet å gjør sine ting, så har du en som gjerne sitter på kontoret å ville gjort ting litt annerledes (S1).

Her bekrefter den ene spilleren tolkningene som er gjort ovenfor. Spillergruppen oppfattet at de planlagte handlingene ofte ikke ble gjennomført på grunn av fraværende samhandling i støtteapparatet. En slik krysskommunikasjon der spillergruppen får ulik informasjon å forholde seg til vil kunne medvirke til at evalueringer av prestasjoner blir mangelfulle. Dette fordi spillerne ikke besitter tilstrekkelig kunnskap som muliggjør læring av evalueringsprosessene.

I lys av det som er blitt presentert i denne delen kan det konkluderes med at samtlige i sportslig avdeling i Tromsø IL jobber aktivt for at alle skal besitte en helhetlig forståelse

av sitt eget og andre sentrale handlingsfelt i klubben. Det forekommer kompetanseoverføring både i planlagte forum og på treningsfeltet. Kompetanseoverføring sammen med de ulike analysene som blir gjennomført bidrar til å skape gjennomtenkte planer, klare forventninger og kjennskap til handlingsfeltene. I tillegg blir det skapt en felles forståelse for viktigheten til hvert felt. Dette fører til en bedre samhandling mellom individene som opererer i de forskjellige handlingsfeltene.

I Viking FK har de på samme måte som i Tromsø IL individer som besitter god kunnskap til de handlingsfeltene de er en del av. Like fullt virker det som at det har vært lav grad av helhetlig forståelse for hverandres felt. Tromsø IL brukte coaching – grupper for å få kompetanseoverføring mellom de ulike feltene, mens de ikke har et slikt forum i Viking FK. Det kan føre til situasjoner som er presentert med sitat ovenfor og evnen til effektiv læring vil minske. For toppfotballklubber er det ikke bare essensielt at samtlige har kjennskap til handlingsfeltene i klubben for å evne og lære effektivt. Det er også for å skape en helhetlig forståelse og samstemthet for hvorfor man gjør det man gjør og hvorfor resultatene blir slik de blir.

6.2 *Er Tromsø IL og Viking FK påpasselige organisasjoner*

Denne delen har til hensikt å diskutere om arbeidsmetodikken i sportslig avdeling i klubbene samsvarer med måten det jobbes på i påpasselige organisasjoner. For å diskutere om de to klubbenes sportslig avdeling arbeidsmetodikk er påpasselig, er det sentralt å se på kjennetegn på en påpasselig organisasjon. Weick, et. al. (1999) vektlegger fem kjennetegn ved påpasselige organisasjoner. I det følgende vil jeg presentere resultater fra forskningen og diskutere hvert enkelt kjennetegn opp mot Tromsø IL og Viking FK.

6.2.1 *Opptatt av feil og avvik*

En påpasselig organisasjon kjennetegnes ved at de er opptatt av små eller store feil og avvik. Det handler i grove trekk om at organisasjonen har en kultur der kritiske evalueringer er en del av de daglige prosessene. Man er opptatt av å oppdage og observere avvik fra det som er et forventet resultat. Har man oppdaget et avvik, er det viktig at den blir rapportert og at det settes i gang tiltak umiddelbart. Samtidig vil en slik arbeidsmetodikk føre til at individer i organisasjonen ikke blir for selvsikre. Dette

grunnes i at det er en naturlig oppfatning i påpasselige organisasjoner at alle prosesser fostrer feil.

I Tromsø IL jobber de i stor grad med utviklingsmål og i liten grad med resultatmål. En slik målsettingsprosess bør automatisk bidra til at Tromsø ILs arbeidsmetodikk blir preget av kontinuerlig kritiske evalueringer av daglige prosesser. Den påfølgende uttalelsen er fra en trener i Tromsø IL, og illustrerer til hvilken grad de er opptatt opptatt av feil og avvik:

Det er selvfølgelig marginer å hente innenfor alle segment, på lagutvikling, hvordan utvikler vi spillestilen videre, hva prioriterer vi i treningsarbeidet vårt og på individuell utvikling, hvordan kan vi øke, finne balansen mellom treningsmengde og treningskvalitet og treningsinnhold. Altså metodikk som gjør at vi løfter det...og med å være tett på spilleren så vil du fange opp om det er ting som ikke fungerer, og det å få det opp og kunne sette inn tiltak i neste omgang (T1).

Sitatet tilsier at klubben ønsker å forbedre og utvikle prioriterte områder kontinuerlig. Tromsø IL jobber hele tiden for å utnytte små marginer som løfter og optimaliserer helheten. Støtteapparatet er også opptatt av å være tett på spillerne slik at de evner å fange opp ting som ikke fungerer, for i neste omgang sette inn tiltak. Dette er i tråd med hvordan påpasselige organisasjoner opptrer i daglige prosesser. For Tromsø IL er en slik arbeidsmetodikk avgjørende. De er nemlig avhengige av å hele tiden forbedre produktet både kollektivt og individuelt for å kunne hevde seg i norsk toppfotball. Følgende av en slik holdning fører til at gode resultater aldri vil gi bekreftelse på at det de gjør er riktig. Det vil heller gi motivasjon til å jobbe videre med de områdene de er gode på og forbedre områder som ikke er på det nivået som er ønskelig.

Under flere av samtalene med informantene i klubben ble det ofte presisert at det de anså som styrken til klubben, var at samtlige i organisasjon hadde et ønske om å hele tiden forbedre seg og at de aldri ble tilfreds med prestasjonene. Det å aldri være tilfreds med prestasjonene er noe man ofte hører fra idrettsutøvere. Likevel virker det som om samtlige i Tromsø IL har en slik holdning, og at dette er forankret i den kulturen og de verdiene som finnes i klubben. Verdiene til klubben består av lagånd, stolthet og redelig spill. Den første anses som en påvirkende faktor på at individene i klubben hele tiden ser etter å optimalisere prestasjonene. Lagånd representerer ikke kun det å stå sammen, men handler i Tromsø IL om at man har ansvar for hverandres handlinger og

prestasjoner. I spillergruppen er det en intern justis om at samtlige må gjøre sitt beste og fokusere på å ha kvalitet i alt som gjennomføres. Dersom dette ikke følges er det en fastsatt regel at man sier ifra til den eller de det gjelder. Tromsø IL har evnet å skape en kultur der kvalitet i gjennomføringen står sentralt. Det handler om å hele tiden optimalisere de daglige prosessene. Kvalitetssikringen får de gjennom god formell og uformell kommunikasjon og kontinuerlig oppfølging på sentrale prosesser. Det kan hevdes at det er implementert en utviklingsorientert kultur i klubben, og at alle involverte ønsker og er innforstått med at de hele tiden må søke etter hva som kan forbedres.

Viking FK preges også av en kultur der man kontinuerlig evaluerer de daglige prosessene som gjennomføres. En leder i klubben beskrev det slik:

Vi jobber jo kontinuerlig med å bedre det produktet vi skal levere, og da går det jo helt ifra de som vaske treningstøyet til spillerne til de som er administrerende direktører. Så vi prøver hele tiden å utvikle det produktet vi har, de planene vi har, de retningslinjene vi har. Så det er en sånn prosess som foregår jevnt og trutt (L1).

Av uttalelsen kan vi se at sportslig ledelse i klubben kontinuerlig evaluerer planene, retningslinjene og det helhetlige produktet. For begge klubbene vil en slik kultur være ekstremt viktig for å kunne prestere. Samtlige klubber i Tippeligaen ønsker å være bedre enn motstanderne til en hver tid, og for å oppnå dette er de klar over at de kontinuerlig må forbedre det helhetlige produktet.

I toppidretten er det kvaliteten på evalueringsprosessen som i hovedsak vil bidra til å avdekke avvik. I Tippeligaklubber skjer mye av evalueringen felles, og er ofte trenerstyrt med innspill og synspunkter fra spillerne. For at en slik evalueringsprosess skal fungere vil det være essensielt at alle i organisasjonen er observante i det daglige arbeidet. For å få til det må dette være implementert både i spillergruppen og på ledernivå. Informanten ovenfor uttaler at ved å være tett på spillerne vil du fange opp ting som ikke fungerer og på den måten få det fram i lyset tidlig. Deretter å sette inn tiltak. En slik tilnærming vil kunne bidra til at eventuelle feil blir oppdaget tidlig. En slik nærhet vil dog også kunne føre til god tillit mellom støtteapparat og spillergruppe. En følge av en gjensidig tillit vil ofte være forbedret kommunikasjon og dermed en

bedre rapporteringsprosess. En av spillerne i Tromsø IL kommenterte følgende om hva som opptar dem i en evalueringsprosess:

Ofte blir jo det spillerne gjør evaluert ut fra det man gjør i kamp, og da er det video gjennomgang etter hver kamp, der vi, der Agnar og Per og resten av støtteapparatet velger ut konkrete bilder for å belyse, for å belyse diverse elementer i spillet, og da kan det være bra ting og mindre bra ting... Jeg har jo nå vært her i noen år så i starten da var det mer sånn at jeg kom på trening også gjorde jeg det men nå har jeg på en måte en litt mer plan over det jeg gjør, at jeg tenker at i dag så skal jeg fokusere på overblikk og vende opp hver gang jeg får ballen, og sånne der ting (S2).

Spilleren bekrefter her at de evaluerer mye ut fra det de gjør i kamper, og at støtteapparatet velger ut ulike sekvenser av kampen for å belyse både det de gjorde godt og det de gjorde mindre godt. I tillegg bruker de videoanalysen i treningsarbeidet, der de henviser til forrige kamp som er blitt evaluert. De eksemplifiserer dette med hvordan de nå vil at spilleren skal opptre. I tillegg er det interessant å bemerke at evaluering av kamper skjer i plenum noe som kan understøtte at spillerne lærer av hverandres feil og avvik, og derav unngår at slike situasjoner oppstår i fremtiden.

Informanten presiserer at han selv jobber på en slik måte der han på forhånd tenker på hva han skal fokusere på i treningen. En slik metodikk i treningsarbeidet vil gi klare forventninger og det vil dermed være lettere å evaluere og avdekke eventuelle feil og avvik. Uttalelsene ovenfor både fra ansatt og spiller kan tolkes slik at det å være opptatt av feil og avvik er implementert i hele den sportslige avdelingen i klubben. Grunnen for en slik vurdering er at de ønsker en kontinuerlig prestasjonsutvikling, og evaluerer alt de gjør for å kunne utvikle sine forbedringsområder. Samt evner de å rapportere feilene på et tidlig tidspunkt slik at de kan sette inn tiltak på de oppståtte feilene.

I likhet med Tromsø IL er Viking FK også opptatt av å utnytte små marginer for å skape en god helhet. Som klubb i den øverste divisjonen i Norge besitter Viking FK de ressursene som er nødvendig for å evne og avdekke feil og avvik. De bruker avanserte analyseverktøy, og de har personer i organisasjonen som gjennom mange år har opparbeidet fotballfaglig og annen relevant kompetanse. Sitatet under er fra en tidligere ansatt og det belyses hvordan arbeidsmetodikken i evalueringsprosessen var når han var ansatt:

Vi hadde jo en som analyserte våre kamper, og senere også filmet treningene våre for å vise spillerne hva de gjør rett og hva de gjør galt da, og så de hadde, vi hadde fast rutine, etter frokost før vi skulle ut å trene så var det spillere som på mange måter booket tid hos han som satt med analysen for å se gjennom hva de egentlig gjorde rett og galt i forrige kamp, før treningsuka tok til, og det var veldig viktig i forhold til de momentene som var viktig i forhold til posisjon å utførelse på banen da. (TA1).

Den tidligere ansatte treneren uttalelse viser at de gjennom videoanalyse både i forhold til trening og kamp var opptatt av å evaluere for å avdekke hva som kunne gjøres bedre. Samtidig fikk spilleren tilbakemelding på dette både gjennom å selv se på videoanalysen før trening. Uttalelsene til den tidligere treneren er i samsvar med hva den nåværende treneren uttalte. Det kan dermed tolkes som om organisasjon er opptatt av å avdekke feil og avvik som blir gjort i både treningsarbeidet og i kamp for å skape en ønsket utvikling og gode resultater.

Det vil også i Viking FK som i Tromsø IL være essensielt at spillergruppen er opptatt av å finne avvik, hvor de samtidig har mulighet til å rapportere til lederne og trenerne. En av spillerne uttalte seg slik om hvordan denne prosessen er i Viking FK:

Ja vi har en gang i måneden så har vi noe sånn et spillerutvalg...Der vi gjennomgår noe vi lurer på, de lurer på, noen beskjeder, og der tar vi opp alt det måtte være. Så vi har tilbakemeldinger på alle i støtteapparatet og støtteapparatet har sikkert tilbakemeldinger på oss å, så det går begge veier egentlig. Og når det gjelder i treningssammenheng så må egentlig kjenne på det selv, om du føler om du gjorde en god trening, også må du kjenne på stoltheten din egentlig, det er jo det det står på, alle har jo lyst å gjøre det godt på trening, og du det er ikke vanskelig, du kjenner selv på om du har gjort en god kamp eller en god trening (S1).

I Viking FK, som sitatet tilsier, er det opprettet forum hvor spillerne kan gi tilbakemelding til lederne i Sportslig avdeling. Et slikt forum kan bidra til at feil eller avvik som spillerne finner kan rapporteres, hvor det i neste omgang bli satt i gang tiltak for å løses. En viktig diskurs er om en slik tilbakemeldingsprosess vil gjøre at rapporteringen skjer raskt nok. I følge Weick og Sutcliffe (2007) bør feil og avvik som oppdages rapporteres øyeblikkelig, og siden Viking FK har en månedlig rapportering kan eventuelle feil og avvik som spillergruppen har oppdaget eskalere til et nivå at det får mer innvirkning enn nødvendig. Selvsagt er det muligheter for daglige tilbakemeldinger på både treningsfeltet og gjennom uformelle samtaler i en fotballklubb. Slike kanaler blir allikavel ikke alltid de riktige for litt større saker.

Når det gjelder hvordan spillerne selv evaluerer sine sportslige prestasjoner, får de tilbakemelding på kampene gjennom videoanalyse, mens spillerne kjenner mer på det selv om de har hatt en god trening eller ikke. De spillerne som har vært informanter forteller alle at det går på mest på sin egen følelse av prestasjon når det kommer til treninger.

Et reelt scenario kan være at spillere som føler at det ikke går bra over lengre tid, ikke evner å avdekke de feilene som fører til dårlige prestasjonene på trening. I slike tilfeller vil jo kommunikasjon med trenere og støtteapparat være essensielt for spillerne. En av spillerne forklarte hvordan han følte kommunikasjonen var når han opplevde at ting ikke fungerte:

Nei de sier jo det at du skal tåle å si det, tåle å høre det, men det har jo ofte vært sånn her at hvis du sier noe så, så blir du fort kappet beina av liksom, føler jeg da (S2).

Sitatet til spilleren belyser hvordan han anser tilbakemeldingsprosessen mellom spillerne og sportslig ledelse har vært. Han føler at det ikke har vært rom for tilbakemeldinger og at man ikke har kunnet si ifra fordi da det ville bli brukt mot han. Selv om spillerne har mulighet gjennom spillerutvalget til å si ifra om opplevde avvik, så virker det som om kommunikasjon mellom individuelle spillere og ledere ikke har et godt nok forum. I mangel på en slik prosess vil organisasjon ikke make å oppdage avvik som oppstår, og man kan dermed hevde at Viking FK er opptatt av feil og avvik gjennom at de besitter de riktige teknologiske ressursene, men at rapporteringsprosessen har mangler.

Det er viktig å påpeke at alle spillerne uttalte at dette hadde blitt bedre den siste tiden, og siktet da til ansettelsen av den nye hovedtreneren. Treneren uttalte seg slik om hvordan han ønsket og opplevde denne prosessen:

Jeg vil at de skal komme, akkurat som han gjorde nå, kom inn om det er noe som er uklart, jeg vil vite om de har problemer, kjæresten, hunder eller hva faen det nå er, istedenfor at de er dårlige på trening, så da vet jeg hvorfor (T1).

Gjennomgangen viser at ledelsen i sportslig avdeling i begge klubbene er opptatt av å kontinuerlig utvikle de daglige prosessene som er sentrale for kvaliteten på det

helhetlige produktet. Når det gjelder hvordan de er opptatt av feil og avvik i de sportslige prestasjonene benytter både Tromsø IL og Viking FK videoanalyse i evalueringsprosessen av kamper. Gjennomgangen av pålitelig erfaringsbasert læring belyste også at Tromsø IL bruker et videoanalyseverktøy i treningssammenheng. Dette er for å skape en kritisk refleksjon hos spillerne angående egne prestasjoner.

Ulikhetene mellom klubbene viser seg imidlertid å være rapporteringsprosessen fra spillergruppe til ledelse i sportslig avdeling, men også hvordan spillerne selv evaluerer egne prestasjoner. I begge klubbene er det opprettet et spillerutvalg som en gang i måneden representerer spillergruppens synspunkter for ledelsen i avdelingen. Likevel kom det fram gjennom samtalene med informanter fra spillergruppen i Viking FK at de satt igjen med følelsen av at hvis man sa ifra så ble man kappet beina av. Som spiller i en toppklubb må du ha tiltro til de planene som støtteapparatet legger, men det må likevel være åpenhet for at spillerne skal kunne gi tilbakemeldinger på prosesser de føler ikke fungerer. Hvis en slik prosess er fraværende vil dette minske muligheten for å oppdage feil eller avvik på et tidlig nok tidspunkt. Det kan føre til at deler av eller en hel spillergruppe ikke presterer optimalt fordi sentrale avvik eller feil ikke er oppdaget. For Tromsø IL sin del er ledelsen opptatt av å ha en tett relasjon til enkelt spillere og spillergruppen som helhet. Bakgrunnen for en slik tilnærming er å få en mer effektiv og helhetlig tilgang til informasjon på feil og avvik som spillergruppen enten opplever eller produserer. Ytterligere kan den nære relasjonen medvirke til at rapporteringsprosessen fra spillergruppe til ledelse blir unødvendig, fordi ledelsen er på forhånd opptatt av å oppdage avvik, feil eller misnøye i spillergruppen og evner dermed å sette inn tiltak før de eskalerer.

6.2.2 Motvilje til å forenkle

Det andre kjennetegnet til påpasselige organisasjoner er at individene i organisasjonen ikke simplifiserer de tolkningene de gjør. Dette innebærer at det utføres presise og detaljerte tolkninger av prosessene som oppleves. I idretten, og som i dette tilfellet fotballklubben, er det ingen vits at det gjøres evalueringer dersom både spillere og støtteapparat simplifiserer sine tolkninger. Det gjelder tolkning av treningen, kampen eller andre utenforliggende saker som er blitt gjennomført. Ofte trener fotballklubber i Tippeligaen to ganger per dag og har kamp en gang i uken, det vil derfor være essensielt å ha en presis evalueringsprosess slik at man kan forbedre sentrale faktorer hele tiden.

Konsekvensen av å ikke ha en motvilje til å forenkle vil være at man ikke evner å avdekke feil på et tidlig stadium. Det vil igjen kunne føre til større og mer avgjørende feil i for eksempel den sportslige prestasjon. En av lederne i Tromsø IL uttalte følgende om en slik prosess:

Det tar vi veldig på alvor, og da er det flott at vi er et svært støtteapparat, og da er det jo hva det handler om og ta inn å snakke om det og hvordan løser vi det og hva gjør vi med det. For det er det som er poenget, ikke bare ja okay du plages med det, so what.. Hva kan vi gjøre med det (L1).

Lederen uttaler seg her om hvor viktig det er at man tar hendelser på alvor, enten det gjelder sportslig eller andre faktorer. For lederen så handler gode evalueringer om å god kommunikasjon med alle involverte, og ta alle saker på alvor. Det virker som om samtlige i organisasjonen er veldig opptatte av at alle saker som oppstår skal vies den nødvendige oppmerksomheten. Individene i klubben er flinke til å ta opp ting og de ”feier” ikke oppståtte situasjoner under ”teppet”. Det minste signal på at situasjoner ikke er som de skal tolkes grundig og jobbes godt med for å snu utfallet. De simplifiserer dermed ikke tolkningene sine, og er veldig opptatte av å evaluere og gjennomføre på en grundig måte.

Når det gjelder hvordan de evaluerer og tolker rent sportslig har det blitt belyst at de bruker videoanalyse. En trener uttaler seg slik om hvordan de tolker de analysene de gjør:

Gjennom videoanalyse så har vi veldig kvantitative data for en god prestasjon og en mindre god prestasjon. Vi bruker mye tid på å forsterke de gode bildene for jeg mener at læringsteoretisk så blir du bedre av å forsterke de gode bildene, da gjentar de seg og de vil etter hvert overstyre de mindre gode. Men så er det av og til behov for å gå inn å si at dette er feil og da problematisere rundt hvorfor det ble feil, også løse det (T1).

Uttalelsene til treneren bekrefter at de evaluerer grundig gjennom videoanalyse, der de får gode bilder på en god prestasjon og en dårlig prestasjon. I tillegg fremhever treneren at de bruker mye tid på å forsterke de gode bildene. Det er allikevel viktig at de av og til går inn å forteller hva som er feil, og problematiserer dette med spillerne for å finne løsninger. Dette beviser at de har en motvilje til å forenkle de tolkningene de gjør. De tar tak i feilene, lærer av feilene og løser de slik at de unngår at de repeterer seg.

Når det gjelder motvilje til å forenkle tolkninger i Viking FK forteller samtlige informanter i ledelsen at det er stor takhøyde i organisasjonen. De er dermed ikke redde for å gi tilbakemeldinger til hverandre. En leder uttalte seg slik:

Vi blir vel evaluert hver dag tror jeg, vi som jobber her i sporten vi har jo, ja, vi evaluerer hverandre litt hver uke, vi har ukentlige møter der vi tar opp ting som er bra og ting som er mindre bra. Å gir hverandre, vi har såpass høy takhøyde her at vi er ikke så redde for å gi hverandre tilbakemeldinger på det som er positivt og det som er negativt(L1).

Som sitatet viser er det stor takhøyde i den administrative delen i sporten. De evner å være kritisk til det de gjør og formidlingen mellom de ansatte er oppriktig. Det som er interessant å trekke inn her er uttalelsen til spilleren S2, der det ble påpekt at han følte han ble kappet beina av hvis han sa ifra om noe. Hvis noen i organisasjonen har en slik følelse kan dette bidra til at de forenkler de tolkningene de gjør seg for å forhindre at det oppstår en situasjon som vil påvirke de negativt. Dette kan også ses i sammenheng med hvordan spilleren uttalte seg om hvordan han evaluerte treningene sine:

Altså du evaluerer deg jo selv etter hver trening og tenker hva gjorde jeg galt, hva gjorde jeg bra hvordan følte jeg meg i dag og hva har jeg gjort for å føle meg sånn, hvis du føler deg bra eller hvorfor føler jeg meg dårlig, du tenker jo gjennom de tingene der, hver dag, men jeg vet ikke om det blir gjort så mye med det, det blir mye tenking tror jeg (S2).

Av sitatet kan man tolke at spilleren evaluerer og tenker over treningene han gjør, men at det blir mest gjennom en tankeprosess. Det kan virke som om det ikke blir gjort så mye med det i etterkant, og det kan tolkes at spillerne også forenkler sine tolkninger. Settes dette opp mot S2s utsagn om følgene av å si ifra, kan man se paralleller mellom den evalueringen spillerne gjør, med den uttalelsen om kommunikasjon mellom ledelse og spiller. Det virker som om spillerne ikke føler at de har et forum til å ta opp tolkningene sine, og mangelen fører til at tolkingene blir forenklet.

I Viking FK virker det som om det er en motvilje til å forenkle tolkninger spesielt i ledelsen i sportslig avdeling. Stor takhøyde blir nevnt som en bidragsytende faktor til at de er oppriktige med hverandre. Dog virker det som om spillergruppen ikke føler at de kan si ifra til ledelsen, og at den hierarkiske strukturen hemmer spillergruppens evne til å tolke grundig nok. Dette kan føre til at tolkingen av både treningsarbeid og andre faktorer ”nedenfra og opp” forenkles.

6.2.3 Sensitiv til prosesser

I all toppidrett er det flere daglige prosesser som man hele tiden må være oppmerksomme på og opptatt av at skal fungere optimalt. Eksempler på slike prosesser er fysisk og mental trening, spillestil, taktikk og teknikk samt ernæring. Et praktisk eksempel er hvilken type trening man utfører, og det er avgjørende at denne er riktig for å få fremgang. Likevel er det ikke riktig å uttale at det finnes en rett eller gal type trening i forhold til å få suksess, men det er sentralt at treningen er tilpasset enkelt spilleren og laget. Som hovedtrener er det vanskelig å avgjøre hvilken treningsmetodikk som er riktig eller gal. I en idrett som fotball må en klubbs støtteapparat allikevel ta hensyn til både den individuelle og den kollektive utviklingen for å oppnå prestasjoner. Ytterligere er det viktig at man evner å oppdage elementer i det rutinemessige treningsarbeidet som påvirker det endelige resultatet negativt.

Sitatet under viser hvordan Tromsø IL tenker i forhold til de daglige prosessene som er avgjørende for å skape gode prestasjoner, og hvordan de jobber for å optimalisere arbeidsmetodikken i forhold til de ulike prosessene:

Hvis du tar fysiske parameter så står det faste mål og da går du individuelt sett inn og da kan det være hvilke type fysisk trening, alt ettersom om det er kapasitet mål eller andre mål, det kan være vekt dimensjon, at vi går inn å regulerer kosthold, for det henger sammen, og det kan være alle de parameterne som påvirker fysisk kapasitet. Også går du inn, å gjennom blodtester så vil du se en dimensjon og gjennom de fysiske testene så vil du få en annen dimensjon og da blir treningsmetodikken tilpasset. Så er den jo også litt rollespesifikk, og det er jo viktig innenfor lagidrett at ikke stopperen trener akkurat likedan som kantspilleren fordi de har ulik kravspekk...Også går det jo veldig mye på trening, treningssammensetning da, og her snakker jo da de ulike trenerne med hver sitt spesialfelt hvordan koordinere virksomheten best mulig også inn mot medisinsk sånn at spilleren skal komme best mulig ut av det (T1).

Uttalelsen til treneren vitner om at støtteapparatet er bevisst på viktigheten av den individuelle utviklingen til spillerne i forhold til å skape kollektiv utvikling. I tillegg viser sitatet at de er opptatt av alle dimensjonene. Dette gjelder fysiske dimensjoner som blir uttalt her, eller andre faktorer. De ser også viktigheten av at treningsmetodikken blir tilpasset spillerens mål, behov og kravspekk. Samtidig presiserer treneren at dette er noe alle trenerne diskuterer for å koordinere virksomheten best mulig. Dette vitner om at de er alle opptatt av å utvikle hele spilleren, samt laget. Sitatet under belyser hvordan en spiller anser treningsmetodikken og treningsfilosofien i klubben:

Ja altså de bruker å si at det er ikke alle gangene vi trenger så høy intensitet men vi må uansett ha høy kvalitet eller så er det uvesentlig å møte opp på trening (S2).

Som sitatet til spilleren tilsier er treningsfilosofien i Tromsø IL at alt man gjør skal gjøres med høy grad av kvalitet. Det kan dermed hevdes at de ser på kvalitet på all trening som viktig for å oppnå den ønskede utviklingen. I tillegg presiserer også spilleren at spillergruppen er flinke til å holde fokus i treningsarbeidet, noe som kommer av det fundamentet klubben har lagt. Det bevitner om at spillerne er opptatte av og jobber med et kritisk blikk til alt de gjennomfører. Med dette menes det at de ikke gjennomfører treningen uten en tanke bak. De er opptatte av at alt som gjennomføres skal ha kvalitet både fra deres og trenernes side. Det handler i stor grad om evaluere om man har gjort de riktige tingene riktig.

Et viktig poeng å trekke frem her er det som Weick et. al. (1999) beskriver som ”having the bubble” der man gjennomfører operasjoner uten å være observant. I idrettssammenheng kan dette sees som at man har for stor tiltro til treningsplanen og at man dermed trener på dimensjoner som ikke bidrar til positiv utvikling. I fotball er jo det meste av treningene som nevnt trenerstyrte, og spillerne har ofte lite å si i forhold til de treningsplanene som blir gjennomført. Likevel er det slik i Tromsø IL at fordi de evaluerer mye både gjennom videoanalyse og samtaler en til en, så fører det til en felles forståelse i spillergruppe om hva som må jobbes med og hvorfor det er viktig. Ytterligere vil fokuset på kvalitet i treningsarbeidet fostre god oppmerksomhet til det som gjennomføres.

Det kom frem i samtalene med Viking FK at de var opptatt av at treningen var tilpasset både den enkelte spiller og det kollektivet. Sitatet under belyser hvordan de planla og gjennomførte treningen deretter:

I forhold til hvordan laget skulle spille, det med spillestil, hva som var det vesentlig i forhold til trening og hvilken type treninger vi skulle gjennomføre for å få fram det som vi ønsket i forhold til kampene, og i det arbeidet så deltok, assistent trener, og fysioterapeut, og fysisk trener i fordelingen, spesielt i forsesong, før sesong så blir vi da enige om hvilke type fysisk trening som skal legges til grunn i forhold til kampplanen da vi har en kampplan (TA1).

På samme måte som i Tromsø IL tilpasses treningene i forhold til de individuelle forbedringsområdene og kravspekket til den posisjonen som spilleren skal utfylle. I tillegg kommer vurderingen om hvilke type treninger som skal gjennomføres i forhold til den kampplanen laget har.

Spillestil er en annen prosess som er viktig at både støtteapparat og spillere er opptatt av at skal fungere optimalt. For å få implementert en spillestil i en klubb er det viktig at den blir trent mye på og at det er en forståelse hos samtlige hvordan elementer i spillestilen skal gjennomføres og trenes på. I toppfotballklubber brukes det mye av treningstiden til å skape en slik kjennskap til lagets spillestil. Det vil også være viktig at både støtteapparat og spillergruppen evner å oppfatte avvik selv om spillestilen er implementert og resultatet av gjennomføringen er vellykket. Uttalelsen under fra en trener i Viking FK forklarer hvordan de jobber med å skape og utvikle en spillestil:

Jeg forsøker jo med mitt lag, at vi skal få, vi skal kjenne og ha såpass mye selvtillit at vi skal ha en modell å spille på og den sånn spiller vi uansett hvem vi møter... Der må vi kunne der må vi spille mer igjennom ledd der pang sett også ser vi om han klarer å bedre neste gang den midtbanespilleren eller hvem det er...Detaljer da så er det vel sånn at med visse jobber man jo kontinuerlig med, men om vi har sidebacker som vi vil skal komme mye, da jobber vi naturligvis et par ganger i uken med det, kanskje for å bli enda bedre på å slå innlegg eller hva det er. Så det kan være langsiktige greier, men her er både kortsiktige og langsiktige saker (T1).

Uttalelsen til treneren viser at for dem så handler det om å ha en spillestilmodell som kjennetegner Viking FK. For å kunne få gjennomført en slik modell er det viktig at man både som støtteapparat og spillergruppe innehar en forståelse på hvilke faktorer som er avgjørende for gjennomføringen. For at modellen skal fungere som helhet er det også sentralt hvordan man jobber med de ulike faktorene. I Viking FK benytter de videoanalysen som et supplement til den treningsplanleggingen som allerede er lagt. Dersom de oppdager i analysen at noe ikke fungerer som det skal, tar de det med seg inn i treningsarbeidet, og på grunn av at spillerne er med på videoanalysen så får de også inntrykk av hva som ikke fungerer og kan da få et bevisst forhold til de elementene som ikke fungerer og hvordan de må jobbe med det. En slik fremgangsmåte bidrar til at alle i sportslig avdeling er opptatt av og evner å se de enkelte delene som bidrar til en god helhet.

Uttalelsen viser ytterligere at for treneren så handler det hele tiden å se etter hva som kan forbedres i den kjente spillestilmodellen. Han hevder at de vurderer kontinuerlig hvordan utførelsen av den faste spillestilmodellen kan utvikles. Måten å vurdere spillestilen er i tråd med det å være sensitiv til operasjoner. Støtteapparat og spillere søker etter avvik i den faste spillestilen, de er oppmerksomme på hva som ikke fungerer og hvilke endringer som må til for optimalisere utførelsen.

Gjennomgangen viser at Tromsø IL er sensitiv til operasjoner gjennom metodikken i tilrettelegging av treningen for enkeltspillere. Dermed viser de en forståelse for de ulike elementene som må være på et viss nivå for at gjennomføringen skal fungere. I tillegg er en av grunnprinsippet i treningsarbeidet at alt skal gjøre med kvalitet, og ved å ha et slikt grunnprinsipp så vil spillergrupper og trenere ofte være opptatt av detaljer i gjennomføringen og dermed ikke gjennomføre elementer uten å være observante. Ytterligere er klubben opptatt av å utvikle hele menneske og ikke bare fotballspilleren, en slik inngang vil kunne gi en større mulighet til å oppdage avvik i gjennomføringen av daglige prosesser. Klubben er opptatt av å være tett på individet, og tilrettelegge for optimal gjennomføring av samtlige arenaer som individet er en del av. En slik tett oppfølging vil øke muligheten til å oppdage og forstå avvik i gjennomføringen av rutinemessige prosesser.

Viking FK er også opptatt av at treningsarbeidet skal inkludere både den kollektive og den individuelle utviklingen. Likevel virker det som om den individuelle utviklingen fokuseres mot posisjon og ikke individ i treningsarbeidet. Det som menes med dette er at i Tromsø IL er de opptatt av å utvikle spilleren som individ. I Viking FK er fokuset derimot rettet mot å utvikle ferdighetene til spilleren som vil påvirke kvaliteten i utførelsen av posisjon. I tillegg finner man ikke den samme graden av krav kvalitetsprinsippet i gjennomføringen i Viking FK som i Tromsø IL. Likevel er klubben en del av norsk toppfotball og det kan diskuteres om ikke kravet om kvalitet i gjennomføringen er der, men at det ikke er blitt fremhevet av informantene i samtalene.

6.2.4 Opptatt av resiliens

Det fjerde kjennetegnet på en påpasselig organisasjon er at den er opptatt av resiliens. I idretten kan det alltid oppstå uforutsigbare situasjoner. Spillere kan bli langtids skadet, eller et lag evner ikke å prestere slik som forventet. For en fotballklubb vil det være

essensielt at de involverte i klubben er klar over at uforutsette situasjoner kan oppstå. Det blir da viktig at man har utviklet ressurser som bidrar til at man evner å løse situasjonene mens de oppstår og derav klarer å opprette en normal tilstand i etterkant.

I Tromsø er de opptatt av resiliens gjennom at de hele tiden evaluerer det som blir utført, både av spillerne og ledelse. I tillegg er både støtteapparat og spillerne aktivt deltagende i evalueringene, og deler sine erfaringer. Samtidig er det god kommunikasjon mellom støtteapparat og spillerne, noe som sitatet fra L1 belyste. Hvis en spiller føler at noe ikke er som det skal, enten sportslig eller på andre arenaer, diskuteres dette. Det blir deretter satt inn tiltak slik at en lignende feil ikke skal oppstå på nytt i framtiden. Som vi har vært inne på tidligere så evalueres kampene som blir spilt ofte i plenum i Tromsø IL, og siden støtteapparatet ofte velger ut ulike bilder til evaluering, kan det forekomme at enkelte spillere ikke får evaluert sin prestasjon i plenum. Dette kan føre til at en spiller blir usikker på om sin prestasjon var bra eller dårlig. En slik situasjon kan føre til at spilleren faktisk har gjort noe som ikke har vært godt, men på grunn av den felles evalueringen ikke får vite det. Uttalelsen fra spilleren under viser hvordan spillerne evaluerer på egenhånd sine prestasjoner:

Noen ganger så setter jeg meg ned å ser kampen på nytt i reprise, mens andre ganger føler jeg ikke at jeg trenger å gjøre det. At jeg noen ganger bare gjør meg opp mine egne tanker om hva jeg gjorde i kampen og da kan jeg gå hvis jeg har lyst på enda mer feedback går jeg bare rett og slett til han Agnar eller han Per eller han gud vet hvem i støtteapparatet også setter vi oss ned og rett å slett prater litt om kampen. Så det er vel, det er alltid gode muligheter for å få tilbakemelding fra andre enn meg selv hvis jeg trenger ekstra forsterkning på ting jeg lurere på (S2).

Sitatet viser igjen at evalueringsprosessen er godt implementert i spillergruppen. Spillerne ønsker å evaluere sine egne prestasjoner både for å se på hva de gjorde bra og hva de kunne gjort bedre og annerledes. Det kan dermed hevdes at spillerne ser hensikten med å evaluere, og har innsett at gode evalueringer bidrar til læring og unngåelse av å gjøre de samme feilene i fremtiden.

Et annet element som styrker antagelsen om Tromsø IL som resiliens organisasjon det de kaller *Team rules*. Dette er et sett med retningslinjer som er implementert i hele klubben. *Team Rules* tar for seg det meste som omhandler sportslig avdeling i klubben. Temaer inkludert er treningskultur, garderobekultur, hvordan man skal opptre mot ulike

grupper i miljøet, hvordan man opptrer når man er på reiser, når du blir satt ut av laget, blir skadet, går skadet over lengre tid, og når du møter utfordringer som du ikke selv kan kontrollere. Det er viktig å poengtere at samtlige i sportslig avdeling har vært med på å utvikle heftet både i form av tekst og utseende. Alle i avdelingen vil finne et bilde av seg selv, og forsiden består av et stort bilde av både spillergruppe og ansatte. Alle informantene i studien nevnte *Team Rules* heftet ofte i løpet av sine intervju. De påpekte også at involveringen av alle individene i organisasjonen fører til at alle får en eierskapsfølelse til de reglene som er satt opp. I tillegg til å skape en eierskapsfølelse til innholdet i heftet, kan man trekke paralleller mellom de ulike punktene i *Team Rules*, og med det å være opptatt av resiliens. Retningslinjene medvirker til at samtlige i sportslig avdeling er forberedt på at overraskelser kan oppstå. Ved å benytte retningslinjene som fundament har de forberedt seg på en slik måte at alle vet hvordan de skal reagere. De har utvidet sine generelle kunnskaper og oppnår en viss kontroll over ressursene som påvirker at overraskelser oppstår, som igjen bidrar slik at de er mer resiliense.

I Viking FK bruker de som i Tromsø IL video for å analysere prestasjonene til spillerne. Spillerne evaluerer også sine egne prestasjoner på egenhånd, men mest gjennom en tankeprosess, og det blir dermed ikke satt inn noen tiltak så lenge ikke spilleren selv tar initiativ til det. Som beskrevet tidligere så uttalte S2 at han følte at man ble kappet beina av om man ga tilbakemeldinger, og en slik kultur vil jo bidra til at organisasjon blir mindre resiliens. Hvis det ikke er rom for tilbakemeldinger, så vil et avvik ha mulighet til å manifestere seg i organisasjon fordi det ikke blir rapportert, noe som vil redusere graden av resiliens. En leder uttalte seg slik om hvordan han anså at klubben håndterte ulike saker som oppsto:

Det har nok ikke blitt gjort tiltak på fort nok i alle fall på det, og det har nok vært litt for løst i tømmene på den som sitter i sulkyen altså. Det har glidd litt ut og det har fått lovt å glidd litt ut, og det må jo alle vi som jobber her, fra administrerende direktør og ned til oss rundt ta et ansvar. For vi har nok sikkert enkelte ganger sagt at, det er greit det det fungerer sikkert. Men vi har jo ikke vært flinke nok til å jobbe opp mot de kravene som er stilt, og som står nedskrevet i våre manualer at vi skal følge (L1).

Av uttalelsen kan man lese at organisasjonen selv er klar over at enkelte situasjoner som klubben har stått ovenfor har hatt en negativ påvirkning, og har ikke vært håndtert på en tilfredsstillende måte. De har hatt klare planer og retningslinjer, men disse har

ikke blitt fulgt fordi tiltroen til at alt ordner seg har vært for stor. Klubben har ikke evnet å utføre de strategiene som har blitt satt, og dermed har det ikke blitt satt inn tiltak fort nok. I sitatet under beskriver en av spillerne en hendelse som belyser hvordan spillerne oppfattet at klubben håndterte en konkret sak:

Fotballspillere er for så vidt opptatte av hva som skjer i det daglige ikke sant. Vi har jo hatt en sak gående med utsyr i Viking for eksempel når det gjelder det her Diadora greierne, sant og du føler liksom at det ikke er noen forståelse for spillerne sine synspunkter. Det blir liksom bare kjørt knallhardt igjennom at sånn er det bare, det er ikke noe vi kan gjøre med det (S2).

Sitatet belyser først å fremst mangel på kommunikasjon mellom spillergruppe og ledere. Samtidig forsterker uttalelsen det at klubbens noe uklare planer og strategier i forhold til hvordan man skal takle uforutsette hendelser, samt redusere overraskelsesmomentet som ligger i disse. Spillergruppen blir i enkelte situasjoner overkjørt av ledelsen, og det kan virke som det ikke er en vilje hos ledelsen i sportslig avdeling til å undersøke hva som ikke fungerer, lære av det, og deretter handle for å rette opp i hendelsen. Det kan videre hevdes at slike situasjoner har ført til nedsatt grad av resiliens og uten å ta tak i slike situasjoner så har disse avvikene utviklet og manifestert seg for så å få store følger.

6.2.5 Respekt for ekspertise

Det siste kjennetegnet på en påpasselig organisasjon er at den innehar en respekt for ekspertise. Dette innebærer i hovedsak hvordan ledere, trenere og spillere arbeider og forholder seg til det hierarkiet som finnes i en klubb.

I Tromsø IL er det hovedtreneren som har det overordnede resultatansvaret, og styrer dermed treningsmetodikken på det fotballfaglige sammen med støtteapparatet. Dermed er treningene og kampene trenerstyrt, og det blir viktig at spillerne har respekt for den treningsmodellen og treningsmetodikken hovedtrener og resterende støtteapparat gjennomfører. Spillerne i klubben uttaler at de har stor respekt for den kompetansen som finnes i støtteapparatet og i sportslig avdeling. De anser også Tromsø IL som en klubb de kan utvikle seg videre som fotballspillere, som vises i sitatet under:

Vi har en veldig sterk spillergruppe med både sterke personligheter og sterke ferdighetsmessige spillere og ikke minst begge to blandet sammen da. Det er klart at man kan lære mye ut av det...vi har som sagt en veldig sterk

treningsskiltur her, dyktige trenere som bruke video og alt sånn for å for å sette lys på ting man skal endre eller ting som er bra uansett hva det måtte innebære så jeg føler helt klart at TIL er en klubb der jeg kan fortsette å utvikle meg i lang tid framover (S2).

Samtidig som at spillerne må ha respekt for den kompetansen lederne har er det ofte mange spillere som sitter med mye kunnskap om trening og andre sentrale dimensjoner i fotball. I tillegg er det jo spillerne som utfører de planene som støtteapparat og ledelse legges til grunn. Med den erfaringen spillerne sitter på kan spillergruppen også brukes som en ressurs. Sitatet under fra treneren viser hvordan de håndterer dette i Tromsø IL:

Vi har coaching i grupper, for å få kompetanseoverføring, samtidig så jobber vi jo mye med små grupper i forhold til analyse, hvor vi diskuterer oss frem til felles løsninger ut fra at vi har ulikt synspunkt, så spillerne er jo en ressurs som man må bruke i utviklingen av teamet, på samme måte som alle i støtteapparatet er det, så jeg ser jo på den enkelte som en sterk bidragsyter til det endelige sluttproduktet (T1).

Uttalelsen ovenfor kan tolkes dit at i Tromsø IL er alle involverte viktige for det endelige resultatet. Spillerne benyttes både som en ressurs til å utvikle det endelige produktet. Samtidig brukes coaching - grupper for å få en kompetanseoverføring mellom spillerne. Det kan dermed hevdes at lederne i Sportslig avdeling anerkjenner den kompetansen spillergruppen sitter med, og ønsker å utnytte den for å få til en optimal utviklingskultur.

I forbindelse med coaching - grupper jobber Tromsø IL med noe som heter de tre I' ene. Den første står for innovasjon. Det er interessant for dette kan ses i lys av det som betegnes som en medansvarskultur. Spillerne blir oppfordret til å tenke på egen utvikling og ta ansvar for sin egen utvikling. Det kan føre til at spillerne bruker hverandre og annen ekspertise for å anskaffe seg den kompetansen de trenger for å oppnå ønsket utvikling. Samtlige spillere uttalte også at de syntes det var positivt at de fikk mye ansvar både på egen utvikling og andre områder. De mente at det utviklet dem som spillere. Det må også legges til at dette ikke kun gjelder spillerne men alle i sportslig avdeling, både støtteapparat og administrative ledere. Den tredje I'en som er inspirasjon kan sees i sammenheng med respekt for ekspertise, en slik påstand kan stilles dersom alle i organisasjonen føler at de blir sett, og blir ansett som en viktig brikke for at ting skal fungere optimalt så føler de at de har noe som andre setter pris og dermed kan være med å bidra for å oppnå ønsket resultat.

I avsnittet om opptatt av resiliens ble det beskrevet hvordan spillerne i Viking FK følte seg overstyrt i enkelte saker som var viktige for dem. Uttalelsen kan derfor videreføres til dette avsnittet om respekt for ekspertise. Fotballspillere på toppnivå har lang erfaring angående trening, hva slags utstyr som passer de, samt andre fotballfaglige kunnskap. Det vil være viktig i en fotballklubb at spillerne føler seg hørt i saker som er sentrale i deres klubb – og prestasjonshverdag. Dersom det ikke er tilfelle, er det stor mulighet for at misnøye sprer seg i spillergruppen. Ledelsen kan videre miste respekten hos spillerne som igjen kan føre til dårligere prestasjoner.

Det handler jo om hvilken type trener du har, alt etter hvilken type organisasjon som er i klubben, Nå har jo vi hatt det sånn at treneren har tatt de avgjørelsene for oss og bestemt det for oss (S1).

Sitatet til S1 forsterker det som er blitt beskrevet ovenfor. Det som derimot er interessant å bemerke er betydningen han legger på hvilken trenertype du har og det faktum at det har blitt bedre i det siste. Under intervju med spillere og ledere i Viking FK har alle snakket om den makten som hovedtreneren sitter med, og at hovedtreneren ofte påvirker hvordan organisasjonen fungerer i det daglige arbeidet. Under opptatt av feil og avvik avsnittet uttalte nåværende hovedtrener seg om hvordan han ønsket å ha god kommunikasjon med spillerne. Han ville vite hvis det var noe de hadde problemer med eller var uenig om. Dette gjenspeiles i sitatet til spiller S1 der han forteller at det har blitt bedre nå. For å skape en helhetlig forståelse for hvordan relasjonen mellom spillergruppen og tidligere trener har vært vil det være viktig å presentere hvordan tidligere trener uttalte seg om denne prosessen.

Det er veldig vanskelig fordi du har jo alltid de rommene der den formelle kommunikasjonen skal foregå, men igjen en gruppe på tre, fire og tjue mann og et støtteapparat på ti mann så det er helt umulig å kan du si ha kontroll på en kommunikasjon det er noe som på mange måter er opplest og vedtatt at sånn skal vi behandle spillerne våre og sånn skal vi kommunisere så hvis du jobber med dette i over lengre tid så får du en enhetlig kommunikasjon, og spesielt hvis du får velge dine folk selv, hvis du får velge dine assistenter, fysioterapeuter og leger og alt mulig selv, så kan du på mange måter si at da kjenner dem deg, og da vet dem at sånn skal det kommuniseres og lojalitet og en likhet i kommunikasjon er ekstremt viktig for en prestasjonsgruppe (TA1).

Ut av sitatet kan det forstås at den tidligere treneren var bevisst på viktigheten av god kommunikasjon i organisasjonen. Antallet mennesker involvert i de daglige prosessene gjorde det likevel vanskelig å skape en enstemmig kommunikasjon. Ytterligere utdyper

informanten at hvis man får velge personene rundt seg selv så er muligheten større for å ha en god kommunikasjon både innad i støtteapparatet og ut mot spillerne. Det kan tolkes at mangel på tillit fra hovedtreneren til både støtteapparat og spillergruppen var en sentral faktor. Igjen kan det antas at mangel på kommunikasjon var en sentral faktor til mangel på tillit. En slik faktor kan også bidra til at hovedtreneren ikke delegerer oppgaver, og dermed ikke respekterer den ekspertisen som individene i organisasjonen besitter. Dermed styres alt fra toppen, og eventuelle feil vil ikke bli håndtert raskt nok, og kan få større innvirkning på organisasjonen enn nødvendig. Det kan trekkes paralleller mellom situasjonen i Viking FK med hva Turner et.al. (1997). De hevder at et ordnet system og detaljerte prosedyrer for å håndtere feil, ofte sprer og forsterker feil. På grunn av at alle beslutningene blir tatt av de som sitter i lederstillinger i klubben, at spillerne ikke ble hørt og lite tillit mellom individene i støtteapparat har ført til at problemene som har oppstått har spredt seg og blitt forsterket.

Det eksponeres en klar forskjell mellom Tromsø IL og Viking FK angående respekt for ekspertise. I Tromsø IL er det en gjensidig respekt blant individene. Spillergruppen har stor respekt for den kompetansen sportslig ledelse besitter, og ledelsen anser spillergruppens kompetanse som verdifull både i daglige prosesser og for det helhetlige produktet. Grunnen for at det finnes en gjensidig respekt er at klubben har implementert en medansvarskultur. Samtlige i klubben har opparbeidet en forståelse for at alle må bidra for at de skal oppnå de målene som er satt. Ytterligere opererer klubben med daglige prosesser som eksempelvis coaching-grupper. Disse bidrar til at medansvarskulturen hele tiden blir utviklet og opprettholdt fordi man hele tiden tar avgjørelser sammen med andre.

I Viking FK har de hierarkiske linjene vært mer fremtredende enn i Tromsø IL. ledelsen i sportslig avdeling har tatt avgjørelser for spillerne, og spillergruppen har i enkelte episoder følt seg overkjørt og oversett av ledelsen. Spillerne har ikke blitt involvert i prosesser der avgjørelsen direkte har påvirket deres arbeidshverdag og prestasjoner. En slik tilnærming går i mot det som Weick & Sutcliffe (2001) karakteriserer som respekt for ekspertise. I følge teorien om påpasselige organisasjoner er det viktig at de som sitter med ekspertise til å løse et problem eller til å ta en avgjørelse tar den uavhengig av det hierarkiske systemet som organisasjonen har.

6.3 Prestasjonskultur i Tromsø IL og Viking FK

Det kan trekkes paralleller mellom påpasselighetskultur og en god prestasjonskultur. Dette gjennom at begge kulturene kontinuerlig søker etter å utfordre de optimale fremgangsmåtene. En prestasjonskultur kjennetegnes ved at det stilles høye krav, har en involverende ledelse, og en målsettingsprosess der samtlige er involvert. Det vil i denne delen belyses hvordan prestasjonskulturen og samhandlingen er i Tromsø IL og Viking FK.

6.3.1 Stilles høye krav til individene i organisasjonen

Både Tromsø IL og Viking FK innehar et høyt ambisjonsnivå. Begge ønsker å være i toppen av norsk fotball og delta i Europeiske turneringer. For å kunne oppnå slike ambisjoner er det essensielt at det stilles høye krav til spillere, trenere og ledere. Det er også viktig at samtlige innehar en vilje til å gjøre det som er nødvendig.

I Tromsø IL bruker de gjennom coachingprosesser arena – og flytsonemodellen for å sette fokus på hele mennesket. For de involverte i klubben handler arenamodellen om å synliggjøre alle de arenaene du oppholder deg på gjennom døgnet. Flytsonemodellen på sin side synliggjør forholdet mellom ferdigheter og utfordringer sett opp mot det individuelle behov (TIL Coachinghefte, 2012).

Begge modellene setter krav til individene. Arenamodellen krever at du som individ balanserer forholdet mellom de ulike arenaene, dersom du ønsker å prestere optimalt. Eksempler på slike arenaer er sosiale, fysiske, psykiske og økonomiske arenaer. Samtidig setter modellen krav til klubben om å tilrettelegge for individene i de ulike arenaene. Spillerne presiserte også dette som en viktig del av arbeidsmetodikken i forhold til utvikling i klubben:

Man er opptatt av at hele mennesket ikke bare det som skjer på banen. Også ellers tror jeg igjen det der med at folk får ansvar, du må prate i plenum, du må, jeg tror det er med på å utvikle deg, og jeg tror kanskje det har vel så mye å si som det å ha fokus på det man kan bli bedre på banen, at man får mer autoritet, og derav mer selvtillit (S2).

Sitatet bekrefter at spillerne også opplever at klubben er opptatt av flere faktorer enn kun det som skjer på banen. Ytterligere utfordres alle på områder som ikke er en

naturlig del av selve idretten, men som bidrar til å utvikle sentrale faktorer ved utviklingen av hele mennesket.

I spillergruppen er det også en intern justis der ingen får lov til å unngå å gjøre det som forventes. De stiller høye krav til hverandre, og de sier i fra dersom slike situasjoner oppstår. For at en intern justis skal fungere er det viktig at en god tilbakemeldingsprosess er implementert i organisasjonen. Gjennom kapittelet om påpasselighet ble det belyst at både spillergruppe og ledelse erkjente viktigheten av en god tilbakemeldingsprosess. Ytterligere ble det presisert at alle var ansvarlig for å bidra til egen og andres utvikling.

Som beskrevet i diskusjon om erfaringsbasert læring så har Viking FK hatt mange utskiftninger på trenersiden de siste tre årene. Dette har medført at nye modeller har blitt forsøkt implementert i klubben, og som igjen har gjort slik at spillergruppen føler at det mangler en helhetlig modell som beskriver hvem og hva Viking FK er. Utskiftningene har også ført med seg nye krav til organisasjonen, noe som flere av informantene nevnte under intervjuene. De påpekte at hovedtrenerene har hatt mye makt og at organisasjonen har endret seg mye i forhold til hvilken hovedtrener som har vært ansatt. En av lederne i sportslig avdeling i Viking FK uttalte at styringen i klubben over en lengre periode har vært litt løs, og at tankegangen om at ting ordner seg har implementert seg i klubben.

Jeg har jo hatt perioder der jeg har følt litt at mange har blitt litt for fort mette av å bare være her, okay vi er i Viking, jeg er kommet til Viking, jeg er kommet til en veldig god klubb, vi har det jævlig greit på alle mulige områder, vi spiller på A-laget det er flott, så stopper du litt der (L1).

Sitatet kan anses som en konsekvens av styringsformen i sportslig avdeling. Det kan tolkes som at siden det har blitt styrt med litt løse bånd i forhold til både spillergruppe og ledelse så har individene ikke følt at det stilles krav til de. Vilje til å utføre det som har vært nødvendig for å oppnå ønsket tilstand har dermed ikke vært optimal, og det har oppstått en metthetsfølelse hos individene i organisasjonen. Det er viktig å fremheve at det lederen ikke uttaler at samtlige har hatt en metthetsfølelse, men at han sitter igjen med følelsen av at mange har blitt litt mette. Dette er en viktig påpekning på grunn av at i en prestasjonsgruppe så finnes det forskjellige individer. Enkelte trenger høye krav og klare retningslinjer for å jobbe systematisk for å utvikle egne ferdigheter, mens andre er

flinkere til å jobbe mer selvstendig. Likevel er fotball en lagidrett, og det er essensielt at alle i gruppen har et ønske og en vilje til å gjøre det som er nødvendig for å oppnå den ønskede tilstanden.

I intervjuene med spillerne kom det fram at de hadde savnet høyere krav og et større fokus i treningsarbeidet på hva som måtte gjøres for å nå de målene som var satt. En av spillerne formulerte seg slik:

Det er det jo selvfølgelig i forhold til det som blir forventet av klubben hvert år, og det har jo alltid vært å spille i Europa hvert år. De siste årene så da, da har jo det for så vidt vært målet hvert år, og så har vi, føler jeg ikke vi har gjort noe spesielt i forhold til å nå de målene. Altså det blir jo hentet inn spillere, og det blir jo solgt spillere og den biten der som vi ikke har noen innvirkning på, men sånn i treningsarbeidet så har ikke det vært noe som har blitt lagt fokus på egentlig (S2).

Å spille i Europa hvert år er en målsetning og et krav av høy karakter, men av sitatet kan man lese at spillerne føler at det ikke har blitt gjort noe spesifikt for å nå et slikt mål. Følgene av at man ikke ser sammenhengen mellom mål/krav og det arbeidet som gjennomføres, kan være at det oppstår en viljeløs tilnærming til det arbeidet som skal gjøres, og de involverte yter ikke det som er nødvendig for å nå målet.

6.3.2 Involverende ledelse

I begge klubbene er det hovedtreneren som er den øverste lederen i sportslig avdeling og som har det overordnede resultatansvaret. Selv om hovedansvaret ligger der er de avhengig av at samtlige i avdelingen bruker sine ressurser optimalt for å skape ønsket utvikling og resultater. Det vil i følgende del bli belyst og diskutert om en slik prosess er ivaretatt i Tromsø IL og Viking FK.

Det har allerede blitt belyst i diskusjon om påpasselighet og erfaringsbasert læring at hovedtreneren i Tromsø IL verdsetter den kompetansen som samtlige i sportslig avdeling besitter. Han presiserte også at kompetansen til samtlige i avdelingen var viktig og at maksimal utnyttelse av den varierte kompetansen var essensielt for det endelige sluttproduktet.

I Tromsø IL har de en kultur der alle individene har en innstilling om å bli bedre på prioriterte områder hver dag. Alle informantene fra Tromsø IL fremhevet denne

holdningen når de snakket om kulturen i Tromsø IL. Sitatet under fra hovedtreneren er et eksempel på hvordan kulturen ble beskrevet:

Det tror jeg ligger først og fremst på at vi har en prestasjonskultur hvor det ligger et mål om å bli litt bedre hver eneste dag du går på jobb, og konsekvensen av det det ligger i vårt teambuildere og coachinghefter. Hva det har for konsekvenser for den enkelte i trenerteamet og for spillerne (T1).

Et interessant punkt i sitatet er det som treneren sier om teambuilding – og coachingheftene. Dette er dokumenter som alle i organisasjonen har vært med på å lage, og innholdet i heftene representerer hva slags konsekvenser det har å ha en slik prestasjonskultur som Tromsø IL ønsker. Heftene er også med på at kulturen synliggjøres og medvirker til at individene på alle nivå oppfatter hva som kjennetegner kulturen. I coachingheftet er alle individene i sportslig avdeling presentert med bilde, sterke sider og utviklingsmål, samt at arbeidsoppgavene til de ulike personene og stillingene er presist beskrevet. En slik presisering av arbeidsoppgaver, utviklingsområder og mål er i tråd med det Andersen og Sæther (2008) hevder er en sentral faktor i en god prestasjonskultur. Likevel er det ikke nok å kun sette opp mål og utviklingsområder. Det må også ifølge Andersen og Sæther (2008) drives systematisk trening på de bestemte områdene og målene. I Tromsø IL har man som individ, selv ansvar for å jobbe med utviklingsområdene, men slik som sitatet under viser, så følges arbeidet systematisk opp gjennom jevnlig møter, kurs og coaching - gruppene:

Vi kjører jo jevnlig møter med støtteapparatet og spør hva har du gjort for å forbedre din prestasjon for å utvikle deg litt, og vi har jo folk hele tiden på nye kurs som henter nye impulser, eller på impulssamling eller so what altså (T1).

I Viking har det vært en selvfølge å være opptatt av å trene på de nødvendige kompetansene i laget og hos den enkelte. Det har blitt presentert tidligere i studien at klubben har gjennomført grundige analyser og planleggingsprosesser for å best mulig tilrettelegge og gjennomføre riktige og presise treningsprosesser der målet var utvikling og gode resultater. Det har blitt gjennomført samtaler med spillere for å skape en bevisstgjøring og for å kartlegge hva deres sterke sider og utviklingsområder er. Det er også satt mål for hver og en av spillerne.

Spillerne på sin side uttalte at de ikke følte at treningene var lagt opp på en slik måte at enkeltspillere og laget skulle bli bedre. De hevdet at fokuset i treningsarbeidet var på den

neste kampen og motstanderen. En faktor som kan føre til at en slik situasjon oppstår er mangelen på kontinuitet på ledersiden i klubben. En rekke utskiftninger og variasjon i prestasjoner kan muligens ha medført at kulturen og strukturen ikke har festet seg ordentlig i klubben da det hele tiden har vært prøvd ut noe nytt.

Et annet aspekt med de mange utskiftninger er at nye personer som har kommet inn har innført nye verdier og samspillsregler. Implementeringsprosessen av nye verdier og regler har dermed blitt gjort ovenfra og ned. En slik implementering vil kunne føre til at ikke alle får en eierfølelse til de ulike verdiene og reglene. Dermed evner ikke klubben og institusjonalisere de verdiene og reglene som er nødvendig for å nå målene.

6.3.3 Samspill og samstemthet

For at en toppfotballklubb skal prestere godt, utvikle seg og nå sine mål er det viktig at samtlige bidrar på en måte som gagnar klubben da fotball er en lagidrett. Et godt samspill og samstemthet er to faktorer som er viktig og avgjørende for at en klubb skal lykkes. I tillegg anser Andersen og Sæther (2008) evnen til samspill og samstemthet som to av fire elementer i en god prestasjonskultur. Samspill handler om relasjonene mellom individene i en organisasjon (Andersen & Sæther, 2008). I følge Andersen og Sæther (2008) er det fem nøkkelfaktorer knyttet til samspill; 1)vilje og evne til samspill, 2)vitnen om hvem som kan brukes til hva, 3)respekt for fagkunnskap, 4)respekt for personlig grenser og 5)tillit blant individene. Samstemthet er det som gir prosesser en retning, og individene har felles oppfatning angående visjon, mål og arbeidsmetodikk. I følge Andersen og Sæther (2008) så er det fire nøkkelfaktorer for å oppnå samstemthet. 1) en felles forståelse for hva man gjør, hvilke verdier som skapes og hvordan man skaper de, 2) en forståelse og aksept for strategien og planer som skal virkeliggjøre visjonene og måloppnåelse, 3) individene forstår sin rolle og bidrag til planen – strategien, og 4) tillit til ledelsen på alle nivåer.

Tromsø IL har jobbet mye med å skape en kultur der relasjonen mellom individene er sentral. De har skapt en treningskultur der det er en intern justis og et ønske om å hele tiden gjøre det best mulig, og spesielt den interne justisen består av at samtlige er enige om at alle må yte sitt beste for at de sammen skal oppnå de ønskede resultatene og utvikling. Ytterligere bruker både ledelse og spillergruppe hverandre aktivt for å skape en kompetanseoverføring, og dette gjøres både i formelle og uformelle forum.

Forståelsen av at alle må yte maksimalt sammen, og at man kan lære av hverandre viser at Tromsø IL har en vilje og evne til samspill.

Gjennom coaching - heftet vil medvirke til alle få muligheten til å kjenne hverandres sterke og svake sider og hvem som kan brukes til hva. Et praktisk eksempel kan være at en spiller har hurtighet som svak side, og på grunn av at dette er allmenkjent gjennom heftet så vil ikke medspillerne slå pasninger i rommet foran, men på fot slik at den spilleren spilles god og ikke dårlig.

Respekt for fagkunnskap, respekt personlige grenser og tillit blant individene er de tre siste nøkkelfaktorene i samspill. For å kunne skape utvikling både som leder og spiller må du ha respekt for fagkunnskap. Som hovedtrener må du inneha en respekt for den fagkunnskapen de andre i støtteapparatet besitter samt den eksterne fagkunnskap som klubben ikke besitter. I Tromsø IL har det blitt beskrevet at hovedtreneren anser alle i organisasjon som en viktig bidragsyter til det endelige sluttproduktet. De jobber også systematisk med å utnytte denne kunnskapen på best mulig måte. Samtidig har klubben et ydmykt syn på ekstern kunnskap som klubben ikke besitter, og samarbeider derfor med ulike eksterne aktører for å komplementere kompetansen i klubben. Spillergruppen har uttalt at de har stor respekt for den kunnskapen som ledelsen i sportslig avdeling besitter, og ikke minst kunnskapen til sine lagkamerater. De bruker hverandre aktivt til å lære av hverandre både på treningsfeltet og på andre arenaer.

Respekten for hverandre i Tromsø IL, både på fagkunnskap, personlige grenser, og tillit til hverandre er utfallet av god jobbing med verdier og samhandlingsregler. Verdiene i klubben er; stolthet, lagånd og redelig spill. Reglene tar for seg alt fra hvordan de skal oppføre seg mot hverandre til hva du som spiller skal gjøre hvis du er skadet over en lengre periode. Treneren i Tromsø IL beskrev dette på følgende måte:

Når det gjelder gruppedimensjonen så går jo den veldig mye forankret i verdigrunnlaget vårt, altså de verdiene vi har i TIL. De er operasjonalisert i et sett spillerregler, som teamet selv har vært å satt, altså hvordan skal vi oppføre oss mot hverandre, og hvordan skal vi oppføre oss når vi er ute å reiser, og når vi forlater en garderobe, det jeg kaller mer dannelsedimensjonen. Den bruker vi mye tid på, og det er det jeg ofte sier at jeg er stolt over at vi topper omdømme i norsk fotball og at vi topper fair-play for det betyr at vi lever opp til verdigrunnlaget vårt gjennom at vi har et bevisst forhold til spillereglene og til verdigrunnlaget vårt (T1).

Av sitatet kan man tolke at viktigheten av respekt for hverandre samt det å leve opp til de verdiene man har i klubben er godt implementert. Gjennom å leve opp til verdien stolthet og lagånd vil det være naturlig at samtlige har respekt for hverandres grenser og ikke minst tillit til hverandre. Hvis de to faktorene ikke er tilstede vil man ikke kunne hevde at man har lagånd eller stolthet. Gjennomgangen av Tromsø IL i forbindelse med de fire nøkkelfaktorene, viser at klubben har gode relasjoner i klubben, har respekt for hverandre, klare rolleavklaringer og god viten om hvem som kan brukes til hva. I tillegg er gjennomføringen av de fire kriteriene systematisert, noe som igjen fører til større bevissthet hos individene i klubben. Det kan dermed hevdes at klubben oppfyller kriteriene til samspill i den sportslige avdelingen i Tromsø IL.

I Viking FK finnes det en vilje og evne til samspill. Spillerne bruker hverandres kompetanse i både trening og kamp. Det er et godt og implementert samspill mellom de eldre og yngre spillerne, der de eldre ofte gir råd til de yngre i ulike situasjoner. De yngre spillerne på sin side inspirerer ofte de eldre med god innsats og læringsvilje, og presser de eldre spillerne de å prestere optimalt. I ledelsen foregår samspillet både i formelle og uformelle forum. I formelle forum planlegger de treningsøkter, treningsperioder og kampplaner. Samtlige er også innforstått med at alle må bidra med sin kompetanse for at det endelige resultatet skal bli optimalt. Likevel har det vært perioder i Viking FK der det som har blitt avtalt på møter og lignende ikke har blitt gjennomført i praksis. Slike situasjoner kan tolkes som om at det har vært en vilje til samspill, men at evnen til samspill i støtteapparatet har vært dårlig. Bakgrunnen for at slike hendelser oppstår kan være flere, det har blitt diskutert i kapitlet om erfaringsbasert læring at uenigheter om gjennomføringen eller for lite kunnskap om det som skal gjennomføres kan ha vært en innflytelsesrik faktor. I tillegg kan det være at enkelte ikke tror på den planen som blir lagt, eller er på utgående kontrakter og dermed ikke ønsker å jobbe på en måte som vil bidra til gode resultater.

Et annet aspekt er hvordan samspillet mellom ledelse og spillergruppen er i Viking FK. Samtlige uttalte i intervjuene at de har spillersamtaler før hver sesong der de kartlegger sterke og svake sider hos spillerne i forhold til posisjon på banen. En slik kartlegging vil gi en viten om hvilke spillere som kan brukes til hva, noe som den tidligere trenere beskriver nedenfor:

Det ble satt i gang da kan du si individuelle samtaler med hver enkelt spiller, der fire punkter de fikk selv beskrive seg selv teknisk og taktisk, den fysiske tilstanden, hva den er målbar og den mentale, altså det å kunne fremheve sine sterke mentale sider, slik at de på en måte fikk satt litt sann pluss og minus på seg selv (TA1).

Gjennom en slik kartlegging vil støtteapparat i tillegg opparbeidet seg et godt bilde på den kunnskapen spillergruppen besitter. For å skape en god prestasjonskultur er det som kjent også viktig at det er respekt for fagkunnskap. Det vil være essensielt i en fotballklubb at spillerne har respekt for den fagkunnskapen ledelse og støtteapparat besitter. Samtidig er det viktig at denne respekten er toveis og at ledelse og støtteapparat har en respekt for den kunnskapen spillergruppen har. Det har tidligere i oppgaven blitt beskrevet at spillerne ofte følte at deres meninger ble oversett, og de følte seg dermed ikke hørt på både fotballfaglig og på andre faktorer. Når det gjelder den kunnskapen som omhandler det fotballfaglige så uttalte en av de tidligere trenerne seg slik:

Altså de var jo involvert, altså det var jo et sportslig utvalg da, også hadde spillere som hadde møter også med oss i sportslig ledelse og med sportslig utvalg i klubben da, slik at vi på mange måter kunne forhøre oss direkte til spillerne om hvordan de følte det og hvordan de så på situasjonen til en hver tid så det var for så vidt helt ok og helt greit (TA1)

Av sitatet kan man se at spillerne hadde mulighet til å ytre sine meninger både på det fotballfaglige og på andre aspekter. Likevel vil det være avgjørende at de ytringene som spillerne kommer med blir tatt alvorlig og gjort noe med. Av situasjoner som har oppstått i Viking FK kan det virke som om ledelsen og støtteapparat i sportslig avdeling ikke har hatt en fullverdig respekt for den fagkunnskapen spillergruppen besitter. Dersom en klubb kommer opp i en situasjon der en spillergruppe ikke føler seg verdsatt og hørt på angående det fotballfaglige kan en følge av dette være at spillerne ikke får den respekten for kunnskapen som ledelsen innehar. Et godt eksempel på dette er at spillerne i Viking FK ikke følte at de lærte noe på trening, at de som enkeltspillere eller lag ikke ble bedre.

Diskusjon om samspill i Viking FK viser at de har en vilje til samspill. Evnen til samspill derimot har muligens vært svekket på grunn av mangel på respekt for kunnskap og tillit mellom individene i sportslig avdeling. Det må også nevnes at tilliten blant spillerne vurderes til å være stor på grunn av at de bruker hverandre aktiv når det

gjelder det fotballfaglige men også på andre elementer som for eksempel den sosiale arenaen og lignende.

I Tromsø IL er krav – konsekvenser – tiltak sentrale prosessverktøy når de jobber for å utvikle seg på prioriterte områder. Det handler om hvilke krav som stilles for mål – og visjonsoppnåelse, hvilke konsekvenser dette får for det enkelte individ og det kollektive i klubben, og hvilke tiltak som må igangsettes for å oppfylle krav og konsekvensene. De tre prosessverktøyene vil være med på gjøre slik at alle individene i Tromsø IL har en forståelse for hva man gjør, hvilke verdier det skaper og på hvordan man skal skape de. Man kan også trekke paralleller mellom to av de tre verdiene til klubben og første nøkkelfaktor for samstemthet. Stolthet og lagånd handler i stor grad om at du har en stolthet i det du gjør, og en stolthet til å gjøre det som skal til for å nå målet. Lagånd handler om den felles oppfatningen om at man er avhengig av alle delene for å skape en god helhet.

Det har tidligere blitt belyst at det er medansvars – og involveringskultur i Tromsø IL. I Tromsø IL kjennetegnes dette ved at alle i sportslig avdeling har ansvar for egen og andres utvikling. Ytterligere involveres samtlige i ulike prosesser som påvirker det enkelte individ og det kollektive. Spillerne er for eksempel en viktig del i det å bestemme hvordan man skal kvalitetssikre at det som gjøres er optimalt, gjennom å lage Team Rules heftet. Både medansvars – og involveringskulturen medvirker også til en forståelse og en aksept for den strategien og planen som blir lagt. Det øker også forståelsen for egen rolle og bidrag til strategien. I tillegg skaper det en eierskapsfølelse til gjennomføringen av strategien. Gjennom det kan man minske risikoen for at mistillit oppstår i en organisasjon.

I Viking FK så har de klare visjoner og mål. De skal være anerkjent som landets beste toppklubb på trener – og spillerutvikling, og skal spille i Europa hvert år. For denne studien så er resultatmålet om at klubben skal delta i Europeiske turneringer hvert år mest relevant på grunn av at det er et sportslig resultatmål.

For å nå et slikt mål vil det være essensielt at samtlige i organisasjonen har en forståelse for hva man gjør, forståelse for strategien og planen og har en forståelse for sin rolle og bidrag til planen. I Viking FK så har alle stilt seg bak dette målet og ment at det var

realistisk og forstått hva som må til for å nå målet, likevel kan det diskuteres om ønsket om måloppnåelse har preget klubben i for stor grad. For Viking FK har siden 2009 ikke evnet å komme blant de fire beste i Tippeligaen som gir de Europa Cup spill, og for hvert år så har de forsøkt noe nytt som skal bidra til at de lykkes. De har skiftet ut ansatte, skiftet på organisasjonsstrukturen, forandret spillemønster med mer. Så mye utskiftninger og endringer i fotballfaglige elementer vil gjøre det vanskelig for implementering av en felles forståelse for de verdiene og metodene som må til for å nå målet om å spille i Europa hvert år. Spillerne selv har uttalt at de føler at klubben har manglet en fundament og at trenden har vært å hvert år prøve noe nytt. I tillegg vil det jo være vanskelig å skape en eierskapsfølelse og aksept for den strategien som legges hvis den kontinuerlig forandres, noe som også vil gjelde for individenes forståelse for sin rolle og bidrag til planen.

Det anses også som merkelig at de evalueringene som er blitt gjort i etterkant av hver sesong ikke har medført til en endring i de sportslige målsettingene. En tidligere ansatt uttalte at når han ble ansatt så var resultatmålet allerede satt, og at det etter en grundig evaluering ble konstatert at det var realistisk mål på bakgrunn av klubbens økonomiske styrke og historikk. På bakgrunn av dette vil det være vanskelig å anslå at en høy grad av samstemthet har vært tilstede i Viking FK, og at den største påvirkningen til degresjon i samstemthet må være de forandringer av personale, strategier, planer, arbeidsmetodikk og organisasjonsstrukturer.

7. Oppsummering og konklusjon

Hensikten med kapitlet er å oppsummere, svare på forskningsspørsmål og trekke en hovedkonklusjon. I tillegg skal praktiske implikasjoner presenteres, samt forslag til videre forskning. Gjennomgangen vil dermed oppsummere de viktigste funnene, samt forsøke å belyse en koherens som vil medvirke til å konkludere på bakgrunn av studiens hovedproblemstilling.

7.1 Oppsummering

Resultat – og diskusjonsdelen viser at både Tromsø IL og Viking FK kan anses å ha en påpasselig organisasjonskultur. Likevel så oppfyller de to klubbene de fem kjennetegnene på påpasselige organisasjoner i ulik grad. Tromsø IL har implementert en kultur der samtlige er opptatt av at hver dag og hver trening skal gjøre de litt bedre. Denne kulturen har bidratt til at alle individene i sportslig avdeling gjennomfører arbeidsoppgaver med kvalitet og nøyaktighet. De innehar en systematisk arbeidsmetodikk og har kvalitetssikring på alle gjennomføringene. Modellen og kulturen som er implementert i Tromsø IL medvirker til at de er kontinuerlig opptatt av å finne metoder for å optimalisere arbeidsmetodikken, de evaluerer grundig, lærer av evalueringene, setter inn tiltak, er opptatt av at daglige prosesser skal gjennomføres med kvalitet, og at alle skal bidra med egen kompetanse for at helheten skal bli optimal. Viking FK har mange av de samme egenskapene som Tromsø IL, men fremstår som en klubb som ikke har evnet å implementere en konkret kultur og modell, noe som kan ha bakgrunn i de mange utskiftningene klubben har hatt.

Viking FK er også opptatt av å kontinuerlig optimalisere arbeidsmetodikken, men har ikke like omfattende prosesser som Tromsø IL for å gjennomføre dette. Ytterligere har mangel på kommunikasjon ført til at feil og avvik ikke har blitt oppdaget på et tidlig nok tidspunkt, samt at evalueringsprosessen har blitt svekket på bakgrunn av lite kommunikasjon. I likhet med Tromsø IL så viser empiri- og diskusjonsdelen at Viking FK er sensitiv til prosesser og opptatt av resiliens, mens at respekten for ekspertise i perioder har vært mangelfull både fra ledelsen til spillergruppen, og motsatt.

7.2 **Forskningsspørsmålene**

For å svare på studiens hovedproblemstilling er det jobbet ut fra to ulike forskningsspørsmål. Det vil i følgende del bli presentert de ulike funnene i forbindelse med de to forskningsspørsmålet.

Forskningsspørsmål nummer en hadde som mål å belyse:

1) Hvordan planlegger, gjennomfører og evaluerer klubbene utviklings – og læringsprosesser med tanke på teori om påpasselighet og pålitelig erfaringsbasert læring?

2) Er det likheter og/eller ulikheter i arbeidsmetodikken i de to klubbene?

I både Tromsø IL og Viking FK så er det støtteapparatet i sportslig avdeling som planlegger treningsarbeidet. Planleggingen gjøres på bakgrunn av ulike fysiske tester, analyser, konkurranseplan og evalueringer fra foregående sesong som er gjennomført av spillergruppen. Resultat – og diskusjonsdelen viser ytterligere at spillergruppens evalueringer virker å bli tatt mer hensyn til i Tromsø IL enn i Viking FK, dette er noe som vil bli utdypet senere i dette kapittelet. Et sentralt element i planleggingen i klubbene er at de benytter seg av planer som representerer ulike tidsperspektiv. Klubbene bruker dagsplaner, ukeplaner, periodeplaner, halvårsplaner og helårsplaner, dette er for å kunne være i forkant av situasjoner som oppstår, samt at det skaper klare forventninger til resultatene som gjennomføringen av planene skal produsere.

Spillerne i både Tromsø IL og Viking FK har som belyst liten påvirkning på den kollektive treningsplanleggingen, men de har likevel ansvar for egen utvikling. Noe som tilsier at de selv må ta ansvar om å planlegge treningsarbeidet i forhold til egen utvikling. I Tromsø IL så settes det klare utviklingsmål for den individuelle spiller, og målene blir bestemt gjennom en samtale mellom spiller og støtteapparatet i klubben. På samme måte som den kollektive treningen blir planlagt, så utvikles de individuelle målene ut fra test – og analyseresultat av spillernes prestasjoner.

I Viking FK viser resultat – og diskusjonsdelen at spillerne har ansvar for egen utvikling, men uttalelsene om måten målene blir bestemt samsvarer ikke. Spillerne

hevder at de har ikke sett noe til formelle utviklingsmål, men at dette er noe de gjør på eget initiativ, enn tidligere ansatt hevder likevel at individuelle mål ble satt gjennom en samtale mellom spiller og støtteapparat. Uansett viser resultatene at i begge klubbene så har spillerne ansvar for å planlegge treningen som skal bidra til individuell utvikling.

Når det gjelder gjennomføringen av utviklings – og læringsprosesser så fremstiller resultat – og diskusjonsdelen en del likheter og ulikheter mellom klubbene. Tromsø IL har implementert en kultur der samtlige i organisasjonen er opptatt av å hele tiden forbedre egen prestasjon, som de kvalitet sikrer ved å gjennomføre regelmessige tester, analyser, samt ha formelle forum for kommunikasjon for samtlige i organisasjon. Klubben er også opptatt av at alt av handlinger skal gjennomføres med fokus på kvalitet, og hvis kvaliteten uteblir så kommuniseres dette umiddelbart, diskuteres og det settes inn nødvendige tiltak. Det at individene hele tiden utfordrer hverandre i forhold til gjennomføringen, at det er en kontinuerlig oppfølging og at kommunikasjon mellom individene er åpen samt kontrollert har medvirket til at de hele tiden er opptatt av å forbedre det endelige produktet, og det dermed ikke oppstår en følelse av tilfredshet i selv om resultatene av gjennomføringen er positive. Ytterligere er støtteapparatet opptatt av å ha kompetanseoverføring innad i klubben, og har ulike prosesser for å gjennomføre dette. En av de mest fremtredende er Coaching-gruppene som klubben har innført, her utfordres både spillere og ledere på arbeidsmetodikken, samt at gruppene benyttes for å utvikle det helhetlige produktet.

I Viking FK så er de som toppfotballklubb også opptatt av å kontinuerlig utvikle og forbedre både sportslige prestasjoner og arbeidsmetodikk. Det blir gjennomført ulike tester og analyser for å kartlegge hvilke områder det er nødvendig å forbedre og deretter settes inn tiltak. Likevel belyser resultat – og diskusjonsdelen at fokuset på oppfølging av prosesser og det å holde seg til de planene man har lagt har i perioder vært fraværende. Dette har ført til en oppfatning hos ledelsen i sportslig avdeling at enkelte individer i spillergruppen har framstått som tilfredse og ikke kontinuerlig har ønsket å bli bedre. Ytterligere blir det beskrevet at spillergruppen har i enkelte saker som angår deres arbeidshverdag følt seg overstyrt og oversett av ledelsen, og at beslutninger har blitt tatt uten at de er blitt involvert.

Sportslig avdeling i Viking FK har i tillegg hatt lite kontinuitet på ledersiden de siste årene, noe som har ført til at nye ledere har kommet inn å forandret mye, og spillergruppen har følt at handlinger har blitt utført bare for å prøve noe nytt og når det ikke har fungert så har man forsøkt noe annet.

Evalueringsprosessen er relativt lik i begge klubbene, både Tromsø IL og Viking FK bruker videoanalyse for å evaluere sportslige prestasjoner. Videoanalysen blir ofte gjort med alle involverte tilstede, men det benyttes også til enkeltspillere eller lagdeler. Tromsø IL benytter også et videoanalyse program i forbindelse med trening, der baktanken er at spillerne skal raskt etter trening reflektere over enkelte situasjoner som har sammenheng med de utviklingsområdene som er bestemt. Viking FK har hatt videoanalyse av treningene før men benytter ikke dette lengre.

Det er ulikheter i måten spillerne i Tromsø IL og Viking FK selv evaluerer egne prestasjoner. I forhold til trening så fokuserer spillerne i Tromsø IL på at alt skal gjennomføres med kvalitet, noe fører til at de er opptatt av kontinuerlig evaluere prestasjonen sin. I tillegg har de muligheten som nevnt til å reflektere over treningen ved å se på video. For spillerne i Viking FK så fremgår det av resultat – og diskusjonsdelen at de tenker en del på det de gjør, men at det ikke gjøres noe i etterkant.

Ledelsen i sportslig avdeling i begge klubbene har hver uke møter der de diskuterer hva som fungerer og hva som må forbedres. Ytterligere så finnes det spillerutvalg i begge klubbene som møter ledelsen en gang i måneden for å gi tilbakemeldinger. Resultatene viser imidlertid at i Viking FK så har enkelte spillere følt at tilbakemeldingsprosessen mellom spillere og ledere ikke har vært optimal i sportslig avdeling. Spillerne har følt at man har blitt ”straffet” for å si ifra og at det ikke har vært rom for kritikk. I Tromsø IL presiserer spillerne at de føler seg hørt og at klubben tar deres meninger på alvor. Hovedtreneren i klubben presiserer at han er opptatt av og han føler at de har fått til en medansvarskultur i organisasjonen, og at det er en forståelse blant samtlige at alle må bidra for at det endelige produktet skal bli optimalt. Den type kultur kan sees i sammenheng med det at spillerne føler seg hørt på grunn av at de vet at de har et ansvar om å si i fra hvis noe ikke er optimalt, og at ledelsen tar dette til etterretning fordi alle er ansvarlig for det endelige produktet.

7.3 **Hovedkonklusjon**

Dette avsnittet har som mål å svare på studiens hovedproblemstilling;

Hvordan understøtter arbeidsmetodikken i sportslig avdeling i Tromsø IL og Viking FK kontinuerlig prestasjonsutvikling?

Studien benyttet seg av teorier om påpasselighet og pålitelig erfaringsbasert læring, påpasselige organisasjoner er kontinuerlig på søken etter å utfordre beste praksis, og innehar en kultur der kritiske evalueringer er sentralt. Teorien om påpasselige organisasjoner belyste hvordan organisasjoner evner å unngå katastrofale feil gjennom kontinuerlig utvikling av organisasjonens daglige prosesser.

Resultat – og diskusjonsdelen gjennomgikk de fem kjennetegnene ved påpasselige organisasjoner, de fire kriteriene for utnyttelse av små feil på en intelligent måte og kjennetegn på prestasjonskultur for å diskutere om måten Tromsø IL og Viking FK planlegger, gjennomfører og evaluerer utviklings – og læringsprosesser er lik en påpasselig organisasjon, og om de evner å lære pålitelig av erfaringsbasert læring gjennom utnyttelse av små intelligente feil. Tromsø IL framstår som en organisasjon med en tydelig tilnærming til påpasselighet og utnyttelse av små intelligente feil. Ytterligere viste empirien at klubben innehar en prestasjonskultur med høye krav, en involverende ledelse, og at klubben har høy grad av samspill og samstemthet.

Tromsø IL har evnet å implementert en kultur der samtlige ønsker å forbedre egne prestasjoner, samt at alle har ansvar for at det endelige produktet blir optimalt. Analysen viser at Tromsø IL innehar en arbeidsmetodikk som består av et sterkt fokus på påpasselighet, pålitelig erfaringsbasert læring der utnyttelse av små feil på en intelligent måte er sentralt og en sterk prestasjonskultur. Kombinasjonen av de tre egenskapene i organisasjonen sørger for at man kan hevde at arbeidsmetodikken i sportslig avdeling i Tromsø IL understøtter kontinuerlig utvikling.

Viking FK innehar også de fem kjennetegnene for påpasselighet, men analysen viser at enkelte faktorer ikke er og ikke har vært optimale. Organisasjonen har ikke hatt

kontinuitet på ledersiden, noe som har bidratt til at nye handlinger og modeller har blitt iverksatt både på arbeidsmetodikk og organisasjonsstruktur. Klubben har dermed ikke evnet å implementere en kultur og modell som beskriver hvem klubben er og hvordan den skal fremstå. Det har vært mangel på kommunikasjon mellom spillergruppe og ledelse i sportslig avdeling, og mottakeligheten for negative tilbakemeldinger har vært fraværende. Avgjørelser har blitt tatt av ledelsen, og spillergruppen har i enkelte situasjoner følt seg oversett. Planleggingsprosessen har derimot vært god i klubben, men mangelen på involvering av samtlige har ført til mindre grad av bevissthet rundt handlinger og resultater, og degresjon i samspill og samstemthet. Hovedkonklusjonen er at Viking FK har en arbeidsmetodikk som understøtter prestasjonsutvikling, men det er mangler i avgjørende faktorer som vil bidra til kontinuerlige optimale sportslige prestasjoner.

I hovedsak så har studien identifisert en arbeidsmetodikk som kan forstås å være generell i norske toppfotballklubber. Metodikk understøtter prestasjonsutvikling, men har behov for tiltak slik at den understøtter kontinuerlig prestasjonsutvikling. Tromsø IL har utviklet arbeidsmetodikken på en slik måte at den understøtter kontinuerlig prestasjonsutvikling, men om den er optimal er vanskelig å bekrefte.

Hovedkonklusjonen blir dermed at både Tromsø IL og Viking FK har en arbeidsmetodikk som understøtter prestasjonsutvikling, men at Tromsø IL i større grad enn Viking FK har en påpasselig arbeidsmetodikk og kultur, en bedre evne til pålitelig erfaringsbasert læring og en mer implementert prestasjonskultur. Dermed anses arbeidsmetodikken i Tromsø IL som mer understøttende for kontinuerlig prestasjonsutvikling enn i Viking FK.

7.3.1 Praktisk implikasjoner og forslag til videre forskning

På bakgrunn av at studien har identifisert en arbeidsmetodikk som kan forstås til å være generell i norske toppfotballklubber, viser studien elementer som toppfotballklubber bør ta til etterretning for å få til en kontinuerlig prestasjonsutvikling. I Tromsø IL så setter de fokus på hele mennesket, ikke bare fotballspilleren. De er opptatt av at alle arenaer som spilleren deltar i må være i balanse for å få optimale prestasjoner. En slik fokusering på å tilrettelegge for hele mennesket bør være sentralt i alle klubber. Det vil skape en større bevisstgjøring hos individene på hvordan man som menneske påvirkes

av hva du opplever på de ulike arenaene og hvordan summen av opplevelser skaper trivsel eller mistrivsel.

Ytterligere bør norske fotballklubber blir mer opptatt av å ha kompetanseoverføring, både innad i klubben, men også å innhente kompetanse utenfra. Tromsø IL bruker både Universitetet i Tromsø og Olympiatoppen som samarbeidspartnere for å få den kompetansen som de mangler innad i klubben. I tillegg er Tromsø IL ledende i norsk klubb fotball i det å benytte seg av vitenskapelig forskning.

Norske toppfotballklubber bør også sette høyere krav til evalueringsprosessen på treningsarbeidet. Studien belyser at det er ofte opp til spillerne selv å evaluere treningene, og at evalueringen skjer gjennom en tankeprosess. Tromsø IL har et analyseverktøy som filmer treningene og gir spillerne mulighet til å reflektere over prestasjonen på trening, men er det optimalt. Norske fotballklubber må bli bedre til å sette krav om at hver dag må spillerne reflektere hvorvidt de har gjort de rette tingene riktig, for så å vurdere om det må settes inn tiltak for å endre resultatene.

Videre undersøkelser kan gjøres ved å studere norske klubblag som har vunnet Tippeligaen, men som ikke har evnet å prestere like godt eller bedre over tid. Det finnes flere eksempler på en slik utvikling, og i skrivende stund er Molde FK, som har vunnet serien to år på rad, nederst på tabellen etter elleve serierunder. Et annet forslag vil være å se på arbeidsmetodikken i toppklubber i Norge, Sverige og Danmark og belyse hvorvidt det er likheter eller ulikheter. I både klubb – og landslagsfotballen har Sverige og Danmark prestert bedre enn Norge de siste årene, og det vil derfor vært interessant å sett på å kartlegge arbeidsmetodikken.

Referanser

Alt om fotball. (u.å.). Hentet 12. Mai 2013 fra
<http://www.altomfotball.no/element.do?cmd=tournamentTable&tournamentId=1&seasonId=330&useFullUrl=false>

Alt om fotball. (u.å.). Hentet 12. Mai 2013 fra
<http://www.altomfotball.no/element.do?cmd=tournamentTable&tournamentId=1&seasonId=331&useFullUrl=false>

Alt om fotball. (u.å.). Hentet 12. Mai 2013 fra
<http://www.altomfotball.no/element.do?cmd=tournamentTable&tournamentId=1&seasonId=332&useFullUrl=false>

Alt om fotball. (u.å.). Hentet 12. Mai 2013 fra
<http://www.altomfotball.no/element.do?cmd=tournamentTable&tournamentId=1&seasonId=333&useFullUrl=false>

Alt om fotball. (u.å.). Hentet 12. Mai 2013 fra
<http://www.altomfotball.no/element.do?cmd=tournamentTable&tournamentId=1&seasonId=334&useFullUrl=false>

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

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

Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

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

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

Augestad, P. & Bergsgard, N. A. (2008) "Norway". I Houlihan, B. & Green, M.(eds): *Comperative Elite Sport Development. Systems, Structures and Public Policy*. Amsterdam: Elsevier.

Edwards, A. & Skinner, J. (2009): *Qualitative research in sport management*. Amsterdam: Butterworth – Heinemann.

Enjolras, B., Seippel, Ø. & Waldahl, R. H. (2005): *Norsk idrett: organisering, fellesskap og politikk*. Oslo: Akilles

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

- Føllesdal, D. & Walløe, L. (2000): *Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsfilosofi*, (7.utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002): *Kampen uten ball: om penger, ledelse og identitet i norsk football*. Oslo: Abstrakt forlag
- Goksøy, M. (2010): *Idrett for alle: Norges Idrettsforbund 150 år: 1861 – 2011*. Oslo Aschehoug
- Goksøy, M. & Olstad, F. (2002): *Fotball!: Norges fotballforbund 100 år*. Oslo: Norges Fotballforbund.
- Gotvassli, K. Å. (2005): *Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten*. Steinkjer, København
- Grønmo, S. (1996): *Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder*. I: Holter, H. & Kalleberg R. (Red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. (s. 73-108). Oslo: Universitetsforlaget
- Hanstad, D. V. (2005): *Fullt hus – eventyret norsk skiskyting*. Oslo: Akilles.
- Hellevik, O. (2002): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1996): *Metodevalg og metodebruk*, (3.utgave). Otta
- Huberman, A.M. & Miles, M.B. (2002): *The qualitative researcher's companion*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt Forlag AS.
- Kaas, D., Kaggstad, J. & Kristiansen, H. T. (2007). *Fra ord til handling. Om prestasjonsutvikling i praksis*. Oslo: Cappelen Akademiske forlag
- Kvale, S (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. (10. oppslag) Oslo: Gyldendal Akademisk
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2.utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Langer, E.J. (2000): *Mindfull learning*. Current directions in Psychological Science, 9, (220-223)
- Miles, M.B. & Huberman, A.H. (1994): *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2nd edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Norges Fotballforbund (u.å) hentet 14. Januar 2013 fra <http://www.lovdataby.no/nff/kampreglement.html#5-5>
- Norsk Fotballtrener (2009) hentet 10. Desember 2012 fra <http://www.dinesider.no/customer/016271/default.asp?layout=article&id=808>

Norsk Toppfotball (u.å) hentet 10. Desember 2012 fra
<http://www.toppfotball.no/visions>

Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3. utgave).
California: Sage Publications, Ltd, London.

Patton, M.Q. (1990): *Qualitative evaluation and research methods*. (2. ed.). Newbury
Park: Sage publications.

Roglan, L. T. (2003). Ballspill: Egenart, trening og læring. *Moving Bodies: Mennesket i
bevegelse*. 1(2), 91 -111. Oslo: Norges Idrettshøgskole.

Schein, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass

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

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

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

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

Stensbøl, B. (2012). *Den gode prestasjonskulturen: Fra toppidrett til næringsliv*.
Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*.
Bergen: Fagbokforlaget.

Thomas, J. R., Nelson, J. K. & Silverman, S. J. (2005). *Research methods in physical
activity*. USA Champaign: Human Kinetics.

Tromsø Idrettslag (u.å). hentet 03. Desember 2012 fra
[http://www.til.no/organisational-plans/article/gfjoy36lsvfk1bvn1ubg09f20/title/struktur-
klubb-og-aksjeselskap](http://www.til.no/organisational-plans/article/gfjoy36lsvfk1bvn1ubg09f20/title/struktur-klubb-og-aksjeselskap).

Tromsø Idrettslag (u.å) hentet 03. desember 2012 fra
[http://www.til.no/history/article/1uh2a9y0f8alv1n8xxif342fbp/title/stiftelsen-av-tromso-
idrettslag](http://www.til.no/history/article/1uh2a9y0f8alv1n8xxif342fbp/title/stiftelsen-av-tromso-idrettslag)

Tromsø Idrettslag (u.å). Coaching. Upublisert manuskript

Tromsø Idrettslag (u.å) Team – Rules. Upublisert manuskript

Tromsø Idrettslag (2009). *Årsberetning 2009*. Upublisert manuskript.

- Tromsø Idrettslag (2010). *Årsberetning 2010*. Upublisert manuskript.
- Tromsø Idrettslag (2011). *Årsberetning 2011*. Upublisert manuskript.
- Tromsø Idrettslag Strategiplan (2012) hentet 04. Desember 2012 fra http://213.184.205.90:8089/Tromsø/StrategiplanTIL_2012-2015_Skjerm.pdf
- Viking Fotball ASA årsberetning (2009) hentet 09. August 2012 fra <https://docs.google.com/file/d/0B0sI2BIf4UiLc3EtMzgwZGIWQ1U/edit?pli=1>
- Viking Fotball ASA årsberetning, (2010) hentet 09. August 2012 fra <https://docs.google.com/file/d/0B0sI2BIf4UiLRHFpZVJOYWFsOTA/edit?pli=1>
- Viking Fotball ASA årsberetning (2011) hentet 09. August 2012 fra <https://docs.google.com/file/d/0B0sI2BIf4UiLWkVhN3MwNXh6YWM/edit?pli=1>
- Viking Fotballklubb. (2010) *Strategiplan 2010 – 2015*. Upublisert manuskript
- Viking Fotballklubb årsberetning (2009) hentet 09. August 2012 fra <https://docs.google.com/file/d/0B0sI2BIf4UiLLTE1WHpOcDNrd1E/edit?pli=1>
- Viking Fotballklubb årsberetning (2010) hentet 09. August 2012 fra <https://docs.google.com/file/d/0B0sI2BIf4UiLNlhPSzdDdHitSGM/edit?pli=1>
- Viking Fotballklubb årsberetning (2011) hentet 09. August 2012 fra <https://docs.google.com/file/d/0B0sI2BIf4UiLT0NRdjExRmlOMzQ/edit?pli=1>
- Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Weick, K. E. (1984). *Small wins: Redefining the scale of social problems*. *American Psychologist*, 39, 1 (40-49)
- Weick, K. E. (1994). *Small wins: Redefining the scale of social problems*. *American Psychologist*, 39, 1(40-49)
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (1999). *Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness*. *Research in organizational behavior*, 21, 81-123
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey Bass
- Weick, K. E & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. San Francisco CA: Jossey Bass
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2. edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv av studien sendt til organisasjon og informant.

Vedlegg 2: Samtykkeskjema angående deltagelse i forskningsprosjekt

Vedlegg 3: Intervjuguide ansatt

Vedlegg 4: Intervjuguide spiller

Vedlegg 5: Godkjent søknad fra NSD

Vedlegg 1: Informasjonsskriv av studien

Informasjonsskriv angående Mastergradsprosjekt

I forbindelse med min Mastergradsoppgave, der kontinuerlig utvikling i toppfotballklubb er tema, ønsker jeg å kunne benytte meg av deg som informant gjennom et intervju hvor dette temaet belyses.

Hovedproblemstillingen oppgaven vil forsøke å gi svar på er: *Hvordan understøtter arbeidsmetodikken i sportslig avdeling i Tromsø IL og Viking FK kontinuerlig prestasjonsutvikling?*

Opgaven har videre følgende underproblemstillinger:

- 1) *Hvordan planlegger, gjennomfører og evaluerer klubbene utviklings- og læringsprosesser med tanke på teori om påpasselighet og erfaringsbasert læring?*

Opgaven tar utgangspunkt i den organisatoriske delen av i klubbene, og hvordan det jobbes i klubbene for å skape kontinuerlig utvikling.

Jeg håper du synes dette prosjektet høres interessant ut, og har mulighet og ønske om å bidra til dette prosjektet. Dersom du har videre spørsmål til prosjektet, kan du ta kontakt for nærmere forklaring og gjennomgang.

Med Vennlig Hilsen

Espen Pedersen

Mastergradsstudent ved Norges idrettshøgskole

Spesialisering Sport Management

Tlf: 92609490

e-post: espen.pedersen@nih.no

Vedlegg 2: Samtykkeskjema angående deltagelse i forskningsprosjekt.

Samtykkeskjema

Jeg gir herved Espen Pedersen, som for tiden tar Mastergrad i Idrettsvitenskap ved Norges Idrettshøgskole, og i forbindelse med mastergradsoppgave angående tema:

Tilrettelegging for kontinuerlig prestasjonsutvikling i en toppfotballklubb

Samtykke til å foreta intervju med: _____

med båndopptaker

eller notater

I mastergradsoppgaven blir ingen navn gjengitt og det blir gitt full anonymitet dersom dette ønskes, eller man kan gjengis gjennom stilling. Alle samtykkeerklæringer blir oppbevart på et trygt sted inntil oppgaven er levert, og det samme gjelder båndopptakene, hvor disse vil bli slettet ved prosjektets slutt, 31.05.13. Espen Pedersen har også taushetsplikt.

Alle som bidrar med intervju har muligheten til å trekke seg, og en eventuell tilbaketrekking vil ikke gi noen form for konsekvenser for den det måtte gjelde.

Vedlegg 3: Intervjuguide ansatt

Intervjuguide – støtteapparat:

Fortell om prosjektet.

Bakgrunn:

1. Kan du beskrive litt om dine år i klubben om forholdet og ansvaret i forhold til spillerne og de andre i støtteapparatet?
2. Hva vil du si er visjonene og målene til klubben?
3. Kan du beskrive lagets filosofi?

Utviklingsprosesser:

1. Kan du beskrive strukturen / arbeids stilen i klubben?
 - a. Uformell, formell?
2. Kan du beskrive hvordan dere jobber for å skape utvikling/prestasjonsutvikling i klubben/laget med tanke på planlegging, gjennomføring og evaluering?
3. Kan du beskrive hvordan utviklingsprosessen er med tanke på planlegging, gjennomføring og evaluering er i forhold til hver enkelt spiller?
4. Hvordan planlegger spillerne sin trening?
 - a. Tillegg: Har spillerne egne mål de setter seg?
5. Hva er dere opptatt av når det kommer til gjennomføringen av utvikling og læringsprosessen?
 - a. Hvor er fokuset?
6. Etter en god periode med gode resultater, hvordan jobber dere?
 - a. Hva fokuseres det på da?

7. Etter en periode med dårlige resultater hvordan jobber dere for å komme ut av den dårlige trenden?
 - a. Hvor ligger fokuset da?
8. Hvordan jobber dere i sportslig avdeling for å tilrettelegge best mulig for utviklingen til spilleren ?
9. Kan dere bli bedre på dette?

Læringsprosesser

10. Kan du beskrive læringsmetodikken i klubben?
11. Bruker dere noen form for læringsmodell?
 - a. Hva er i tilfelle bakgrunnen for at dere bruker eller ikke bruker?
12. Hvordan vil du beskrive din ledelsesmetode ?
13. Hvordan evaluerer dere det spillerne og det dere ansatte gjør?
 - a. Hva skjer med resultatene av evalueringene?
14. Hvis noe ikke går som forventet, hvordan håndterer dere det?
15. Hvordan vil du beskrive at tilbakemeldingsprosessen er mellom spillerne og dere i støtteapparatet?
16. Hva ønsker dere å bli bedre på i klubben?
17. Hva hindrer dere i å bli bedre?
18. Har klubben kontakt med annen ekspertise? I tilfelle kan du beskrive prosessen ved bruk av eksterne aktører?

Prestasjonskultur:

1. I hvilken grad jobber dere med gruppefølelsen i laget?
2. I hvilken grad jobber dere med å gjøre hverandre på laget gode og lære av hverandre?
 - a. Bruker dere enkelte spillere (lang erfaring, status osv) aktivt?
3. Organiserer dere spillergruppen på noen måte for å skape en læringsarena?
4. Organiserer dere spillergruppen på en måte som bidrar til utvikling/læring?

Vedlegg 4: Intervjuguide spiller

Intervjuguide – spiller:

Bakgrunn

1. Kan du fortelle litt om din bakgrunn som fotballspiller, før du kom til klubben?
2. Hva vil du si at nåværende klubb har betydd for deg og din utvikling som fotballspiller?
3. Er det andre personer som har betydd mye for din utvikling som fotballspiller?
4. I tilfelle hvilke andre personer har betydd mye for deg og din utvikling som fotballspiller?
5. Hvordan har du kommet i kontakt med disse?

Utviklingsprosesser:

6. Kan du beskrive hvordan trenings/utviklingsprosessen er i klubben (planlegge, gjennomføre og evaluere) ?
 - a. På hvilken måte evaluerer du treningen du/dere gjør?
7. Varierer treningsprosessen i forhold til før sesong og under?
8. Har laget en egen treningsfilosofi som alle spillerne følger, og følger dere denne til punkt og prikke?
9. Kan du beskrive din treningsfilosofi?
 - a. Har du fulgt denne til punkt og prikke eller har du eksperimentert ?
10. Hva er grunnene til at du/dere trener på den måten du gjør? Hva ligger til grunn for valget?
11. Hvordan tilrettelegges det i klubben for at du kan utvikle deg best mulig som fotballspiller?
12. Hva føler du klubben er opptatt av når det gjelder din og lagets utvikling som spiller?
13. Hvordan evaluerer dere det dere selv gjør og det de ansatte gjør? Blir det gjort noe med evalueringen i etterkant?
14. Hvis den reelle tilstanden ikke svarer til forventningene?
 - a. Hvordan jobber du da?

- b. Hvem snakker du med?
- c. Føler du at det er rom for å gi tilbakemelding?

Prestasjonskultur/gruppedynamikk:

1. Kan du beskrive din rolle i laget/klubben?
2. Har du noen personer i laget som bidrar til din utvikling?
 - a. Hvilken rolle spiller de andre spillerne på laget for dine prestasjoner? Lærer dere av hverandre, på hvilken måte?
 - b. Hvilken rolle spillere støtteapparat og administrativt org.ledd inn i din utvikling?
3. Kan du beskrive en periode da du opplevde mye sportslig motgang?
4. Kan du beskrive en periode da du opplevde mye sportslig medgang?

Vedlegg 5: Godkjennelse fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



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

Svein Andersen
Seksjon for coaching og psykologi
Norges idretthøgskole
Postboks 4014 Ullevål Stadion
0806 OSLO

Vår dato: 26.09.2012

Vår ref: 31580 / 3 / MAS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 23.09.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

31580	Tilrettelegging av utviklingsprosesser i Topptotballklubber
Behandlingsansvarlig	Norges idretthøgskole, ved institusjonens overste leder
Daglig ansvarlig	Svein Andersen
Student	Espen Pedersen

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

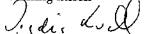
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

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

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.07.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Mads Solberg

Mads Solberg tlf: 55 58 89 28

Vedlegg: Prosjektvurdering

✓ Kopi: Espen Pedersen, Frysjaeveien 10B, H0103, 0883 OSLO

Ansørgjortid: 2012-09-26 10:00:00
OSLO: NSD, Universitetsforvaltningen, Postboks 4014, Ullevål Stadion, 0806 OSLO, Tlf: +47 55 58 21 17, nettside.no: nsd.uib.no
BERGEN: NSD, Universitetsforvaltningen, Postboks 4014, Ullevål Stadion, 0806 OSLO, Tlf: +47 55 58 21 17, nettside.no: nsd.uib.no
NSD, Universitetsforvaltningen, Postboks 4014, Ullevål Stadion, 0806 OSLO, Tlf: +47 55 58 21 17, nettside.no: nsd.uib.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 31580

Prosjektet undersøker hvordan to norske toppfotballklubber tilrettelegger for kontinuerlig utvikling.

Utvalget består av opptil 18 ansatte i sportsklubbene som rekrutteres gjennom klubbledelsen.

Personvernombudet for forskning kan ikke se at det foretas en behandling av personopplysninger med elektroniske hjelpemidler eller at det opprettes et manuelt personregister som inneholder sensitive personopplysninger. Prosjektet vil dermed ikke omfattes av meldeplikten.

Det legges til grunn for vår vurdering at alle registrerte data er anonyme ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger fremgår. Det vil heller ikke finnes en koblingsnøkkel som knytter transkripsjoner til et enkeltindivid.

