

Anneli Øvstetun

Norsk sandvolleyball til topps internasjonalt. En drøm eller en virkelighet?

Et studie av to ulike perioder med to forskjellige utfall i resultater.

Masteroppgave i idrettsvitenskap

Sekjson for kultur og samfunn

Norges idrettshøgskole, 2013

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å se på hva som gjorde at norsk sandvolleyball var en suksess på midten av 1990-tallet kontra dagens situasjon der toppresultatene stadig uteblir. Først vil jeg presentere teori om påpasselig organisasjoner. Deretter beveger oppgaven seg over mot prestasjonskultur. I oppgaven har jeg tre spørsmål som favner et bredt spekter av informasjon jeg ønsker svar på.

- 1. Hvordan bør norsk sandvolleyball organiseres for å sikre fremtidige, toppresultater internasjonalt?*
- 2. Hvordan kan Norges volleyballforbund etablere en kultur som gjør det mulig å prestere i toppen på internasjonalt nivå?*
- 3. Hvordan kan Norges volleyballforbund bruke teorien om pålitelig læring til å utvikle et system som fører til prestasjoner på topp-nivå.*

Teorien om påpasselige organisasjoner vil være med på å beskrive hvordan norsk sandvolleyball ble organisert i to forskjellige perioder, med to svært ulike resultater. Informasjonen som blir innhentet til oppgaven vil belyses av disse to teoriene som er nevnt over slik at det er mulig å forstå likheter og ulikheter i organiseringsmetodene og den teoretiske sammenhengen. Teorien om påpasselige organisasjoner belyser hvorfor noen bedrifter makter å gjenta suksess. Hvorfor har ikke Norges volleyballforbund klart å gjenskape suksessen fra den første perioden?

Den andre tilnærmingen om prestasjonskultur brukes for å prøve å forstå hvordan prestasjonskulturen i disse to periodene har vært, og om dette er noe som kan endres for å få svar på problemstillingene over.

Innhold

Sammendrag	3
Innhold	4
Forord	6
1.0 Introduksjon	7
1.1 Tidligere forskning.....	8
1.2 Bakgrunn.....	9
1.3 Olympiatoppen.....	10
1.4 Norges volleyballforbund.....	11
1.5 Struktur.....	12
2.0 Teori	13
2.1 Teoretisk rammeverk.....	13
2.2 Påpasselige organisasjoner.....	13
2.2.1 Kjennetegn på påpasselige organisasjoner.....	14
2.3 Kultur.....	17
2.4 Påpasselighet og kultur.....	18
2.5 Prestasjonskultur.....	19
2.5.1 Prestasjonskultur i praksis.....	20
2.6 Oppsummering av teori.....	23
3.0 Metode	25
3.1 Kvalitativ metode.....	25
3.2 Studiets design.....	27
3.3 Innledende undersøkelser.....	27
3.4 Utvalg.....	28
3.5 Datainnsamling.....	29
3.5.1 Intervjuguide.....	29
3.5.2 Intervjusituasjonen.....	30
3.6 Dataanalyse.....	32
3.7 Koding av intervju.....	32

3.8	Vurdering av datainnsamlingen	33
3.9	Etiske overveielser.....	34
3.10	Min rolle	34
4.0	Resultat og diskusjon	35
4.1	Resultater.....	35
4.1.1	Økonomi og sponsing	36
4.1.2	Samarbeid med Olympiatoppen.....	37
4.1.3	Ansvar for egen utvikling.....	38
4.1.4	Landslagsorganisering.....	39
4.1.5	Kompetanseoverføring.....	40
4.3	Prestasjonskultur	41
4.3.1	Resultater om prestasjonskultur	41
4.3.2	Analyse av prestasjonskultur.....	43
4.4	Påpasselige organisasjoner.....	48
4.4.1	Fokus på feil.....	48
4.4.2	Motvilje mot forenkling	50
4.4.3	Sensitivitet til kjerneprosessen.....	53
4.4.4	Forpliktelse til resiliens	56
4.4.5	Henvvisning til ekspertise	58
4.5	Oppsummering.....	62
4.5.1	Oppsummering i lys av teorien	64
5.0	Konklusjon	66
5.1	Praktiske implikasjoner og videre forskning.....	68
6.0	Referanser	69
7.0	Vedlegg	72
	Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt	73
	Intervjuguide 1.....	75
	Intervjuguide 2.....	77
	Tilbakemelding fra NSD.....	80

Forord

Jeg er i ferd med å avslutte masteroppgaven min. Dette har så langt i mitt liv vært en av de største utfordringene jeg har hatt. Tiden jeg har hatt på NIH har vært utrolig lærerik og jeg har vært heldig å møte flere elever som etter hvert ble nære venner. Livet som student er snart over og jeg gleder og gruer meg til å starte i arbeid.

Studiet på sport management har gitt meg en god innsikt om organisasjoner og ledelse av idrett. Det var dette jeg hadde et ønske å tilegne meg kunnskap om før jeg startet på livet som student. Jeg har vært heldig å ha hatt gode forelesere som har inspirert meg til å yte mitt ytterste i flere fag. Foreleserne har vært dyktige og er kunnskapsrike, noe jeg håper jeg etter hvert kan dele videre med andre.

Jeg vil rette en stor takk til alle som har hjulpet meg med å fullføre denne oppgaven. Det har vært tider jeg ikke kunne forstå hvordan dette skulle gå, men gode venner har vært positive og hjulpet meg gjennom tunge tider. Jeg vil rette en spesiell takk til Per Øystein Hansen som så oppgaven min i et nytt lys og hjalp meg da jeg trengte det mest. Uten han hadde jeg nok ikke klart å levere oppgaven til fristen.

Til slutt vil jeg takke alle informantene som har stilt opp til intervju og som har delt av sin kunnskap og sine erfaringer gjennom tiden i norsk sandvolleyball. Uten informantene ville jeg ikke hatt en studie å gjennomføre.

Anneli Øvstetun

1.0 Introduksjon

På midten av 1990-tallet leverte det norske herrelandslaget i sandvolleyball gode resultater. I perioden fra 2004-2008 leverte det norske damelandslaget flere bemerkelsesrike resultater. De kunne vise til flere topp 4 plasseringer. Landslagene har fra 2009 slitt med å levere resultater, men et lite unntak er Martin Spinnangr og Tarjei Skarlund som var med på å sette norsk sandvolleyball tilbake i verdenstoppen en liten periode. Hva ble gjort i denne første perioden som ikke gjøres i dag, og hvordan kan dagens sandvolleyballutøvere lære av det som skjedde på et tidligere tidspunkt? Jeg ønsker å undersøke hva som ble gjort i de to ulike periodene som har ført til både resultater og vedvarende prestasjoner, og resultater som ikke har vært så gode. Det er tydelig at noen endringer må til da dagens utøvere sliter med å slå igjennom. Jeg ønsker at mitt bidrag gjennom denne oppgaven skal kunne gi dagens ledere og trenere noen råd om hva de bør gjøre for å skape en god prestasjonskultur og hvordan teorien om påpasselige organisasjoner kan bidra til utviklingen av norsk sandvolleyball.

For å forstå forskjeller og likheter mellom disse to periodene anser jeg det som relevant å drøfte teorien om påpasselige organisasjoner og pålitelig læring av Weick og Sutcliffe (2001; 2007) og Weick, Sutcliffe og Obstfeld (1999). Denne teorien trekkes inn for å analysere hvordan landslaget under den første perioden stadig klarte å utvikle seg og prestere på et høyt nivå gjennom en periode på flere år. Kjennetegn på en påpasselig organisasjon er nettopp dette: å gjenta suksess samtidig som man stadig ser etter ting som kan forbedres. Prestasjonskultur av blant annet Sigurd Vik (2007), Bjørge Stensbøl (2012), Svein Andersen og Øyvind Sæther (2008; 2012) vil også benyttes. For å levere resultater er man nødt til å prestere og for å kunne prestere er det viktig at det finnes en kultur for prestasjoner. Er kultur for prestasjoner annerledes i dag enn den var tidligere?

På bakgrunn av dette ønsker jeg i denne oppgaven å se på hva som var hovedfaktorene til at suksessen var stor på midten av 1990 tallet og hvorfor resultatene i så stor grad har sunket radikalt de seneste årene. For å belyse denne studien har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan bør norsk sandvolleyball organiseres for å sikre fremtidige, internasjonale resultater på topp-nivå?

Underproblemstilling 1: *Hvordan kan Norges volleyballforbund etablere en kultur som gjør det mulig å prestere i toppen på internasjonalt nivå?*

Underproblemstilling 2: *Hvordan kan Norges volleyballforbund bruke teorien om pålitelig læring til å utvikle et system som fører til prestasjoner på toppnivå.*

Problemstillingene gir meg muligheten til å se på sandvolleyballens prestasjoner og utviklinger i to forskjellige perioder og analysere de forskjellene og eventuelle likhetene som har vært. Underproblemstillingene kan også være med på å gi et overordnet svar til hovedproblemstillingen.

1.1 Tidligere forskning

Relevant forskning vil i denne oppgaven sentralisere seg rundt tre temaer. Overordnet toppidrett, toppidrett i Norge og volleyball som toppidrett.

Bergsgard og Rommetvedt (2006), har skrevet en artikkel som tar utgangspunkt i at velferdsstatene har utvidet sitt engasjement i områder med kulturelt liv og fritid og at idrett har blitt mer knyttet opp mot politikk og policy-making. Representanter for idrettsorganisasjoner må stadig ta til betraktning hva som skjer i politikken. Studien tar utgangspunkt i en analyse av et femdimensjonalt skjema. Kort kan det sies at Norge har blitt mindre korporativt, mindre segmentert og mer pluralistisk. Innenfor norsk idrettspolitik og policy er bildet noe mer variert. Det har blitt en økning i pluralisme og konflikter innenfor idretten og idrettskorporatismen har blitt erstattet med lobbyisme. SPLISS studien av Bosscher, Shibli, Bottenburg, Knop og Truyens (2010), viser til ni politiske faktorer som kan lede til internasjonal suksess. Idretten har ingen direkte påvirkning på dette da alt skjer på det politiske nivået. Studien har sine fallgruver da den ikke tar hensyn til faktorer som blant annet klima og sosiale- og kulturelle forskjeller.

Augestad, Bergsgard og Hansen (2006), har i sin artikkel beskrevet hvordan toppidrett ble organisert i Norge via Olympiatoppen. Norsk eliteidrett blir også sett i sammenheng med internasjonal idrett. På internasjonalt nivå tar boken "Managing high performance sport" som er redigert av Sotiriadou og De Bosscher (2013), opp mange interessante artikler som er gjort på ledelse av eliteidrett.

Tidligere er det gjort forskning på toppidrett i Norge. Tre ulike studier på tre ulike idretter viser samme tendenser. Eksempelvis var skiskyting en stor idrett på slutten av

1900-tallet. Selv med mye oppmerksomhet og gode resultater førte det ikke automatisk til rekruttering. Da bestemte Skiskytterforbundet seg for å prøve å øke antall lisensierte utøvere i 2001, og dermed satse på breddeidretten. Alle målene skiskytterforbundet satte seg for økningen ble oppnådd, og dette førte også til en økning av utøvere i hovedlandsrenn og junior-NM (Hanstad og Skille, 2010).

Lars Tore Ronglan (2012), har gjort et studie på hvordan norsk kvinnehåndball har utviklet seg gjennom tidene og ulike komponenter som var årsaken til at Norge ble det beste landslaget i verden. Han peker på viktige aspekter der organisasjonen stadig er under utvikling, hvorfor de lykkes og hvordan de måtte gjenskape suksess.

Per Øystein Hansen (2012), har gjort et studie av norsk suksess i langrennssporet. I boken "Ski-VM 2011", blir utøveres oppfatninger og meninger om hvorfor det har gått bra løftet frem i lyset.

Som beskrevet over, tendensen viser det samme; teorien om pålitelig læring og påpasselige organisasjoner er sentrale, noe som også blir sentralt i denne oppgaven.

Organisering av sandvolleyball som toppidrett finnes det lite forskning på. Det finnes forskning på hvordan selve spillet bør gjennomføres og utøves, men ikke hvordan dette bør organiseres fra Norges volleyballforbund sin side. Derfor ønsker jeg at denne oppgaven kan gi noen svar eller ledetråder på hvordan norsk sandvolleyball kan fremmes.

1.2 Bakgrunn

I 2011 er volleyball rangert som den 20. Største idretten i Norge i følge aktivitetstallene til NIF (Årsrapport, 2011). Av det totale antallet på 19083 medlemmer er det svært få som kun spesialiserer seg på idretten sandvolleyball. I sandvolleyballs sesongen 1994/1995 opplevde Norge et historisk øyeblikk. Bjørn Maaseide og Jan Kvalheim vant verdensserien. Sandvolleyballparet kunne også vise til andre triumfer, blant annet i EM. I kjølevannet av Maaseide og Kvalheim har det vært andre par som har gjort det godt. De har bare ikke prestert på det samme nivået som ble gjort på midten av 1990-tallet. Martin Spinnangr og Tarjei Skarlund er som nevnt tidligere et lite unntak da de presterte å ta sølv under turneringen i Stavanger i 2010. Da de bestemte seg for å legge opp i 2012 var oppturen i 2010 i stor grad den eneste virkelige prestasjonen internasjonalt og resultatene har uteblitt siden den gang.

Med resultatene sandvolleyballspillerne leverer i dag er det åpenlyst at noe må gjøres annerledes. Norge har ingen lag som regelmessig er med og kjemper om topplasseringene internasjonalt. Hva er årsaken til dette? I løpet av de siste 20 årene har sandvolleyball internasjonalt utviklet seg mye. Noen vesentlige forskjeller mellom disse to periodene jeg ønsker å få frem er blant annet at det er flere nasjoner som deltar og det er flere nasjoner som produserer flere gode lag. Dette gjør at dagens konkurranse er tøffere enn den var tidligere. At konkurransen har blitt tøffere er det vanskelig å gjøre noe med. Derfor er det viktig å finne elementer som det faktisk er mulig å fokusere på for å kunne kjempe i toppen. Prestasjonskultur er et eksempel på dette.

1.3 Olympiatoppen

Olympiatoppen har det operative ansvar og myndighet til å utvikle norsk toppidrett, og et helhetlig ansvar for resultatene i norsk toppidrett (Olympiatoppen, 2013). De er organisert ved at man har ulike coacher for ulike idretter som for eksempel lagspillidretter og utholdenhetsidretter. Disse coachene skal følge opp idrettene og komme med faglig innspill, utfordringer og støtte slik at administrasjonen og utøverne kan prestere (Olympiatoppen, 2013). Ved hjelp av stipendtildelingene og tjenestene som tilbys på Olympiatoppen vil utøverne få en god start på en utviklingskurve. Utøverne står selv ansvarlige for at stipendet brukes i henhold til intensjonen, og skal levere inn bilag til sitt eget særforbund. Stipendtildelingene Tarjei Skarlund og Martin Spinnangr fikk i 2011 og 2012 var til stor hjelp i deres arbeid mot å delta i OL i London i 2012. Deres 9.plass tyder på at arbeidet som er lagt ned i utviklingen har vært målrettet.

Olympiatoppen ønsker i samarbeid med særforbundene å arbeide for at norsk toppidrett er verdens beste på kunnskap og tverridrettslig samarbeid. De ønsker også å sikre at trenere og øvrig støtteapparat holder høy faglig internasjonal standard (Olympiatoppen, 2013).

Hvert år tildeler Olympiatoppen stipend til utøvere og lag som ligger innenfor kriteriene til å komme til de Olympiske leker. Sandvolleyball har i år 2013 fått tildelt penger til herrelandslaget, men ingenting til damelandslaget (Stipendtildelinger, Olympiatoppen). Som stipendutøver hos Olympiatoppen får man dra nytte av mange fordeler. Dette gjelder gratis trening, testing, faglig støtte, helsetjenester, gratis overnatting og en rekke andre tjenester. I tillegg til dette har idrettene tildelt en coach innenfor Olympiatoppen som kan bistå med hjelp dersom det trengs. Marit Breivik er ansatt som hovedcoach for

lagspillidretter og er en stor ressurs inn mot sandvolleyball ved at hun stiller seg til disposisjon for elitesjefen. Foruten om dette får Norges volleyballforbund hjelp dersom de skulle trenge det i forhold til ernæring, utvikling av faglig kompetanse, mental trening og arbeidet med å bygge opp disse områdene. Olympiatoppen er med andre ord en viktig ressurs for Norges volleyballforbund og deres arbeid med å utvikle nye utøvere i sandvolleyball som kan kjempe i toppen internasjonalt.

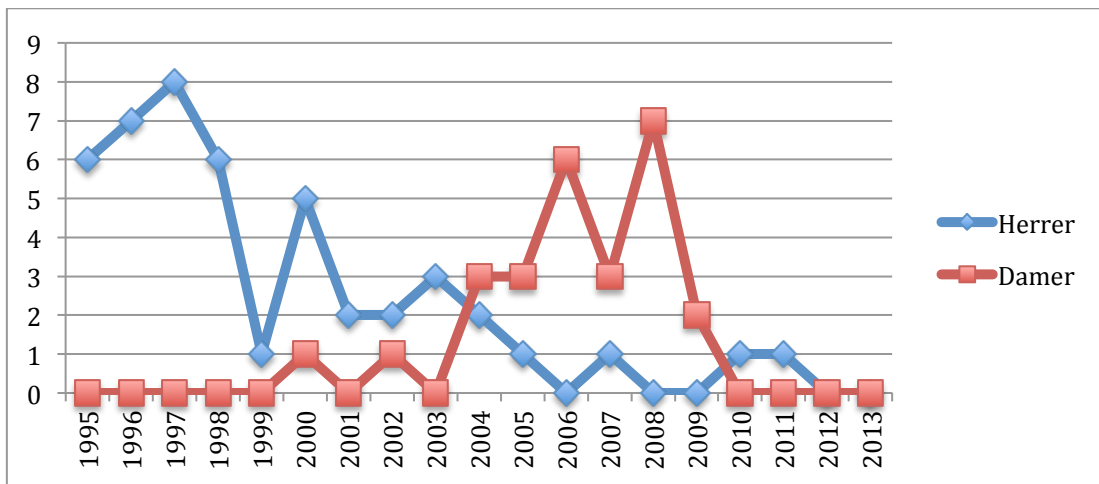
1.4 Norges volleyballforbund

På midten av 1990-tallet da Jan Kvalheim og Bjørn Maaseide bestemte seg for å satse på sandvolleyball var det ikke mye organisering fra Norges volleyballforbund sin side. Maaseide og Kvalheim ønsket å gjøre det meste selv. Forbundet ble brukt til påmelding av turneringer. Laget ble støttet fra både Olympiatoppen og Norges volleyballforbund, men når det kom til organisering ville laget arbeide alene.

Norges volleyballforbund har i handlingsplanen for 2012-2016 satt et mål om at de skal delta i grenen sandvolleyball i de olympiske leker i 2016. De sier imidlertid ikke noe om hvordan de skal komme seg dit. Per i dag arbeider Norges volleyballforbund med å lage en utviklingstrapp der målet er at landslagene skal prestere på seniornivå. I 2011 og 2013 vant de norske juniorherrer sølv under VM U19, noe som kan love godt for fremtiden i norsk sandvolleyball.

Norges volleyballforbund har et ønske om gode resultater i sandvolleyball. På midten av 90-tallet fantes det ingen egnet landslagstrener. Fra 2004-2008 var dette noe mer organisert ved at damelandslagene hadde en trener å forholde seg til. I dag finnes det en trener for rekruttlandslagene, en fysisk trener, mental trener, lege og en som er ansvarlig for ernæring. I tillegg finnes det en landslagssjef som er ansvarlig for alle seniorlandslagene. Vegard Høidalen er ansatt som trener for det ene damelandslaget i sandvolleyball. Utvikling er i ferd med å skje.

Nedenfor vises en figur over norske prestasjoner de siste 17 årene. Den viser en oversikt over topp fire plasseringer for herrer og damer gjennom hele sesongen i perioden fra 1995 til 2013.



Figur 1: Internasjonale topp fire resultater fra sesongen 1995-2013.

Som vi kan se er finnes to gode perioder, 1995-1998 for herrer og 2004 til 2008 for damer, der resultatene var gode. Siden 2009 har resultatene flatet ut. Det skal også legges til at resultatene i oversikten tar for seg både europeiske og internasjonale turneringer. Norge har flere topp 4 resultater i europeisk sammenheng, der de antatt beste nasjonene som Brasil og USA ikke deltar.

1.5 Struktur

Jeg har nå presentert oppgavens problemstilling, tidligere forskning og litt bakgrunnshistorie for norsk sandvolleyball. I neste del vil det teoretiske grunnlaget som brukes i oppgaven presenteres. Teorien om påpasselige organisasjoner og pålitelig læring og teorier om prestasjonskultur vil bli gjennomgått. Formålet med teorien er å bidra til å hjelpe med å drøfte og fremstille resultatene som blir lagt frem i kapittel fire.

I metodekapittelet i del tre vil det drøftes hvilke valg som er gjort i løpet av forskningsprosessen. Det blir en gjennomgang av prosessen med hvordan intervjupersoner ble funnet og hvordan intervjuguiden blir utviklet. Det vil også bli en presentasjon av hvordan dataanalysen ble gjort og hvordan denne ble kodet for å gjøre informasjonen mer oversiktlig.

I kapittel fire vil resultatene fra intervjuene presenteres og analyseres i tråd med teorien. Direkte sitater og utsagn vil bli gjengitt for å skape en forståelse av både prestasjonskultur og hvordan man kan lære av påpasselighet.

Helt til slutt vil det komme en oppsummering og en konklusjon.

2.0 Teori

2.1 Teoretisk rammeverk

Teoriene som er valgt i oppgaven vil påvirke datainnsamlingen og tolkningen av analysen. Innsamlingen av data vil være avhengig av at teorien støtter metoden og at resultatene kan leses i forhold til problemstillingen og påstandene som er gjort underveis. Når intervjuguiden ble utviklet var det viktig at spørsmålene ble fremstilt på en slik måte at det ville være mulig å tolke svarene i lys av teorien.

Det teoretiske rammeverket som skal brukes til å besvare problemstillingene i denne oppgaven er teorier om påpasselige organisasjoner av Weick og Sutcliffe (2001; 2007) og Weick, Sutcliffe og Obstfeld (1999). I tillegg vil prestasjonskultur av Sigurd Vik (2007) brukes. Eksempler på prestasjonskultur innenfor ski og håndball er hentet fra Ski-VM (2011) og Nordic Elite sport (2012) og anvender perspektivet på påpasselige organisasjoner. Disse teoriene er valgt da det gir mer tyngde og troverdighet til dataene som blir samlet inn.

2.2 Påpasselige organisasjoner

Teorien om påpasselig organisasjon ble utviklet gjennom studier av organisasjoner som ikke hadde råd til å gjøre feil (Weick & Sutcliffe, 2001). Norges volleyballforbund, heretter kalt NVBF, er et lite forbund med begrenset økonomi. Sett i sammenheng med det som nettopp ble presentert kan det poengteres at NVBF bør arbeide som en påpasselig organisasjon gitt begrensningene som finnes økonomisk. I en påpasselig organisasjon er det viktig å utnytte marginale forskjeller med tanke på læring og utnytting. De beste organisasjonene som arbeider påpasselige vil sjelden feile, selv om utallige uventede situasjoner oppstår. Suksessen for slike påpasselige organisasjoner ligger i å behandle det uventede og opptre påpasselig (Weick & Sutcliffe, 2001).

Hvordan har de norske håndballjente klart å være den beste nasjonen år etter år? Hvordan har det norske skilandslaget for både herrer og damer klart å levere topp resultater over de siste tiårene? Organisasjoner som lykkes i å håndtere usikker teknologi og intens konkurranse gjennom kvalitetssikring av egen læring kalles påpasselige organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2001). Utvikling av kunnskap skjer under usikkerhet og organisasjoner må lete etter ting som stadig kan gjøres bedre. Selv under suksess finnes det små feil som kan forbedres. Forskning har vist at det er

vanskelig å lære pålitelig av erfaring nettopp når organisasjonene opplever suksess. Dette kan komme av at man har for stor tro på seg selv, og at man ikke klarer å lese faresignalene før det virkelig går galt (Miller, 1994; Sitkin, 1992; Starbuck & Hedberg, 2006; Weick & Sutcliffe, 2001; Zollo, 2009).

Olympiatoppen er et godt eksempel på en påpasselig organisasjon som styrker pålitelig læring (Andersen, 2009). Som organisasjon for å utvikle toppidrett må de hele tiden være observante for nye endringer samtidig som de må være ”føre var” rundt problemer som kan oppstå. Olympiatoppen står for en utveksling av informasjon og ideer på tvers av idretter. Dette skjer innenfor en kultur som symboliserer en påpasselig holdning.

2.2.1 Kjennetegn på påpasselige organisasjoner

Påpasselige organisasjoner klarer å takle det uforutsette på en god måte. Årsaken til dette kommer blant annet av at slike organisasjoner arbeider under veldig tøffe forhold, men allikevel klarer å ha få tilfeller av ulykker. De organiserer seg på en slik måte at de er kapable til å oppdage det uforutsette mens det er i ferd med å oppstå, og klarer å stoppe dette før det bryter ut. Dersom ”feilen” skulle bryte ut har de evnen til å lære av dette og arbeide resiliert. Å arbeide resiliert betyr å slå tilbake. Den største forskjellen mellom påpasselige organisasjoner og vanlige organisasjoner er at behandlingen av det uventede skjer i en tidlig fase. I påpasselige organisasjoner klarer de å fange opp at noe er i ferd med å skje på et tidspunkt der signalene fortsatt er svake.

Weick og Sutcliffe refererer til fem ulike kjennetegn for påpasselighet. Disse er preoccupation with failure, reluctance to simplify, sensitivity to operations, commitment to resilience og deference to expertise (Weick & Sutcliffe, 2001). Uttrykkene vil i denne oppgaven oversettes til fokus på feil, motvilje mot forenkling, sensitivitet til kjerneprosessen, forpliktelse til resiliens og henvisning til ekspertise.

Fokus på feil

Påpasselige organisasjoner er karakteristiske ved at de er opptatt av feil. De behandler alle feil som et symptom på at noe er galt i organisasjonen (Weick & Sutcliffe, 2001). Der nestenulykker oppstår vil lite påpasselige organisasjoner se på dette som et bevis på at sikringstiltakene var så gode at ulykken ikke inntraff. Organisasjoner med høy påpasselighet vil bruke mer tid på å forbedre disse områdene der nestenulykker inntreffer. Når man anser nestenulykker som en suksess vil dette styrke troen på at

nåværende prosesser er vellykkede, fremfor å finne tiltak mot at nestenulykken kan inntreffe senere (Weick & Sutcliffe, 2001). Suksess er fylt av kilder til feil. Opplevelsen av suksess kan endre holdninger og begrense muligheter til å oppfatte det som skjer. Følelsen av at den bestemte måten ting gjøres på er den eneste riktige, forsterkes. I påpasselige organisasjoner er man klar over dette faktum og arbeider med suksessens svakheter (Weick & Sutcliffe, 2001).

Motvilje mot forenkling

Andre måter påpasselige organisasjoner administrerer det uventede er ved å være motvillig til å akseptere forenklinger. De vil forenkle mindre og skape et mer nyansert bilde av det som skjer. Forenklinger kan føre til "blind spots", noe påpasselige organisasjoner vil unngå ved å utbrodere deres forenklinger (Weick & Sutcliffe, 2001). Det faktum at verden de står ovenfor er kompleks, ustabil, ukjennelig og uforutsigbar gjør at de må posisjonere seg slik at de kan fange opp så mye som mulig. Er organisasjonen mer opptatt av konteksten og innhold så vil en differensiering oppstå. Med denne differensieringen oppstår et bedre og mer nyansert bilde av mulige konsekvenser. Disse konsekvensene kan føre til et system som oppdager feil på et tidlig tidspunkt (Weick & Sutcliffe, 2001).

Sensitivitet til kjerneprosessen

Påpasselige organisasjoner er ekstremt opptatt av det uforutsette og uforventede. Slike hendelser oppstår oftest i "latente feil" (Weick & Sutcliffe, 2001). I dette tilfellet betyr latente feil en feil som hele tiden ligger i systemet, men som ikke blir oppdaget før den uforutsett inntreffer. Påpasselige organisasjoner er mindre strategiske og mer bevisst situasjonene og hva som skjer. De er i konstant justering i forhold til hva som skjer rundt og i organisasjonen (Weick & Sutcliffe, 2001). Et eksempel er at hvis ansatte nekter å snakke ut om forhold i organisasjonen av redsel, blir konsekvensen en mindre effektiv organisasjon fordi "problemet" aldri kommer til overflaten. Da vil det være umulig å justere "feilene" som ligger i systemet. Nøkkelen til effektive prestasjoner ligger i opprettholdelsen av bevissthet om situasjonen, det store bildet av hele prosjektet (Weick & Sutcliffe, 2001). Betydningen av sensitivitet til kjerneprosessen blir reflektert i terminologien som er forbundet med påpasselige organisasjoner. Beskrivende ord som overbelastning, distraksjon, nestenulykker og advarsler skildrer bekymringen til å fange feil i øyeblikket (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999).

Forpliktelse til resiliens

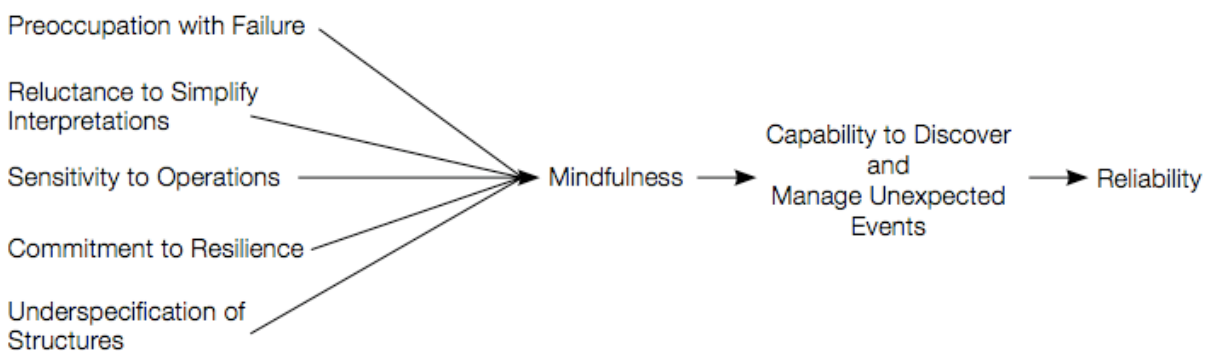
Ingen systemer er perfekte og dette er påpasselige organisasjoner klar over. De har allerede satt tiltak i systemet som skal hjelpe de å lære av feilene. Dette betyr at oppfatninger ikke nødvendigvis er sannheter, men bidrar til at de blir sensitive til det som skjer og forplikter seg til å være resilient (Weick & Sutcliffe, 2001). Påpasselige organisasjoner utvikler en evne til å oppdage, isolere og slå tilbake fra de uunngåelige feilene som er en del av en ubestemmelig verden. Påpasselige organisasjoner er ikke feilfrie, men de har evnen til å forstå at feil ikke fører til at organisasjonen slutter å fungere (Weick & Sutcliffe, 2001).

Resiliens er en kombinasjon av å holde feil små. Ved improvisering vil de finne løsninger som gjør at systemet fungerer. For at dette skal fungere må det være en grundig kjennskap til teknologien, systemet, medarbeiderne, seg selv og datamaterialet som brukes (Weick & Sutcliffe, 2001).

Henvisning til ekspertise

Påpasselige organisasjoner dyrker flerfoldighet. Dette er ikke fordi det hjelper dem til å legge merke til de komplekse forholdene, men fordi det hjelper dem til å gjøre mer med de forholdene de oppdager (Weick & Sutcliffe, 2001). Organisasjoner med rigide hierarkier er sårbare ovenfor feil. For å hindre dette velger påpasselige organisasjoner å overlate avgjørelser til de personene med best ekspertise innenfor det bestemte området. Med andre ord, påpasselige organisasjoner lar avgjørelsesprosessen migrere nedover leddene til den finner den personen med best ekspertise (Weick & Sutcliffe, 2001).

PROCESSES



Figur 2: En påpasselig infrastruktur for høy påpasselighet (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999).

Sammenhengen mellom disse fem elementene vil bli drøftet i lys av innsamlet datamateriale. Det er ønskelig å se på hvor organisasjonen NVBF, ledere og utøvere bør rette fokus for å kunne videreutvikle sandvolleyballidretten i Norge og blant nåværende utøvere.

2.3 Kultur

Selve kulturbegrepet er vanskelig å definere da det er et abstrakt fenomen. Det finnes mange som prøver å beskrive nøkkelpunktene i kultur. Den som er mest kjent er Edgar Schein. Han beskriver kultur slik:

”Shared basic assumptions that are invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problem of external adaption and internal integration in ways that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, can be taught to new members of the group as the correct way to percieve, think, and feel in relation to those problems (Schein, 1985, s.7).”

Denne definisjonen handler om at personer i en organisasjon danner en felles forståelse av hvordan ting gjøres.

Når en gruppe mennesker er sammen over tid vil det dannes forventninger og uskrevne regler som oppførsel og hva som er sant og usant (Vik, 2007). Da kultur er lært og ikke medfødt kan denne endres. Kultur er noe som befinner seg i hvert organisasjonsmedlems hode. Det vil påvirke hvordan de forholder seg til hverandre og til omverdenen. Virksomhetens kultur virker styrende på medlemmenes atferd, samtidig som medlemmene føler seg som en viktig del i å påvirke kulturen (Vik, 2007).

En stadig utfordring i forbedringer vil være med på å utvikle organisasjonen og forandringene vil være grunnlag for videre fremgang. Kulturen i toppidretten baserer seg på at det som ligger bak gode prestasjoner blir gjenskapt. Dette er summen av verdier, handlemåter, holdninger, kompetanse, normer og regler som utgjør en atferd (Stensbøl, 2012).

Gode kulturer er flinke til å gjennomføre, kommunisere tydelig, er offensive og ambisiøse. I tillegg er lederne rollemodeller med god kunnskap om krav. De ulike teamene er godt organisert. Motivasjonen i gruppa er sterk og man gir hverandre anerkjennelse når det er på sin plass. Humor og godt humør er viktig og jakten etter å hele tiden forbedre seg samt å vise ansvar for egen og teamets fremgang. I en

prestasjonskultur konkurrerer man mot seg selv gjennom mestring på høyt nivå (Stensbøl, 2012).

I denne oppgaven er det ønskelig å se på hvordan NVBF kan skape en kultur som fører til en gjentakende suksess innenfor sandvolleyball. Dette skal belyses ved hjelp av teorier om påpasselig organisasjoner og pålitelig læring.

2.4 Påpasselighet og kultur

Hvilken tone råder i en organisasjon? Hva må endres for at påpasselighet skal bli institusjonalisert? Hva holder gruppen sammen? Kulturer er med på å skape deg som person og hvordan dine handlinger tolkes. Hvis du forstår kulturen rett, hvis mennesker begynner å bli enige om at påpasselighet leder til mer pålitelige utfall og mer forutsigbarhet, og folk begynner å forvente påpasselighet fra hverandre, beveger organisasjonen seg mot et sett av normer som holder påpasselighet på plass. Dette legger den grunnleggende tonen blant de ansatte (Weick & Sutcliffe, 2001).

Kultur påvirker både hva ansatte i en organisasjon forventer av hverandre og hva de ansatte forventer fra behandling med det eksterne miljøet av kunder, konkurrenter og leverandører. Dersom en kultur skal endres bør dette skje bare hvis det er et spesifikt problem som må løses og dersom de kan arbeide med de eksisterende kulturelle styrkene (Weick & Sutcliffe, 2001). Når en kultur skal endres er det grunnleggende å endre de små, enkle tingene for å oppnå de store. Et eksempel på dette er "team work" der alle ansatte får følelsen av at de er like mye verdt og at ting fungerer (Schein, 1985). Kultur er en realitet. Kultur kan hjelpe deg å oppnå agendaen, men den kan også få deg til å mislykkes. Man kan være sikker på at kultur påvirker hvordan du ser på ting og hvordan du tolker situasjoner. Disse effektene vil avgjøre om du takler situasjonen, om du kommer i forkant av situasjonen og din forståelse basert på møter med det uventede som oppstår.

Konseptet rundt sikkerhetskultur belyser hva som menes med en påpasselig kultur.

Denne formen for kultur blir ofte brukt på sykehus der det er snakk om å skape en kultur for sikkerhet slik at sikkerheten for pasienter øker. Fordi kultur, påpasselighet og å takle det uventede er synlige i sikkerhetskulturer, illustrerer dette hva det betyr å skape en påpasselig organisasjon (Weick & Sutcliffe, 2001).

2.5 Prestasjonskultur

For å kunne gi oppgavene en dypere analyse av datamaterialet vil begrepet prestasjonskultur være viktig. Teorien om prestasjonskultur blir presentert nedenfor og vil gi en fyldigere forklaring på sandvolleyballmiljøet i tidligere perioder og hvordan det er nå.

Prestasjonskultur kan tolkes som en kultur som er bygget opp over tid. Da kultur er lært og ikke medfødt kan denne, som tidligere beskrevet, endres. En stadig utfordring i forbedringer vil være med på å utvikle organisasjonen og forandringene vil være grunnlag for videre fremgang. Kulturen i toppidretten baserer seg på at det som ligger bak gode prestasjoner blir gjenskapt. Dette er summen av verdier, handlemåter, holdninger, kompetanse, normer og regler som utgjør en atferd (Stensbøl, 2012).

I en prestasjonskultur er ønsket at alle involverte skal være opptatt av detaljer og ha evnen til å sette dette inn i sammenheng. Når en organisasjon deler en felles retning og har samme følelsen av fellesskap kan det være lettere å oppnå målene fordi man stoler på de andre i organisasjonen. Mennesker er avhengige av hverandre og det er viktig å dele på oppgavene. I en organisasjon er målet at alle skal jobbe sammen mot et overordnet mål. Da er det viktig at alle gir uttrykk for at det er dette som ønskes og at tilbakemeldingene er oppmuntrende. Er det noen som snakker negativt vil dette gå ut over hele organisasjonen. Det er viktig med god selvfølelse innad i organisasjonen. Er selvfølelsen god innebærer dette trygghet og aksept ovenfor hverandre. I en god prestasjonsgruppe snakker man med hverandre og ikke om hverandre. Man skal tro på andre og ønske å gjøre dine medarbeidere gode og man er opptatt av å oppnå mål og lykkes i fellesskap (Vik, 2007).

En prestasjonskultur kjennetegnes av at individene som befinner seg i kulturen søker stadige forbedringer, har høye ambisjoner og er innovasjonsorienterte (Vik, 2007). I en prestasjonskultur jobber alle mot et felles mål der team, individ og virksomheter har lidenskapen til å stadig prestere på et høyere nivå. Gjennomføres dette vil man oppleve suksess. De involverte er stadig opptatt av detaljene og å se helheten. For toppidrettsutøvere er det ønsket om å stadig bli bedre som er drivkraften for å utøve idretten de elsker (Vik, 2007). I toppidrettens prestasjonsmiljø snakkes det ofte om tro. Troen på å komme tilbake etter nederlag, mestre hindringer og nå målene vi har satt oss. Troen må forankres i hva det kan være mulig å oppnå (Ronglan, 2003).

Hva menes med prestasjon i prestasjonskultur? Prestasjon skjer som regel i fellesskap. Kollektivets evner til å mobilisere individuelle kunnskaper, videreutvikle kompetanse og institusjonalisere organisasjonens felles normer er avgjørende (Andersen & Sæther, 2002).

Bjørge Stensbøl (2012), mener at begrepet prestasjonskultur er et overordnet begrep som omfatter både resultatklime og et mestringsorientert klima. Han hevder at i et resultatklime er man mer opptatt av sine resultater sammenlignet med andre. Resultatklime kan fort forbindes med noe negativt da utøvere kan oppleve angst og bli utrygge i den stadige sammenligningen med andre. Resultat er en viktig del av toppidretten og dette eksponeres i alle medier. Et eksempel på resultatklime er håndballjentenes reise under sommer OL 2012. Nesten hele Norge hadde høye krav og regnet med en topp 3 plassering. Forventningene var skyhøye og skuffelsen desto høyere da Norge underpresterte kamp etter kamp og så vidt kom seg videre til sluttspillet. Til tross for en trøblete start klarte jentene å dra i land OL-gullet.

I et mestringsorientert klima er målet å løse oppgaver, søke etter forbedringer og stadig prestere på et høyere nivå. Alle skal utvikle seg, også de beste i gruppen. Fordi man stadig søker etter forbedring blir utøverne mer fokuserte og dyktigere. Et eksempel som passer godt til denne beskrivelsen er hopplandslaget for herrer. Hopping er en idrett som stadig er under utvikling og utøverne og ledelsen følger stadig med. Landslaget opptrer som en sammensveiset gruppe som gir uttrykk for at de hele tiden ønsker lagets beste. Et slikt klima er motiverende og positivt (Stensbøl, 2012).

”I en prestasjonskultur må man ta grep før resultatene flater ut. Det som ga gull i går holder ikke i morgen.” (Stensbøl, 2012). Kommentaren til Bjørge Stensbøl forteller oss at det er viktig å være proaktiv, og hvordan man må benytte seg av pålitelig læring. Når organisasjoner lykkes må det skje stadige utviklinger for å fortsette å kunne lykkes.

2.5.1 Prestasjonskultur i praksis

Norsk kvinnehåndball hadde frem til 1986 aldri levert noen store resultater i internasjonale turneringer. I 1986 kom det store gjennombruddet da de kom til bronsefinalen og vant denne mot Tyskland, den gang DDR. I perioden fra 1986 til 2010 er det ingen andre nasjoner som har vunnet så mange medaljer i internasjonale mesterskap som det norske damelandslaget (Ronglan, 2012). Hva skjedde i

mesterskapet i 1986, og hva skjedde i organisasjon som har ført til en så lang periode med gjentakende suksess?

Bronsemedaljen fra 1986 løftet kvinnehåndballen til et nytt nivå i Norge og internasjonalt. Den økonomiske krisen i forkant av turneringen førte til en strengere prioritering og et klarere fokus på damelandslaget. Et trenerbytte rett før turneringen i 1986 ble sett på som en "lucky strike" for Norges håndballforbund. For å kunne repetere denne suksessen ble strategien om å maksimere landslagets forberedelser før hvert mesterskap anvendt. Til tross for at dette førte til konflikter mellom klubbene som mistet viktige spillere og trenere under oppkjøring til landslaget, var Norges håndballforbund klare på sin støtte til landslagets utvikling. Medaljene som ble vunnet i 1986 og 1988 førte til en enorm mediedekning og en økning i sponsormidler til håndballen. Denne interessen var i følge forbundet årsaken til en oppsving i medlemsmasse på slutten av 1980-tallet. Etter hvert som spillerne ble semi-profesjonelle fikk de lønn fra forbundet. For å hindre at spillerne sluttet etter få mesterskap fikk de lønn etter hvor mange mesterskap de deltok i. En slik bonusordning førte til at spillerne ble motivert til å holde på lenger. Dette var antakeligvis noe av årsaken til gjentakende suksess de første årene.

I institusjonaliseringen av suksessen ble det et mer konsistent arbeid med talentutvikling, økende samarbeid med Olympiatoppen og implementeringen av en langsiktig trenerstrategi. En felles trenerfilosofi ble implementert blant både junior og seniorlandslagene, noe som fører til at trenere kan gå mellom forskjellige lag uten at spillerne skal påvirkes av nye trenerfilosofier. Da Thorir Hergeirsson overtok etter Marit Breivik i 2009 ble denne trenerfilosofien tydeliggjort. I 2001 ble mange i teamet rundt landslaget byttet ut. Dette førte til en stagnering av finansieringen fra forbundet. Endringene førte til turbulens rundt laget. Allikevel klarte de å prestere. Denne utviklingen reiser spørsmål rundt hvordan fornyingen av laget ble oppnådd.

I en presentasjon av Bjørge Stensbøl i 2012, pekes det på noen kulturtrekk i en organisasjon som lykkes med å skape en prestasjonskultur. Dette er blant annet initiativ, dristighet, pågåenhet, åpenhet som skaper trygghet som fører til nødvendig dynamikk, man jager forbedringer og man utfordrer, stiller krav og gir tilbakemeldinger til hverandre. Punktene Stensbøl fremhever som nødvendige for å skape prestasjonskultur er alle sentrale i eksempelet med kvinnelandslaget i håndball. Det var initiativ,

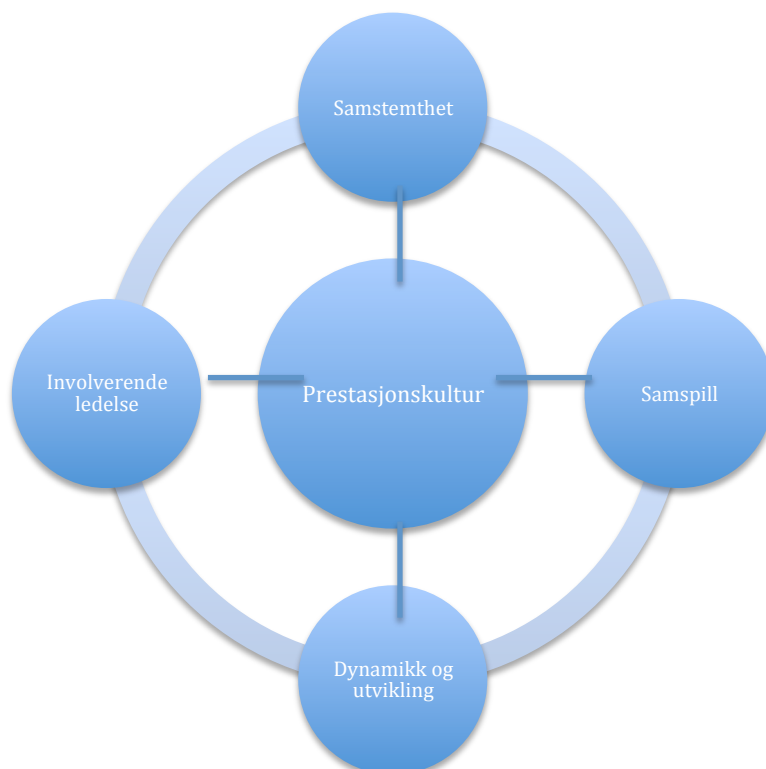
dristighet og pågåenhet ved å presisere at man skulle satse på kvinnelandslaget. Håndballforbundet var åpne med hva de ønsket å satse på, og dette skapte en trygghet. Det ble stilt krav til spillerne og til trenerne.

For å kunne videreutvikles og søke nye høyder må man tørre å utfordre det trygge. Der det faste, trygge og stabile gir middelmådige resultater kan det være at det å utfordre det trygge kan føre til endringer. Dette kan være både negativt og positivt for prestasjonskulturen og utfallet av resultatene. Anders Kristiansson var proaktiv da han tok over det svenske landslaget i volleyball på slutten av 80-tallet. Før overtakelsen hadde ikke Sverige levert noen særlig gode resultater. De trente og spilte slik alle andre land gjorde. Anders Kristiansson kom inn og utfordret de faste rutinene. Han turte å tenke nytt og annerledes og tok i bruk nye spillermetoder. Han forstod at de svenske volleyballspillerne ikke hadde de samme egenskapene som spillerne til Cuba. Han innførte derfor en helt ny spillestil som revolusjonerte måten å spille volleyball på i Sverige. Prestasjonskulturen i laget økte i takt med resultatene. Dette førte til sølv i EM i 1989 (Kristiansson, foredrag, 19.januar, 2013).

Samspill og samstemthet er to hovedpunkter i en prestasjonskultur, men selv om man skårer høyt på disse punktene er ikke dette tilstrekkelig nok for å utvikle en prestasjonskultur (Andersen & Sæther, 2002). I tillegg til samspill og samstemthet er en avgjørende faktor at innholdet i kulturen er knyttet til høye ambisjoner om innovasjon der omgivelsene er et viktig fokus. Den siste forutsetningen er at ledelsen aktivt utvikler og synliggjør kulturen, slik at den gjennomsyres på alle nivå. Dette krever også at alle i organisasjonen stadig søker å utvikle egen bevissthet om kulturens forutsetninger. Kulturen må synliggjøres gjennom medarbeidernes og ledernes væremåte i det daglige arbeidet. Det vil ofte finnes delidentiteter i en organisasjon og det er viktig at disse ikke får utviklet seg (Andersen & Sæther, 2002).

Dersom begge disse forutsetningene er til stede kan man snakke om fellesskapskulturer og prestasjonskulturer. Fellesskapskulturen er preget av høy grad av samstemthet og samspill. Mobilisering og kreativitet går sammen med et felles mål og gjensidig nytte. Medarbeiderne har en høy fellesskapsfølelse, de samhandler tett om visjoner og mål og de har sterk kollektiv identitet. Individuell og kollektiv kompetanseutvikling er viktig i denne kulturen (Andersen & Sæther, 2008).

Disse totalt fire elementene som nå er nevnt kan fremstilles på følgende måte (Andersen & Sæther, 2002).



Figur 3: *Elementer i prestasjonskultur (Andersen & Sæther, 2008)*

Det er viktig å presisere at det er ikke slik at alle som prøver å utvikle en prestasjonskultur lykkes eller klarer å bevare den over tid. Eliteidrettsmiljøer er ofte gode eksempler. Rosenborg Ballklubb er et godt eksempel på en vellykket prestasjonskultur (Andersen & Sæther, 2002). Ved å bruke teorien om prestasjonskultur i diskusjonen vil likheter og ulikheter i resultatene blant sandvolleyballutøvere før og nå komme tydelig frem.

I en prestasjonskultur er det viktig at hovedmålet styrer handlingene. Gjennom å styre etter hovedmål og visjon vil det sikres at alle jobber i felles retning. En god visjon vil si noe om hva som skal oppnås. Bak en god visjon ligger det også mye energi og motivasjon (Kaas, Kaggestad & Kristiansen, 2007).

2.6 Oppsummering av teori

I teorikapittelet har påpasselige organisasjoner og kjennetegn på disse blitt presentert. Fem kjennetegn på passelighet er fremstilt og disse vil belyses i sammenheng med sandvolleyball litt senere i oppgaven. Denne teorien kan hjelpe til med å belyse hvordan

norsk sandvolleyball kan organiseres i tiden fremover for å utnytte ressurser bedre og hvordan det er mulig å gjøre ting annerledes for å fremme resultater. Avslutningsvis i teoridelen blir prestasjonskultur beskrevet. Prestasjonskultur viser at det er viktig å være fremtidsrettet og hele tiden være klar for endringer.

Det er viktig i påpasselige organisasjoner å arbeide i fellesskap. Fokuset må være å oppdage feil og bearbeide disse. Individuelle egenskaper i organisasjonen må mobiliseres slik at rett kompetanse er på rett sted. Dette er spesielt viktig i henvisning til ekspertise. Personer med mest kunnskap om et tema skal ta avgjørelsene.

Organisasjonens felles normer er avgjørende for et godt samarbeid og spesielt viktig når det er snakk om forpliktelse til resiliens. Når målet er å lære av ”feilene” som oppsto for å kunne slå tilbake er det viktig å arbeide kollektivt. Disse punktene som er viktig i påpasselige organisasjoner kjennetegner også hva som er viktig i en prestasjonskultur. Jeg viser til definisjonen av prestasjonskultur av Andersen & Sæther (2002) i kapittel 2.5.

Teoriene som er presentert kan hjelpe til med å belyse svar på oppgavens problemstilling og oppgavens underproblemstillinger. Teorien ligger til grunnlag da spørsmålene til intervjuguiden ble utviklet.

3.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for hvilke metode og design som er tatt i bruk i oppgaven. Jeg vil forklare hvorfor jeg har valgt de ulike respondentene og hvorfor disse vil gi meg nødvendig informasjon til å besvare problemstillingen i oppgaven. Oppgaven blir utviklet ved en kvalitativ tilnærming og vil videre utrede hvordan datainnsamlingen er gjennomført. Undersøkellesdesignet vil beskrive hvordan analyseprosessen legges opp slik at den aktuelle oppgaven lar seg løse best mulig (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Metode betyr en planmessig fremgangsmåte der mål og ressurser vil avgjøre hvilke metode som er best egnet (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010).

En tenkt problemstilling det ønskes å finne svar på vil kreve bruk av forskningsmetode. En forskningsmetodes hensikt er å samle inn relevant data som kan brukes for å svare på problemstillingen. Det skilles mellom to ulike forskningsmetoder; kvalitativ og kvantitativ. Kvantitativ metode omhandler gjerne store utvalg og vektlegger utbredelse og antall (Thagaard, 2010). Kvalitativ metode er forskning som innebærer nær kontakt mellom forsker og personer eller miljø som studeres. Denne metoden blir gjerne brukt på områder det er forsket lite på tidligere (Thagaard, 2010).

3.1 Kvalitativ metode

Før valget av hvilken type metode som skal brukes, kvalitativ eller kvantitativ, er det viktig å se på hva slags type data det er ønskelig å hente. Dataene som samles inn skal være informative slik at de kan besvare problemstillingen. Begge metodene har et felles formål der resultatet er å forstå det samfunnet vi lever i. Da målet med denne oppgaven var å tolke svar opp mot problemstillingen viste det seg at det var mest hensiktsmessig å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse der samtaleintervju var i fokus (Holme& Solvang, 1991).

Kvalitativ metode forutsetter et tett samarbeid mellom forsker og de partene som skal studeres. Grunnet kontakten mellom disse vil den etiske vurderingen være sentral, noe som vil bli lagt til grunn i utredelsen av forskningsarbeidet. Etiske spørsmål som hva slags utfordringer som oppstår i kontakten mellom forsker og informant, hva slags problemer oppstår under tolking og analyse, blir svarene tolket slik at det gagnar oppgaven? Dette er spørsmål som må vurderes nøye fra forskerens side slik at informanten ikke skal ta skade av å være med i forskningsprosjektet, men heller oppleve det som noe positivt (Thagaard, 2010).

Thagaard (2010) hevder at kvalitative metoder egner seg godt til studier det er gjort lite forskning på tidligere og at det blir brukt der det ønskes å oppnå en viss forståelse av sosiale fenomener. Problemstillingen i dette caset som omhandler hvordan norsk sandvolleyball må organiseres for å sikre fremtidige internasjonale medaljer tar for seg ulike temaer som prestasjonskultur og utnyttelse av ressurser innenfor sandvolleyball. På disse temaene er det gjort lite forskning tidligere som kan vises tilbake til norsk sandvolleyball.

Da målet med oppgaven er å søke en totalforståelse og forståelse av meningsrammer vil den kvalitative tilnærming bli brukt i denne oppgaven. Ved å velge den kvalitative tilnærmingen fremfor den kvantitative vil oppgaven få noe mer dybde og tolkning. Ønsket om å forstå sosiale fenomen og forstå hvorfor ting blir og er blitt som det er, er karakteristisk for den kvalitative metoden (Thagaard, 2010). En annen årsak til at den kvalitative tilnærmingen ble valgt er usikkerheten rundt problemstillingen. Dersom det skulle vise seg at problemstillingen er stilt feil vil muligheten for å endre denne være tilstede (Holme og Solvang, 1991). Det sosiale fenomenet i dette caset vil innebære et ønske om å forstå hvordan norsk sandvolleyball må organiseres annerledes for å kjempe om medalje internasjonalt i tillegg til å kartlegge hvordan prestasjonskulturen fremstår.

Det finnes ulike måter å tilegne seg kvalitativ informasjon på. Man kan observere i felten, intervju, analysere tekster eller visuelle uttrykksformer eller analysere audio og videoopptak (Thagaard, 2010). I denne oppgaven falt valget på intervjumetoden. Det er viktig å hente inn personers opplevelser, synspunkter og erfaringer på et bestemt tema.

Kvalitativ metode vil bidra til at denne oppgaven kan oppnå omfattende og informasjonsrike svar fra ulike utvalg med stor erfaring fra det internasjonale sandvolleyballmiljøet. Personer som blir intervjuet er sentrale personer i volleyball-Norge som både har utøvet, utøver og arbeider med å fremme norsk sandvolleyball. Ved å gjøre dette vil utgangspunktet bli bredere. Noen intervjuobjekter har en teoretisk tolkning og andre har en praktisk tolkning. En slik bredde i informasjonen kan gi en bedre forståelse av funn som blir gjort samt at det vil føre til økt kunnskap om prestasjonskulturen og organiseringen av norsk sandvolleyball.

Helt til slutt blir rollen som intervjuer bedømt og studien blir vurdert etisk. Etikk innebærer at forskningsobjektene skal anonymiseres, respekt for medmennesker og sikre vern om fysisk og psykisk integritet. Et intervju vil alltid gjøre noe med

informanten og det er viktig å ivareta hans eller hennes følelser (Holme & Solvang, 1991).

3.2 Studiets design

Yin (1994) hevder at case studie bør brukes der spørsmål som hvordan og hvorfor stilles. Et case-studie brukes når formålet er å undersøke et moderne fenomen innenfor konteksten i det virkelige liv. Med andre ord vil man bruke case studie fordi man bevisst ønsker å dekke kontekstuelle forhold, i den tro at det er en høy relevans til ditt fenomen som ønskes studert. Yin hevder at for å avgjøre hvilket studie som passer best til oppgaven bør det stilles to spørsmål. Det ene spørsmålet tar for seg omfanget av kontroll forskeren har til atferdsmessige hendelser og det andre spørsmålet prøver å forstå graden av fokus på det moderne i motsetning til historiske hendelser.

I et case-studie finnes det fem komponenter som er svært viktige. Studiets problemstilling, hypotese, enheter for analyse, den logiske sammenhengen mellom innsamlet data og hypotesen og kriterier for tolkning av resultatene (Yin, 1994). Da denne oppgaven tar for seg alle fem komponentene vil det være mest relevant å behandle denne oppgaven som et case-studie. Oppgaven tar utgangspunkt i mye informasjon om få enheter (Thagaard, 2010). Målet er at ressursene som finnes i Norge skal utnyttes maksimalt slik at man kan utvikle toppidrettsutøvere innenfor sandvolleyball. Suksessfaktorene som fantes under den gode perioden blir belyst i sammenheng med hvordan dette arbeidet på best mulig måte kan transformeres inn i det nåværende miljøet.

Problemstillingen har lenge vært et spørsmål jeg har ønsket å forske på da jeg ved flere anledninger har observert norske sandvolleyballag internasjonalt der de fleste sliter med å kjempe i toppen. Jeg har også observert hvordan prestasjonskulturen er og har dannet meg noen tanker rundt dette. Dessverre finnes det lite litteratur på effektiv organisering av sandvolleyball, men en god del litteratur om prestasjonskultur og prestasjonsledelse. Innenfor prestasjonskultur vil teorier av Svein Andersen og Øyvind Sæther, Sigurd Vik og Bjørge Stensbøl benyttes.

3.3 Innledende undersøkelser

Arbeidet med dette caset startet allerede i Mai 2012 med utviklingen av en prosjektplan. Planleggingsfasen tok for seg problemstilling, tilnærming til teori og ønskede intervjuobjekter. Det var viktig å skaffe informasjon om valgt tema og denne

informasjonen ble tilegnet ved å studere nettsider og snakke med sentrale personer som har kjennskap til internasjonal sandvolleyball. Som forsker er det viktig å ha god kjennskap til tema før en intervju prosess skal starte, slik at man får et grunnlag til å stille spørsmål som oppfattes som relevante for personen som intervjues (Thagaard, 2010). Det finnes også ulemper ved å skaffe seg god bakgrunnsinformasjon. Thagaard (2010), peker på at forskerrollen bør være nøytral og at man bør unngå å påvirke dataene. Dersom man skaffer seg for god bakgrunnsinformasjon kan man på forhånd ha sett for seg hvordan svarene blir, og prøver å endre svarene dersom utfallet ikke blir slik forskeren forestiller seg.

I dette studiet viste det seg at å ha god forhåndskunnskap var svært nyttig. Informantene ble utfordret underveis i intervjuet og utfordrende spørsmål rundt karriere og prestasjonskulturen som fantes i norsk sandvolleyball på 90-tallet og prestasjonskulturen som finnes i dag ble drøftet.

3.4 Utvalg

For å kunne sette sammen case der det finnes teoretiske likheter var det betydningsfullt å finne aktører som har mye informasjon om sandvolleyball og dens organisering, men som på den andre siden har vært med som aktiv utøver.

Et kvalitativt studie baserer seg på ulike måter å gjøre et utvalg. Disse metodene er strategiske utvalg, snøballmetoden og tilgjengelighetsutvalg (Thagaard, 2010).

Tilgjengelighetsutvalg og snøballmetoden vil ikke bli forklart da disse metodene ikke er aktuelle for oppgaven. I dette studiet vil strategisk utvalg bli brukt. I et strategisk utvalg gjelder å finne personer som innehar den kunnskapen som trengs for å gi et svar på oppgavens problemstilling

I utvelgelsen av informanter ble det lagt vekt på å intervju personer som har arbeidet med landslagsaktivitet både i volleyball og sandvolleyball, spillere som har utøvet idretten og personer som sitter med god internasjonal kunnskap om sandvolleyball i andre land. For å finne ut av interne relasjoner og organisasjonsmodeller i det norske volleyballforbundet var ønsket å intervju ansatte og tidligere ansatte. Målet var å intervju to personer som er og har vært ansatt i volleyballforbundet og 3-5 spillere som har vært aktive sandvolleyballutøvere. Ved å sammenlikne ulike tenkemåter og forskjellige erfaringer fra ansatte, trenere og spillere kan interessante oppdagelser oppstå.

Kruse (2001) hevder at å intervju 2-3 personer med forskjellige perspektiv kan avdekke underliggende behov og følelser. Dette er noe av hensikten med respondentene som er valgt til caset. Noen av respondentene kunne også blitt brukt i et gruppeintervju, men da det er viktig å få frem den enkelte person sine meninger ble enkeltintervju mest hensiktsmessig. Fem personer ble intervjuet for å få mer nyanserte svar enn om jeg hadde intervjuet færre.

Alle personene som ble forespurt om å delta i undersøkelsen takket ja til å delta. Alle var svært behjelpelige og ønsket å la seg intervju på kort varsel. Det gjorde caset lettere å gjennomføre da alle personene er genuint interesserte i denne problemstillingen og ønsker det beste for norsk sandvolleyball. Alle personene det var forespeilet å intervju takket ja og vil derfor styrke oppgaven.

3.5 Datainnsamling

3.5.1 Intervjuguide

Da intervju er valgt som metode for dette studiet er det nødvendig å utvikle en intervjuguide. En intervjuguide inneholder forslag til rekkefølge av temaer som intervjuer ønsker svar på og er viktig for å kunne ta regi over intervjusituasjonen slik at informanten kan føle seg trygg på intervjuer (Thagaard, 2010). Målet var at respondentene skulle få svare så fritt som mulig, uten at spørsmålene virket ledende. Intervjuguiden som er produsert i forbindelse med dette caset tar for seg en del ferdigformulerte spørsmål, men åpner også opp for nye spørsmål underveis. Intervjuguidens dramaturgi retter seg mot det emosjonelle nivået i løpet av et intervju. Ved å starte med nøytrale spørsmål kan man senere komme inn på mer emosjonelle spørsmål og til slutt avslutte med nøytrale temaer. Intervjuet får dermed et preg av en stigning mot et høyt emosjonelt nivå som avtar på slutten (Thagaard, 2010).

Selve spørsmålene i intervjuguiden ble utviklet slik at det kan være mulig å oppnå svar på problemstillingen i tillegg til at de er formulert ut i fra hva slags teori som blir brukt. For å kunne svare på problemstillingen er det viktig at spørsmålene vinkles inn på temaet prestasjonskultur med et ønske om å finne ut hvordan prestasjonskulturen, økonomien og landslagsorganiseringen er blant lagene som spiller sandvolleyball var før i tiden og hvordan den er i dag.

Intervjuene er lagt opp med en delvis strukturert tilnærming. En delvis strukturert tilnærming er når spørsmålene er definert på forhånd, men rekkefølgen på spørsmålene kan komme i forskjellig rekkefølge, avhengig av hvordan informanten svarer (Thagaard, 2010). Fordelen ved et slikt intervju er at informanten kan komme med sin egen fortelling samtidig som forskeren kan få informasjon om de fastlagte temaene. Åpenhet for å ta opp temaer som ikke er planlagt er også viktig (Thagaard, 2010). Informanten bør oppfatte intervjuet som en samtale framfor et intervju.

For nybegynnere kan det være betryggende å ha formulerte spørsmål for å få en viss ro over situasjonen. Uventede situasjoner kan allikevel oppstå, noe intervjuer bør være forberedt på. Et eksempel kan være at spørsmålsrekkefølgen ikke blir fulgt, eller at informanten svarer på et spørsmål du hadde tenkt å stille senere i intervjuet. En rød tråd kan sikres gjennom alle intervjuene ved å ha klarlagt spørsmål på forhånd.

Alle intervjupersonene fikk en del av de samme spørsmålene, selv om det på forhånd var gitt at ikke alle kunne gi like gode svar. Dette ble gjort slik intervjupersonene kunne få tenke litt over spørsmålene, og kanskje komme fram til et svar selv om de i utgangspunktet ikke hadde bakgrunn for å svare. Ellers ble det utarbeidet noen individuelle spørsmål til hver enkelt informant for å få fram de individuelle styrkene innenfor de forskjellige områdene.

3.5.2 Intervjusituasjonen

Formålet med et intervju er å få omfattende informasjon om hvordan mennesker opplever sin livssituasjon. Arbeidet intervjueren gjør danner et grunnlag for å få innsikt i informantens tanker og følelser (Thagaard, 2010). Deres stilling til caset, og ikke informantens livssituasjon, er det som er viktig i dette studiet.

Da en intervjusituasjon er en uvant territorium måtte arbeidet planlegges nøye. Thagaard (2010), hevder at som forsker er det viktig å ha gode forkunnskaper om emnet som skal tas opp. I tillegg til gode forkunnskaper er det viktig å ha erfaring om hvordan man kan takle menneskelige relasjoner. For å bli god til å takle menneskelige relasjoner er det egen læring som er viktigst, ble det gjennomført et prøveintervju. I prøveintervjuet ble det avdekket om spørsmålene fungerte eller ikke. I tillegg ble egne kunnskaper til å lede et intervju og føle på de ulike situasjonene der informanten stod fast, testet.

Intervjuene ble gjennomført i perioden Februar-April 2013. De fleste respondentene holder til i andre deler av landet enn Oslo, noe som også gjorde det vanskelig å få avklart møtetid. Det var en faktor som førte til at det tok tid til å planlegge når intervjuene kunne finne sted. Heldigvis løste dette seg overraskende greit i et tilfelle, mens det var vanskeligere i et annet tilfelle.

De første spørsmålene i intervjuguiden var grunnleggende for å skaffe bakgrunnsinformasjon om respondentene. Ved å gjøre dette får man respondentene til å starte praten, uten å tenke så mye over hva de sier. Det var spenning rundt hvordan respondentene ville oppføre seg i forhold til meg som intervjuer, da de sitter inne med mye kunnskap og har gjort mye for norsk sandvolleyball. Denne bekymringen viste seg å ikke være et problem i det hele tatt.

Holme og Solvang (1991) viser til fire hovedelementer som har betydning for utfallet av intervjuet. Dette er undersøkelsestemaene, rollene, aktørene og kulissene.

Undersøkelsestema i intervjuet er ikke personlig, men allikevel var det merkbart at respondentene tvilte litt med å svare på noen av spørsmålene, da man kan risikere å "skade" sitt eget forbund ved å komme med kontroversielle uttalelser eller at de er redde for å svartmale andre personer. Respondentene løste dette til slutt på en fin måte og gav verdifulle svar. Det andre elementet, rolle, henviser til de forventningene de ulike aktørene har til hverandres atferd. Alle mine respondenter er kjent fra før. Det første intervjuet var lett å gjennomføre da respondenten og intervjuer har hatt en god kjemi i ulike møter før selve intervjuet, noe som følte til en avslappet stemning. Før det andre intervjuet skulle gjennomføres var stressnivået høyere. Intervjupersonen har gjort mye innenfor norsk volleyball og innehar mye kunnskap om idretten. På forhånd var det en redsel for å virke mindre kompetent for vedkommende. Redselen var ikke berettiget da dette viste seg raskt å ikke stemme. Respondenten kun var ute etter å svare så godt som mulig for å gi informasjon slik at problemstillingen kunne besvares. Intervjuet gikk mye bedre enn forventet. Aktørens evne til å gjennomføre samspillsituasjonen intervjuet representerer er også vesentlig for utfallet. Under intervjuene oppstod det situasjoner der respondentene ikke helt ville gi fra seg et svar på grunn av sensitiv informasjon. Da dette oppstod var det viktig å være oppmerksom nok til å gå videre til neste spørsmål, slik at respondenten slapp å føle at det var absolutt nødvendig å svare. De neste informantene ble møtt med en ro som ikke var til stede i de to første intervjuene. Det siste elementet som omhandler kulissene tar for seg forhold som tid, sted og personers

plassering. Intervjuene er blitt gjort hjemme, ute i offentligheten og på informantenes kontor. Kulissene var aldri et problem.

3.6 Dataanalyse

Da datainnsamlingen var ferdig var neste steg å analysere all dataen som var kommet inn. For å få en grunnleggende analyse er det viktig å transkribere intervjuene. Å transkribere et intervju vil si å oversette fra talespråk til skriftspråk. Denne prosessen viste seg å være svært tidkrevende og ble gjort direkte etter at hvert intervju var foretatt. Under transkriberingen ble småord som eh, ehm og øh utelatt, selv om dette kan være et poeng og viser til usikkerhet. Valget med å ta vekk disse ordene vil ikke endre betydningen eller spesielle meninger som kommer fram i intervjuet. I ettertid kunne jeg lese hvordan noen av setningene var ufullstendige eller at man byttet til et helt annet poeng i løpet av setningen. I prosessen med å transkribere er det viktig at referatet først og fremst blir forståelig. Faguttrykk og fremmedord som ikke har betydning for meningsinnholdet kan droppes. Opplysninger som kan vise til hvem som har sagt hva må også elimineres fra det skrevne intervjuet slik at krav om anonymitet opprettholdes. En balansegang må følges, da det er viktig å ta hensyn til at intervjuet ikke blir endret i så stor grad at respondentene ikke kjenner seg igjen. Til slutt er det viktig å tenke på at språktonen og at stemningen i intervjuet bevares (Holme & Solvang, 1991).

Det er vanlig å lage et skjema med ulike kategorier hvor man kan plassere de forskjellige utsagnene. Så registreres deler av intervjuene som er gjennomført og ulike deler plasseres i de forskjellige kategoriene (Thagaard, 2010).

3.7 Koding av intervju

Da transkriberingen av intervjuene var ferdig startet arbeidet med å kode dataene. Hensikten med dette er å få en oversikt over de sentrale temaene som luftes i intervjuet slik at det blir lettere å få en oversikt over informasjonen i teksten (Thagaard, 2010). I noen tilfeller risikeres det å ha opp til 20 sider transkribert intervju og det er i disse tilfellene det er viktig å kunne sortere ut hva som er relevant informasjon for oppgaven.

Med bakgrunn i at dette studiet tar for seg to perioder, før og nå, i tillegg til at informasjon fra hver informant om de forskjellige temaene blir sammenlignet, vil det være mest hensiktsmessig å gjennomføre en temasentrert tilnærming (Thagaard, 2010). Etter at kodingen er foretatt ble sitater og setninger som omhandlet det samme emnet satt inn under de samme kategoriene. Uttalelsene fra ansatt, trener, herreutøver og

dameutøver er satt inn i den samme matrisen. Dette gjør det enklere å se etter både likheter og ulikheter i utsagnene.

Som forsker er det viktig å overveie hvordan materialet blir kategorisert. Ved å plassere sitater og utsagn til en bestemt kategori vil tendensene fremheves, men samtidig vil det innebære at man kan stenge for andre perspektiv (Thagaard, 2010). Derfor er det viktig å være eksplisitt på hvilke perspektiver jeg ønsker skal komme frem i analysen. Et eksempel på den tematiske kodingen kan sees nedenfor.

Emne	Før			Nå		
	1	3	4	2	3	5
Ansvar for suksess	Da vi satsa dro vi til Brasil på egenhånd og da visste vi jo ikke så mye om noen ting.	På våre beste lag så har vi gjerne +200 reisedøgn der vi har trent kvalitetstrening i utlandet og sett at det er et naturlig siktepunkt et sted mellom 200 og 230 reisedøgn.	Men både xxx og jeg var veldig klare internt, men også utad at vi trodde vi kunne bli gode i idretten.	Er det noen som bor hele året i Brasil? Er det noen som trener som pokker? Tarjei gjorde det for egen regning i 3-4-5 år.	Jentene er litt mer fornuftige kan man kanskje si.	Og så er det jo sånn at det, vi er jo veldig vant til å gjøre alt selv i fra både før en ble landslagsutøver.

3.8 Vurdering av datainnsamlingen

Det er diskutert om begrepene validitet, reliabilitet og generalisering har relevans for kvalitativt arbeid. Årsaken til dette er at begrepene er nært knyttet til kvantitativ måling (Ringdal, 2001). Til tross for at Tove Thagaard nevner i sin bok fra 2010 at begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet er bedre begreper til en kvalitativ undersøkelse vil denne oppgaven forholde seg til begrepene validitet, reliabilitet og generalisering.

Reliabilitet betyr om man kan stole på dataene og prosjektet gir inntrykk av at forskningen er gjennomført på en pålitelig måte. For å gjøre forskningen så pålitelig som mulig er det derfor viktig å benytte seg av hjelpemidler som diktafon til å ta opp intervjuene, transkribere intervjuene så nøyaktig som mulig og observere og notere hva som skjer i løpet av et intervju. Validiteten er knyttet til hvordan dataene er tolket. Er dataene tolket slik at hensikten er å besvare problemstillingen, og er tolkningene jeg kommer fram til gjeldende i forhold til den realiteten jeg har studert? Generalisering av arbeid betyr om resultatene av et arbeid er gyldig i andre situasjoner eller andre steder.

Generalisering krever ofte store utvalg og er ikke vanlig i kvalitative studier (Ringdal, 2001).

Om det finnes en klar og presis definisjon over hvordan dataen skal samles inn kan innsamlingen og databehandlingen gjennomføres med høy grad av reliabilitet.

3.9 Ethiske overveielser

Ethiske spørsmål oppstår så fort det er snakk om enkeltmenneske som objekt. Det er viktig å ha respekt for sine medmennesker og verne om data slik at utenforstående ikke kan forstå hvem som har sagt hva (Holme & Solvang, 1991). Det er en balansegang mellom å verne respondentens fysiske og psykiske integritet, og nysgjerrigheten etter å søke interessant informasjon som stadig må overveies. På forhånd ble respondentene informert om hva det ville innebære å delta på et intervju, samtidig som en samtykkeerklæring ble oversendt og signert før intervjuet fant sted. På denne måten kunne informantene lese gjennom samtykkeerklæringen i fred og ro og vurdere på egenhånd om de fortsatt ønsket å delta.

Informantenes integritet er ivaretatt og deres utsagn er beskyttet på en måte som gjør at det ikke går an å forstå hvem som har bidratt til oppgaven.

3.10 Min rolle

Som forsker er det viktig å beholde den objektive rollen. De jeg valgte å intervju er mennesker jeg har vært i samtale med utenom dette caset, bortsett fra én. Dette kunne derfor føre til at min rolle som intervjuer ble preget av forholdet til informantene. Jeg følte allikevel at jeg klarte å holde en formell og profesjonell rolle. Alle informantene er personer jeg synes gjør, og har gjort, en utrolig god innsats for sandvolleyball i Norge, og respekten for disse kan ha hjulpet meg på vei slik at det ikke ble et problem å overholde den profesjonelle rollen det innebærer å intervju. Når analysen ble gjennomført var det viktig å tenke på at dette skulle gjøres på et objektivt grunnlag for å få best mulig resultat og god reliabilitet i analysen.

Jeg har nå tatt for meg hvilke metode som er brukt i oppgaven. I neste kapittel vil jeg ta for meg resultatene og drøfte disse med bakgrunn i teorien som er valgt i kapittel 3.

4.0 Resultat og diskusjon

I dette kapitlet vil jeg fremstille de empiriske resultatene og gjøre en analyse av funnene som ble gjort under intervjuene. Fremstillingen vil basere seg på min tolkning av svarene og informasjonen jeg har fått. Resultatene fra intervjuene vil bli belyst med teorien om påpasselige organisasjoner og prestasjonskultur som er skrevet i Kapittel 3. Først presenterer jeg viktige funn som er innhentet fra informantene. Deretter følger en analyse av prestasjonskulturen fra de to forskjellige periodene. Til slutt vil de fem punktene om påpasselige organisasjoner drøftes. Oppgaven avrundes med en oppsummering og en konklusjon.

For å vise viktigheten og understreke betydningen av svar som ble gitt i intervjuet vil jeg vise til direkte sitat. Fordi informantene er anonyme vil jeg referere til disse som U1-U3, der U står for utøver, og L1 og L2, der L står for leder. Betydningen av å henvise til direkte sitat gjør det mer forståelig for meg som intervjuer og for leserne og se en tydelig utvikling i prestasjonskulturen som har vært, og hvordan arbeidet rundt prestasjonskulturen er i dag. Perioden da norske sandvolleyballag gjorde det godt på fra 1995-2008 vil betegnes som periode 1. Periode 2 vil være sandvolleyballag i perioden 2009 og frem til høsten 2013.

I langtidsplanen til NVBF står det nevnt som ett av flere mål at Norge skal delta i sandvolleyball i de Olympiske Leker i 2016 og kjempe om medalje i internasjonale turneringer. Min mening er at for å kunne få til dette bør det bli et mer kollektivt arbeid blant utøvere og trenere. For å sikre en utvikling av de nåværende spillerne og spillerne som er i startfasen av sandvolleyballkarrieren tror jeg samarbeid er viktig.

4.1 Resultater

Det finnes en del likheter og ulikheter mellom periode 1 og periode 2. Disse likhetene og ulikhetene vil presenteres i starten av dette kapitlet for å skape en større forståelse av de to periodene, men de vil ikke nødvendigvis bli drøftet senere. Det er viktig å få fram disse poengene, da det kan være utslagsgivende for å svare på problemstillingen.

Etter å ha kodet informasjonen som er innhentet gjennom intervjuer har jeg valgt å sammenfatte resultatene i fem hovedkategorier. Dette blir gjort for å prøve å forstå likhetene og ulikhetene i prestasjonskulturen og hvordan sandvolleyball i periode 1 og periode 2 har benyttet seg av de fem hovedkategoriene som kjennetegner en påpasselig

organisasjon. Kategoriene er; samarbeid med Olympiatoppen, ansvar for egen suksess, landslagsorganisering, prestasjonskultur og overføring av ressurser.

4.1.1 Økonomi og sponning

For å kunne drive med sandvolleyball på et høyt nivå innebærer det en viss økonomisk ramme. Halve sesongen består av reiser til land til flere kontinenter for å delta på turneringer. I periode 1 fikk landslagene inn mye penger fra sponsorer de selv hadde skaffet, men de fikk også god hjelp fra NVBF og Olympiatoppen. Følgende sitat er hentet fra periode 1.

Økonomisk støtte fikk vi veldig bra, både fra NVBF og Olympiatoppen. Vi var veldig heldige med den dialogen og det samarbeidet med både NVBF og Olympiatoppen. (...) Det førte i alle fall til at man fikk et lag som vant en del turneringer, men det resulterte også i at andre lag ble drittrirerte fordi de mente seg nedprioriterte. U2

Viktigheten av den økonomiske støtten presiseres. Utøveren mener at støtten de fikk fra NVBF og fra Olympiatoppen var til så stor hjelp at de klarte å prestere på internasjonalt nivå.

En annen utøver fra periode 1 henviser også til de økonomiske midlene som ble skaffet. *”Vi fikk jo veldig mye av våre midler fra sponsorer de siste årene, og det var jo noe vi stort sett ordnet selv.”* U1

Det fremkommer av resultatene at det var mye egenarbeid i å skaffe sponsorer. Lagene i periode 1 fikk god støtte fra NVBF og Olympiatoppen, i tillegg til at de skaffet seg egne sponsorer. Initiativ til å skaffe egne sponsorer viser også ansvaret for egen suksess, med tanke på at spillerne må kontakte sponsorer og behandle disse. I periode 1 var pengepremiene og sponsorinntekter så gode at spillerne slapp å måtte ha noen ekstrajobb ved siden av. I periode 2 ser det ut til at sponsormidlene og premiepengene ikke er nok for å drive sandvolleyball på topp-nivå i Norge. Utsagnet under beviser dette.

Vi har en felles hovedsponsor, men dette dekker likevel ikke mer enn omtrent 20 prosent. Fra NVBF får vi noe reisestøtte, omtrent 15 prosent. Resten av utgiftene dekkes opp av jobbing for min del. Makkeren min har flere mindre lokale sponsorer også. U3

Selv om utsagnet fra spilleren i periode 2 viser til egeninnsats ved å skaffe sponsorer, er spillerne avhengig av å ha en ekstrajobb i tillegg. Uten en ekstrajobb vil ikke utøveren fra periode 2 ha nok inntekter til å kunne trene og reise på turneringer.

Likheten mellom periode 1 og periode 2 og de økonomiske rammene er at utøverne selv har skaffet seg egne sponsorer. Hovedforskjellen ligger i midler som NVBF og Olympiatoppen bidrar med og inntekten de får via sponsorer. NVBF og Olympiatoppen har helt klart bidratt med mer midler til utøverne som var aktive i periode 1.

4.1.2 Samarbeid med Olympiatoppen

For NVBF og alle andre idretter er samarbeidet med Olympiatoppen viktig.

Olympiatoppen er en god sparringspartner på det faglige og stiller med god hjelp når det gjelder blant annet trening og fysioterapi. I tillegg kommer viktige sponsormidler til idretten fra Olympiatoppen. Den statlige finansieringen går gjennom Olympiatoppen og blir deretter fordelt på idretten. Norge har i flere år hatt lag med i Olympiske leker og i periode 1 var det tydelig hvor viktig Olympiatoppen var for landslagene både økonomisk og sportslig.

Fra Olympiatoppen fikk vi veldig god oppfølging på treningsprogram, tester og behandlinger. Så alle de to partene (NVBF og Olympiatoppen) har hjulpet oss veldig bra på forskjellige nivåer, og litt ut i fra våre egne ønsker. Så det har vært veldig bra. U2

Utøveren forteller at både NVBF og Olympiatoppen har vært behjelpelige og lagt opp en plan ut i fra egne behov. Blant utøverne i periode 2 er det ulikt i hvilken grad Olympiatoppen blir brukt. En landslagsspiller forteller om samarbeidet med Olympiatoppen:

Og så vet jeg jo at vi får på en måte billigere trening på Olympiatoppen og sånne ting for de utøverne som vil ha det. Men utover det så vet jeg veldig lite om det som har med Olympiatoppen å gjøre. U3

Utøveren gir klart uttrykk for at det er liten forståelse rundt samarbeidet med Olympiatoppen. Tilbudet om billig trening synes å være den eneste oppfatningen utøveren har av hvilke tjenester Olympiatoppen stiller til disposisjon. Ettersom ansatte i organisasjonen har uttalt at samarbeidet med Olympiatoppen er svært viktig kan man begynne å undre. Er det opp til landslagsutøverne selv å ta i bruk den hjelpen som

tilbys? Skal de selv skaffe informasjon om hva samarbeidet mellom NVBF og Olympiatoppen går ut på? Utsagnet kan også forstås på den måten at det er god informasjonsflyt mellom NVBF og Olympiatoppen, men at denne informasjonen stopper på administrativt nivå, siden utøverne ikke er helt klar over hva Olympiatoppen bidrar med? Videreformidler NVBF informasjonen de får?

Og det har bare blitt bedre og bedre de siste årene etter at man har fått en coach som er ansvarlig for lagspillene, gjennom Marit Breivik så har man på en måte hatt det samarbeidet og så har effekten av samarbeidet økt også de siste årene. Olympiatoppen har vært en svært viktig støttespiller for oss, både i forhold til økonomi, men ikke minst i forhold til fagressurser og i forhold til det å heve trenerkompetansen og det å være en positiv sparring i forhold til hvordan det sportslige opplegget blir og hvordan den individuelle utviklinga også på treneren blir satt i fokus. L2

Lederen informerer om et godt samarbeid med Olympiatoppen og NVBF i periode 2. Kompetansen Olympiatoppen tilbyr er viktig for å utvikle og heve trenerkompetansen. I coach for lagspill og via andre ressurser i Olympiatoppen har et sportslig opplegg blitt utviklet, noe NVBF kan tjene på over en lengere periode.

Samarbeidet mellom Olympiatoppen og NVBF har alltid vært bra, både i periode 1 og i periode 2. Selv om det finnes utøvere i periode 2 som har liten kjennskap Olympiatoppens sine tjenester, viser utsagnet over at NVBF som administrasjon klarer å utnytte seg maksimalt av tilbudene. Det vitner om et ønske om at hele idretten skal utvikle seg. Hjelpen som Olympiatoppen tilbyr kan på lang sikt være med på å heve nivået på sandvolleyball, både for trenere, ledere og utøvere.

4.1.3 Ansvar for egen utvikling

Sandvolleyball kan sees på som en idrett som er litt lik snowboard når det gjelder å være uorganisert. Det er sjelden det er organiserte treninger, og det er ofte en idrett hvor folk tenker at ”nå er det fint vær, la oss dra å spille sandvolleyball”. Fordi idretten er såpass uorganisert kan dette føre til at man tar mer ansvar for eget spill og ansvaret for egen utvikling i stedet for å legge dette i hendene til treneren. Det å ta ansvar for egen utvikling er en kjerneverdi i norsk toppidrett og gjelder ikke bare sandvolleyball. Ettersom sandvolleyball er annerledes enn andre organiserte idretter stilles det kanskje større krav. Nedenfor følger et utsagn fra periode 1.

men igjen, så tror jeg det er en slags sånn kombinasjon av tilfeldigheter, vi, vi starta jo også veldig alene, så vi ble vant til at man måtte gjøre ting selv, bestilte billetter selv, tok, ja, tok veldig mye ansvar selv, og da får en jo en, et slags eierskap til sin egen suksess hvis en kan si det på den måten. U1

Utøveren poengterer at de startet sandvolleyballsatsingen alene. Da de startet alene ble det naturlig å organisere sitt eget lag uten å kreve for mye fra NVBF. Ved at ansvaret lå hos spillerne fikk de eierskap til sin egen suksess. Påmeldinger til turneringer måtte skje via NVBF, men utenom dette gjorde de det meste selv. Nedenfor følger et utsagn fra periode 2.

Og så er det jo sånn at det, vi er jo veldig vant til å gjøre alt selv i fra både før en ble landslagsutøver og for så vidt, de sånn som andre og som har vært landslagsutøvere lenge har jo vært vant til å gjøre tingene selv. Skaffe sine egne trenere mer eller mindre hvis du liksom ikke har vært kontraktsutøver, da har du liksom har alt på stell. Så det er jo en overgang, det er jo helt klart. U3

Utøveren fra periode 2 henviser til hvordan de alltid har vært vant til å gjøre ting selv. Selv om de er landslagsutøver eller ikke, så må mye egenarbeid legges ned. Dersom laget er et kontraktslag til NVBF ser det imidlertid ut til at organisasjonen er med på avgjørelser som tas.

Disse sitatene tyder på at i begge periodene var utøverne avhengig av å ta mye ansvar for egen utvikling. Utøverne kritiserer aldri forbundet for denne måten å organisere på. De presiserer at sånn har det som regel vært hele tiden, så slik er de vant til å organisere seg. Denne måten å organisere seg på har tydeligvis gitt to forskjellige resultater. I starten av periode 1 var egenorganisering og ansvar for egen utvikling vellykket da landslagene presterte. I periode 2 må utøverne fortsatt gjøre det meste av organisering selv. En slik måte å organisere seg på har dessverre ikke gitt de samme resultatene som ble levert i periode 1.

4.1.4 Landslagsorganisering

I periode 1 arbeidet landslagene mye i egne grupper. De ønsket å ha en hovedtrener som fokuserte på et par lag i stedet for at man skulle organiseres i en stor gruppe der det var flere å forholde seg til.

vi var små landslag for kvinner og menn fram til og med OL i 2004 og så var det et ønske fra utøvernes side å på en måte organisere seg i egne lag, som gjorde at man brøyt den organiseringa og blant annet jeg jobba med ett lag for kvinner og ett lag for menn i på en måte, under min paraply, som selvfølgelig gav fordeler, men også ulemper (...) nå ønsker vi å samle alle lagene i større team, og på den måte både kunne utnytte ressursene bedre og også kunne i større grad få en bedre kompetanseoverføring både på trenersiden og på utøversiden. L2

Organiseringen med å ha én trener per lag gav i slutten av periode 1 gode resultater. NVBF har i ettertid erfart at en annen organisering kreves dersom man ønsker å nå toppen i periode 2. Ulempene ved å organisere seg med én trener per lag er at mye kompetanse faller bort ved at det ikke skjer en naturlig overføring. I periode 1 vil den beste kompetansen sentrere seg rundt de antatt beste lagene. Ved en slik organisering vil få utøvere få benyttet seg av god kompetanse, noe som igjen kan føre til et dårligere tilbud for rekrutter. I periode 2 har NVBF opplevd at en annerledes organisering er nødvendig for å sikre resultater og utvikling av spillere.

... fordi utøverne er vant til å organisere seg i egne lag og det er klart at man har mest fokus på sitt eget lag og prestasjoner og resultater der. Vi tror at hvis vi skal lykkes på sikt og ikke minst ha kontinuitet over tid, at en større, et større team, at en sånn type organisering er det som skal til for å sikre den kontinuiteten da. L2

Det finnes andre land som Norge kan sammenlikne seg med når det gjelder måter å organisere seg på. Nasjoner som Tyskland, Polen og Nederland kan alle vise til et kollektivt arbeid der det finnes store landslagsgrupper som arbeider sammen. Nasjonene arbeider godt med rekrutteringsarbeid og får overført mye kompetanse fra seniorer til juniorer. For disse nasjonene har en slik organisering vært vellykket, og Norge prøver til en viss grad å gjøre det samme ved å organisere seg opp i landslagsgrupper.

4.1.5 Kompetanseoverføring

I periode 1 har det vært en del overføring av utøvers kompetanse. Erfarne herrespillere startet nye par med yngre utøvere og fikk overført viktig kompetanse på denne måten. På damesiden var ikke kompetanseoverføringen mellom utøverne like god.

I periode 2 er Norge inne i et vakuum når det gjelder kvinnelige utøvere. Det virker som om mye rutine, erfaringer og ressursoverføring har forsvunnet i skillet mellom periode 1 og periode 2. ”Ja akkurat nå så er vi jo litt i et vakuum etter at vi har hatt fire veldig dominerende og gode utøvere i mange år, og ikke klart godt nok å sørge for den etterveksten og utnytte det.” L2

Da de to beste damelagene til Norge bestemte seg for å slutte med sandvolleyball ble det stillstand i prestasjonene. Alle fire spillerne bestemte seg for å slutte, uten å videreføre erfaringene. Dette er noe dagens spillere skulle ønske var satt mer i system, og at de kunne ha lært av disse mens de fortsatt var aktive:

Jeg vet at de var og trente alene og sånne ting (...) uten at noen andre er mer eller mindre blitt tatt med. Jeg mener det var det største problemet. Den eneste gangen vi fikk mulighet til å spille mot de var i NM. U3

Pensjonerte spillere blir ikke brukt noe særlig etter at karrieren er over. Her er det mye kunnskap som går tapt. De har selv uttalt at de skulle ønske de ble brukt mer.

Jeg har tidligere sagt at jeg skulle ønske jeg var mer involvert. Tidligere spillere sitter på enormt mye kompetanse og vi er et bittelite land og jeg mener den kompetansen burde man bruke på et eller annet vis. Hva kan man bidra med? U2

Ressursene og tidligere kompetanse finnes, men det blir ikke nyttiggjort til det fulle. Dette er punkt der både nåværende spillere og tidligere spillere skulle ønske de kunne gjort noe med.

I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere mest på landslagsorganisering og prestasjonskultur som blir presentert i kapittelet under. Årsaken til at andre temaer er presentert er fordi jeg anser det som viktig å kunne presisere likheter og ulikheter som har vært mellom periodene. Dette kan være med på å gi et bedre overblikk over periodene.

4.3 Prestasjonskultur

4.3.1 Resultater om prestasjonskultur

Det som kan sies om prestasjonskulturen i starten av periode 1 er at den var turbulent. Det har vært utallige avisoppslag om krangling mellom de norske parene (Wahlstrøm,

2001; Sandvolley-stjerner krangler, 2000; Kjemperud tilbakeviser krangel, 2001). I starten virket det som at parene kom godt overens, men så begynte kranglingen.

Vi hadde jo konkurranse på alt mulig, i en periode var det kjempegøy, vi var jo gode kompiser i en periode, men så begynte den kranglinga og da ble det helt kaos. Helt feil fokus. Men dette også fordi vi er litt sånn syke, konkurransepreget, vi ville jo vinne for en hver pris. U2

Utøveren sier selv at det var et godt vennskap til tross for at de spilte på forskjellige lag. Den intense konkurransen var til å starte med morsom, men eskalerte og utviklet seg til krangling i stedet for vennskap. Kranglingen som oppstod førte til at begge lagene skiftet fokuset om å bli best i verden. Fokuset ble heretter på å slå det andre laget og bli best i Norge.

Prestasjonskulturen i starten av periode 1 kan kalles kaotisk og negativ. Der de heller burde samarbeidet og støttet hverandre, lært av hverandre og utnyttet hverandres kunnskap ble de heller fiender. I periode 2 kan det virke som om denne prestasjonskulturen har endret seg noe. Inntrykket er at alle landslagene i periode 2 har et mål om å prestere på internasjonalt nivå, noe som er det overordnede målet. Målet er noe det også blir gitt uttrykk for utad.

Prestasjonskulturen blant topplagene, den opplever jeg på en måte som ambisiøs. De er villige til å ofre ting, de er villige til å sette alt annet på vent i forhold til det å prøve å prestere bra i sandvolleyball, og det er en god prestasjonskultur. L1

Denne lederen har ingen direkte samhandling med landslagene i sandvolleyball. Landslagsgruppen klarer å videreformidle sine mål til andre utenfor gruppen, noe som blir fanget opp av ledere som står utenfor miljøet.

Prestasjon skjer som regel i fellesskap. Kollektivets evner til å mobilisere individuelle kunnskaper, videreutvikle kompetanse og institusjonalisere organisasjonens felles normer er avgjørende (Andersen & Sæther, 2002).

jeg tror vi er for preget av at vi mener at alle andre er så gode. At alle andre får det så bra til og at alle andre er så gode og liksom, vi snakker hverandre ned litt (...) Alle blir veldig glade for hverandre når man gjør noe bra, men jeg tror vi er, utenom det, for dårlige til å fortelle hverandre at vi er flinke på en måte eller at

liksom, dette kan du klare å komme igjennom (...) og det har jeg hørt folk har sagt, at når de selv har tapt, så klarer de ikke på en måte å glede seg over, da vil de egentlig bare at alle andre de kjenner skal tape på en måte. U3

Denne utøveren mener at generelt i spillergruppen bør det være mer aksept for å skryte av medspillere i både gode og vanskelige perioder. Når andre nasjoner gjør det bra blir det en slags beundring ovenfor disse, og det er lettere å poengtere hva man selv gjør feil. Det finnes en god kultur ved å skryte av hverandre når lagene gjør det bra, men at kulturen for å hjelpe hverandre i motgang ikke er til stede. Dette gjelder spesielt når ens eget lag ikke presterer.

I følge perspektivet til Andersen og Sæther (2002), er samspill og samstemthet viktige elementer for å danne en prestasjonskultur. Det U3 forteller er at de har i utgangspunktet lyst til å støtte hverandre, de har lyst til å skape en god kultur, men på noen punkter feiler de. Der de heller burde støttet hverandre er det kanskje lettere å snakke hverandre ned. Kanskje er konkurransen så sterk mellom to lag at man vil at de andre skal tape for å ha muligheten til å få en bedre ranking. Som nevnt over skjer prestasjon i fellesskap. Dette innebærer å støtte sine medspillere, selv om det kanskje fører til at de går forbi deg på resultatlisten. I et slikt fellesskap vil en god prestasjonskultur oppstå, og spillere, ledere, trenere og NVBF kan på sikt høste fruktene fra samarbeidet.

4.3.2 Analyse av prestasjonskultur

Kultur er tidligere i oppgaven definert slik: Personer i en organisasjon som skaper en felles oppfatning av hvordan ting gjøres (Schein, 1985). Bjørge Stensbøl (2012) referer til prestasjonskultur slik: Kulturen i toppidretten baserer seg på at det som ligger bak gode prestasjoner blir gjenskapt. Dette er summen av verdier, handlemåter, holdninger, kompetanse og normer og regler som utgjør en atferd.

I henhold til teorien om prestasjonskultur er ønsket at alle involverte skal være opptatt av detaljer og ha evnen til å sette dette inn i sammenheng. Man skal tro på andre og ønske å gjøre sine medarbeidere gode og man er opptatt av å oppnå mål og lykkes i fellesskap (Vik, 2007). En prestasjonskultur kjennetegnes av at individene som befinner seg i kulturen søker stadige forbedringer, har høye ambisjoner og er innovasjonsorienterte (Vik, 2007).

I periode 1 var prestasjonskulturen mellom landslagene god. På herresiden var det fire sterke personligheter som i starten kom godt overens og var gode venner. Etter hvert begynte de å krangle og da kranglingen utviklet seg fikk de etter hvert mye oppmerksomhet i media. Det er i senere tid uttalt at ”vi skulle dradd mye mer i samme retning” U2. Det som til slutt definerte kulturen i starten av periode 1 var mye krangling. Denne kulturen var negativ. Når man ser på avisoppslag kan det tyde på at NVBF ikke satt i gang tiltak for å hindre videre krangling. Kranglingen mellom lagene holdt derfor på over en lengere periode. I periode 2 er det viktig å skape en god prestasjonskultur uten å dra med seg det negative fra periode 1.

Men, vi fire spillere da som spilte på 90-tallet, i forhold til prestasjonskultur, vi var jo syke personligheter, alle hadde tre tonn selvtillit, alle visste hva de var gode til, alle visste hvor gode de kunne bli, og utrolig konkurransepreget. Vi hadde jo konkurranse på alt mulig, i en periode var det kjempegøy, vi var jo gode kompiser i en periode. U2

Etter hvert som kranglingen startet var det lite fellesskap å oppsøke blant de norske herrelagene. I stedet for å samle kreftene og jobbe mot et felles mål for å bli best i verden, var ikke målet lengere sentralt. I turneringer var ikke fokuset rettet mot sin egen kamp og prestasjoner, det var heller viktigere å følge med på det andre laget, og om de vant eller tapt sin kamp. Målet var på den tiden å være bedre enn det andre norske laget. Det var der konkurransen lå. Som nevnt tidligere i teorikapittelet sier Sigurd Vik (2007) at i en god prestasjonsgruppe snakker man med hverandre og ikke om hverandre. Man skal tro på andre og ønske å gjøre dine medarbeidere gode og man er opptatt av å oppnå mål og lykkes i fellesskap. De norske herrespillerne i starten av periode 1 lykkes ikke med å gjøre sine medspillere gode. Målet om å lykkes i fellesskap var forsvunnet. Åpenlys krangling og drittstenging i media gjorde samarbeid mellom lagene umulig. Kranglingen mellom utøvere kan ha vært nok til å fjerne fokuset på sine egne prestasjoner. Kranglingen alene er ikke nok til å si at prestasjonskulturen ble mislykket, men det er svært gode indikasjoner på at noe var galt. Arbeidet med å rydde opp i kranglingen burde skjedd tidligere ved en inngripen fra NVBF eller fra trenere.

Kulturen i periode 2 synes å være litt tredelt. Spillere som selv er i miljøet virker litt tilbakeholden og mener at de kanskje er litt for dårlige til å fortelle hverandre hvor gode de er. For personer som står utenfor selve spillermiljøet er inntrykket litt annerledes. En

leder som står utenfor miljøet har uttalt at: *"prestasjonskulturen i forhold til det å faktisk klare å kvalifisere det ene laget i det siste OL, det var jo dritbra"* L1. Hvorfor finnes det ulike oppfatninger av prestasjonskulturen i Norsk sandvolleyball? Kan dette ha noe å gjøre med at de mangler en felles forståelse av normer og regler? I periode 1 var normene preget av å bli de beste i verden. De individuelle ferdighetene var i fokus. Det var ikke en kultur for å dele erfaringer eller lære av hverandre spesielt i starten av perioden. I periode 2 er landslagsorganisering lagt opp slik at det skal være en naturlig flyt av ferdigheter. Det er underforstått at alle i landslagsgruppen har et mål om å prestere på internasjonalt nivå. Det er et ønske om at verdier som godt samarbeid skal synes utad, men utøvere i landslagsgruppen mener at det er for dårlig kultur for å skryte av hverandre. Jeg har tidligere nevnt i teorien, Sigurd Vik sin oppfatning av prestasjonskultur. En prestasjonskultur kjennetegnes av at individene som befinner seg i kulturen søker stadige forbedringer, har høye ambisjoner og er innovasjonsorientert. I en prestasjonskultur jobber alle mot et felles mål der team, individ og virksomheter har lidenskapen til å stadig prestere på et høyere nivå (Vik, 2007). I periode 1 var individene stadig opptatt av å bli bedre. Ambisjonene om å bli best i verden var tilstede. Prestasjonskulturen i periode 1 bar ikke preg av et arbeid mot et felles mål der teamet skulle prestere på et høyere nivå. Utøvere var mest opptatt av at de selv skulle gjøre det bra. I periode 2 ser det ut til at individene i landslagsgruppen søker stadige forbedringer sammen med hverandre. De jobber mot et felles mål, men jeg tror fortsatt det er individuelle resultater som går først fremfor landslagsgruppen sine resultater.

Sentrale personer i NVBF mener at overføringen av prestasjonskulturen til periode 2 har vært bra.

Prestasjonskulturen har vært ekstremt bra, så både treningskulturen og prestasjonskulturen har vært bra. Det har jo også resultert i at vi med et, hvis du sammenligner oss med de beste da, både et dårligere teknisk grunnlag inn og vi har færre utøvere og vi har på en måte, et mye mindre miljø for å kunne tilsi resultater. Så har vi allikevel hatt med Kvalheim/Maaseide og Kjemperud/Høidalen først og så med Ingrid og Nila etterpå og Katrine og Susanne, så har vi hatt utøvere som har gått i bresjen og hatt en ekstremt bra kultur, og sånn som da også nye utøvere har fått nytte godt av da. Med Skarlund og Spinnangr som har på en måte hele veien kunne overført en del av den prestasjonskulturen til neste ledd. L2

Jeg tolker deler av utsagnet til L2 at selv om det finnes begrensninger som antall aktive utøvere har man allikevel klart å fremme topp internasjonale utøvere. Man har lyktes til tross for at det ikke er et like stort miljø for sandvolleyball som i andre nasjoner, for eksempel Brasil, USA, Nederland, Tyskland og Polen.

For personer som ikke lenger er i miljøet er inntrykket annerledes. Det er viktig å poengtere at denne personen selv har vært en del av miljøet tidligere, og kjenner seg kanskje igjen i enkelte situasjoner. Personen kan også se andre sider av kulturen i motsetning til de som ikke har vært i miljøet tidligere ville gjort.

For når jeg ser kamper, når jeg satt i Stavanger mange ganger, det var ikke på samme nivå, det var sånn, jeg tror ikke det var så mange norske lag som unte hverandre suksess, kanskje jeg tar feil, men mitt inntrykk er at det kanskje ikke var så mange norske lag som unnet andre norske lag suksess, og det er utrolig dum og farlig holdning og tankegang, og da kan støtteapparatet komme inn og løsne opp i noen tråder og få folk til å skjønne viktigheten av det. U2

U3 har tidligere i oppgaven referert til at de kanskje ikke er så flinke til å fortelle hverandre at de er gode. Utsagnet over synes å være i tråd med hva U3 har uttalt tidligere. Utad er det observert en dårlig holdning ovenfor medspillere i landslagsgruppen. Jeg synes at utsagnet over også kan vitne om sjalusi. Med flere konkurrerende dame og herrelag er det naturlig at det blir en intens konkurranse om å bli best. Alle vil være det laget som forbundet ønsker å satse på. Dette fikk parene tidlig i periode 1 erfare, noe som kanskje kan være årsaken til alle uenighetene og kranglingen som oppsto. Det beste er å jobbe sammen mot et felles mål. Ingen blir gode alene. For at en utøver skal bli bedre må de hjelpe andre til å bli bedre. Hva skal en utøver gjøre for å utvikle slik at utøveren sitter igjen med de beste betingelsene for å kunne utvikles (Olympiatoppen, 2013)?

Når inntrykket over sitter igjen hos tilskuere som tar del i sandvolleyballsirkuset, er det et faresignal om at noe bør gjøres. Mitt inntrykk er at dersom personer utenfor utøvermiljøet har dette inntrykket av prestasjonskulturen, er det noe som bør gjøres internt. Det er noe som ikke er riktig dersom det er dette inntrykket folk sitter igjen med av kulturen i Norsk sandvolleyball.

Andersen og Sæther (2002) viser til fire elementer som bør være til stede for å skape en prestasjonskultur. Dette er samspill, samstemthet, dynamikk og utvikling og involverende ledelse. Disse fire elementene danner grunnlaget for kulturen som kalles fellesskapskultur. I starten av periode 1 var både samspill og samstemthet fraværende. Dynamikk og utvikling var tidvis til stede da landslagene hadde ambisjoner om å bli best i verden, men tanker rundt innovasjon og nytenking var ikke et viktig fokus. Denne oppgaven viser at involverende ledelse var borte. I slutten av periode 1 og over i periode 2 har det vært en større grad av samspill og samstemthet, selv om denne fortsatt ikke er optimalt. Områdene rundt dynamikk og utvikling har NVBF forsøkt å gjøre noe med ved å hente impulser fra utlandet. Den involverende ledelsen ble mer tydelig i slutten av periode 1 og er mer til stede i periode 2. I en fellesskapskultur er alle elementene avgjørende. Periode 1 og periode 2 kan ikke påstås å ha vært en slik form for kultur. Hvordan bør NVBF arbeide fremover for å skape en fellesskapskultur?

Man må ha medlemmer i en gruppe for at en kultur skal oppstå. Som tidligere nevnt er det et vakuum på damesiden i forhold til spillere. Utøvere og ledere prøver å forklare hvorfor det har vært få damespillere. På spørsmål om det finnes en kultur for å fremme damespiller i Norge kom det frem kommentarer som ”ikke god nok” og ”hvor er prestasjonskulturen der de siste årene?”. Jeg tror én av grunnene til at det finnes få damespillere som ønsker å satse er at det er en generell trend at jenter ikke tør å gå ”all in” på idretten.

Jeg tror gutter er tøffere i den tankegangen i forhold til at nå skal jeg satse på sandvolleyball. Det medfører 1-2-3-4 år med nedprioritering av skole og ting og tang (...) At jenter tenker mer sånn, ”nei, det er sikrere å studere”, mens gutter er litt sånn kortsiktige i tankegangen at, ”dritkult, vi reiser til Brasil!”. U2

Utøveren forklarer at det kan virke som det er en generell trend at jenter tar de sikrere valgene fremfor å investere mye tid i å bli god i en idrett. Årsaken til at det er få jenter som satser på sandvolleyball kan være nettopp denne. En annen utøver henviser til et arbeid gjort av Hedda Berntsen for å fremme toppidrett blant jenter:

Hedda Berntsen dreiv jo og reiste rundt på sånne for å fremme jente, at jenter må tørre å satse, den greia der. Jeg tror jenter er for redd for at det ikke skal gå, rett og slett. Sånn at det, og jeg vet ikke helt, jeg er usikker på hva man skal gjøre med det. U3

Det er klart at det er vanskelig å danne en god fellesskapskultur og prestasjonskultur hvis det ikke finnes landslagsutøvere som kan være med på å danne et grunnlag for disse kulturene.

4.4 Påpasselige organisasjoner

4.4.1 Fokus på feil

Kjennetegn på påpasselige organisasjoner er at de søker å forbedre seg og å finne feil og bearbeide disse. Rammene for å produsere sandvolleyballspillere på internasjonalt nivå er ikke optimale i Norge. Derfor må det gjøres tiltak for å kunne omgås disse ”feilene”.

Men vi.. vi er på en måte falt litt tilbake til den gangen vi var veldig gode. Da var det et system av organisering som vi på en måte ikke hadde råd til å opprettholde som falt litt grann vekk, og så må vi på en måte nå gjenoppbygge, sant? Og det har jo vært dumt for kontinuiteten. L1

Uttalelsen over er ganske direkte. Kontinuiteten forsvant ut fra systemet fordi det ikke var god nok økonomi til å opprettholde en organisering som var god. Lederen i utsagnet over arbeider ikke aktivt med landslagene og ser på organisasjonen fra et utvendig perspektiv. NVBF må derfor finne ut av hvordan de som organisasjon kan lage et system der kontinuitet blir overført uten at det skal være for store kostnader ved dette slik at man kan utvikle spillere på topp-nivå. En plan for å utvikle spillere og for å sette ting i system er under utvikling. Nedenfor føler et sitat fra en leder som er med i organiseringen av landslagene. Utsagnet under er motstridene til hva L1 nettopp har sagt. Hvorfor finnes det to forskjellige inntrykk av overføring av kontinuitet?

Vi har vært heldige og hatt en kontinuitet på trenersiden fra vi slo gjennom på sandvolleyballsiden og det vi jobber med nå er på en måte å sikre oss at det ikke blir tilfeldig i fremtiden, men at vi har et system sånn at i de nye trenerkontraktene så ligger det som en premiss og som en oppgave hos trenerne å sikre kontinuitet, både på spillersiden og på trenersiden. Parallelt med en ny trenerutdanning som vi jobber med nå, så ser det lysere ut i forhold til det, hvilke klare strategier for å få det implementert også, det diskuteres i disse dager, men at det er, noe av suksessen til Norsk sandvolleyball at vi har hatt en kontinuitet både på spillersiden og på trenersiden, det er jeg ikke i tvil om. L2

Viktigheten av å sette ting i system presiseres. NVBF har et ønske om å utvikle flere områder kontinuerlig. Utsagnet kan tydes dithen at det alltid har vært en god overføring av kunnskap blant lederne i sandvolleyball, men at det tidligere kan ha vært tilfeldigheter som har gitt de resultatene som landslagene har prestert. Det er også tydelig at NVBF har tatt grep i organisasjonen for å kunne sikre god kontinuitet for juniorlandslagene som er i ferd med å blomstre opp. NVBF har lært av ”feilene”, i dette tilfellet tilfeldighetene, og skjønt at for å sikre en bestemt kontinuitet bør ting settes i system. Dette er et bevisst grep som er tatt for å prøve å nå målsettingene de har satt for norsk sandvolleyball.

Kontinuitet er sett på som viktig for å sørge for at tidligere erfaringer blir brukt når dagens utviklingsprosesser blir evaluert. Det forteller ikke så mye om å identifisere avvik tidlig. Hvordan arbeider NVBF med å identifisere områder som kan forbedres? Mitt inntrykk er at organisasjonen i forbundet ser tilbake på tidligere erfaringer, benytter seg av kontinuitet og henter impulser fra andre nasjoner og trenere for kunne forbedre seg. Kontinuitet skaper rutine og kan bidra til å skape forutsigbarhet i organiseringen. Dersom NVBF oppdager at noe er i ferd med å gå galt kan rutinen være med på å gi større innsikt.

I løpet av høsten 2013 har det blitt arrangert noe som kalles for NEVZA turnering i sandvolleyball. Dette står for Northern European Volleyball Zonal Association og er en turnering for landene Norge, Sverige, Danmark, Finland, England, Færøyene, Grønland og Island. I disse turneringene kan Norge vise til sterke resultater både på damesiden og på herresiden. Det er imidlertid viktig, som en påpasselig organisasjon, at ikke disse resultatene blir ansett som så gode, at det ikke er noe poeng i å utvikle trenings- eller spillestilen videre. De andre nasjonene som deltar gjør det heller ikke strekt i internasjonal sammenheng. Som en påpasselig organisasjon er det da viktig å se på hva slags utfordringer som ligger bak som gjør at lagene ikke slår igjennom internasjonalt, og hva lagene bør jobbe med videre for å kunne prestere bedre på et høyere nivå. Det kan være lett å falle i fellen å si at ”vi vant jo NEVZA turneringen, det vi gjør er riktig”. I en slik prosess er det viktig å evaluere hva som skjer hele tiden.

I starten av periode 1 var lagene mer selvstyrt enn styrt fra NVBF. Rent organisatorisk var ikke involveringen til NVBF stor da idretten var såpass ny. Var landslagene på denne tiden i det hele tatt opptatt av å finne feil og bearbeide disse?

Påpasselige organisasjoner er hele tiden opptatt av å finne områder de kan forbedre. Det er tydelig at prestasjonskulturen er et område som helt klart burde vært jobbet med. NVBF kunne ha gått inn i kranglingen som oppstod i starten av periode 1 og prøvd å finne løsninger for å stoppe krangelen, fremfor å la spillerne holde på slik de gjorde. Det som skjedde ødela fokus for spillerne. Dersom denne kranglingen hadde blitt bearbeidet kunne man ha kommet frem til løsninger der utøverne kunne samarbeidet og utfylt hverandre på forskjellige nivå. Utøveren fra denne perioden sier selv at de skulle dradd mye mer i samme retning, noe alle utøverne kunne ha tjent på. Det er selvfølgelig ikke mulig å gjøre endringer tilbake i tid. Det beste er å lære av hvordan ting var, og undersøke hvordan det kan gjøres i fremtiden. Tidligere har det manglet forutsetninger for å identifisere avvik tidlig i utviklingsprosessen. Lagene i starten av periode 1 var ikke forent. Det var lite fokus på samarbeid og utvikling av medspillere var nedprioritert. Årsaken til dette kan være at den aktive ledelsen i NVBF i liten grad var til stede. For å kunne gjøre et godt arbeid videre i periode 2 er en aktiv ledelse svært viktig. Med en aktiv ledelse kan det være mulig å oppdage feil tidlig. Disse feilene kan derfor omgås på et tidlig stadium og bearbeides.

4.4.2 Motvilje mot forenkling

Kjennetegnet for dette punkter er at organisasjonen er motvillig til å akseptere forenklinger. Det kan virke som at Norsk volleyball har forsøkt å arbeide med de samme tingene over en lengre periode, uten at dette nødvendigvis har lyktes. Andre land som Polen, Tyskland og Nederland har utviklet et system som har ført til at de i de siste årene har blitt å regne med blant de beste lagene. Til og med Lativa som har litt over 2 millioner innbyggere, klarte å ta en bronsemedalje under OL i 2012. Det er tydelig at det har skjedd en utvikling i sandvolleyball i disse landene som har vært effektive på lang sikt. Norge kan tjene på å gjøre det samme. I periode 2 er meningene klare om hvordan ting bør gjøres.

Sammenligna med andre land, altså, vi må ha den beste treningskulturen, vi må ha de beste treningsforholdene, og vi må trene bedre, smartere, sant, for alle, og flere og flere setter nye krefter inn på det. Australia har et apparat rundt utøvere med forskjellige trenere som fører statistikk, de har en hel bataljon når de er rundt. Og de konkurrere vi med, så vi må på en måte gjøre mer effektivt, bedre, vi må være smartere, treningskulturen må være, vi må være flinke på teknikk og vi må være flinke til å på en måte ligge litt i forkant av utviklinga. At vi må, vi

må styre litt også nye ting som skjer, nye trender i spillet, sant. Vi kan ikke kopiere og dilte etter de andre, vi må på en måte være litt i førersetet der. L1

Lederen henviser til det Australske støtteapparatet som er enormt. Et slikt stort støtteapparat er til god hjelp for å hente nye impulser om idretten. Arbeidet fordeles jevnere ut over i organisasjonen og det er flere personer som har mulighet til å oppdage ting som kan ta Australsk volleyball videre til det neste steget. Fordi de har så mange personer som jobber rundt landslagene er lettere å motsette seg forenkling. NVBF har et ganske lite støtteapparat rundt landslagene. Hvordan bør NVBF organisere de ressursene de har for å kunne tilegne seg samme kunnskapen som Australia klarer å hente inn? Det er viktig å ikke låse seg i én måte å utvikle seg på. Hvordan kan NVBF effektivisere arbeide sitt for å hente de nødvendige innspillene? Lederen poengterer nettopp at det er viktig å være i forkant av utviklingen. Klarer man å være i forkant kan man være med å styre nye trender som oppstår. Det arbeidet NVBF gjør må være enda bedre og enda mer påpasselig for å dekke opp for manglende ressurser. Derfor må de være opptatt av å avdekke feil tidlig å unngå for mange forenklinger.

Underforstått kan det virke som om Norge har gått seg litt fast i treningsmetodene som brukes for å utvikle spillere. Aktiv ledelse er avgjørende for å få satt ting i system! NVBF har utarbeidet et system som skal fremme juniorspillere til å prestere på seniornivå. På juniorsiden har Norge oppnådd flere nevneverdige resultater i juniorverdensmesterskap og europeiske turneringer. Systemet som ble satt i gang for noen år tilbake siden for å få frem rekrutter ser ut til å ha vært vellykket.

... samtidig være nysgjerrig og våken der på de trendene og de endringene som skjer ute, sånn som også preget trenerne og miljøet i Norsk sandvolleyball i mange år og fortsette å være der, for det som er bra nok i fjor er ikke bar nok i år, så man må være på hugget i forhold til hva som skjer og lete etter hele veien små forbedringspotensialer i hvordan man trener og hva man trener på og hvordan man skal spille for å henge med og være forut for den utviklinga som hele veien skjer. L2

Det er tydelig at det er en felles enighet om hva som skal til for å lykkes. Nye impulser må hentes, gjerne fra utlandet og fra land som har like forutsetninger som Norge. Forenklinger kan skape såkalte "blind spots" og påpasselige organisasjoner gjør en innsats til å utdype forenklingene. Når det gjelder NVBF kan det virke som om de

ønsket å holde på systemet som var tilbake i slutten av periode 1. Fordi dette var en suksess kan det ha vært en kilde til såkalte ”blind spots”. Den gjenværende suksessen uteble uten at noen kanskje helt forsto hvorfor. Når påpasselige organisasjoner utdyper forenklingene øker deres evner for håndtering av det uforutsette på en hensynsfull måte (Weick & Sutcliffe, 2001). Weick, Sutcliffe og Obstfeld (1999), sier at en jobbrotasjon kan være løsningen dersom individer stadig fortsetter i samme spor. Da en ny elitesjef ble ansatt i 2010 var hans hovedområder for arbeidet klare.

1. Tilrettelegge for en treningskultur og et treningsopplegg som i størst mulig grad sannsynliggjør en fremtidig, profesjonell karriere.
2. Tilrettelegge for et konkurransetilbud, tilpasset de økonomiske ressursene, som ivaretar måloppnåelse for hele organisasjonens elitesatsing (Grydeland, 2010).

Det var tydelig at elitesjefen ville skape noe nytt.

I starten av periode 1 da sandvolleyball var ganske nytt og spennende var det mange spørsmål knyttet til organiseringen av idretten. Selv om det var en ny idrett er norsk toppidrett lagt opp slik at man skal kunne trekke på erfaringer fra andre idretter. Sandvolleyballutøvere kan lære av høydehoppere for å få informasjon om spensttrening. Kastebevegelsen i håndball har mange likhetstrekk med smashbevegelsen. Selv om idretten var ny var det flere forutsetninger til stede man kunne tatt lærdom av. I periode 1 fortalte en informant at de hadde fått hjelp av en turner for å danne et bedre balansegrunnlag. Hvordan arbeider NVBF med å hente inn nye impulser fra andre idretter? For å skape et mer nyansert bilde av hva som skjer rundt sandvolleyball kan en undersøkelse av andre suksessrike idretter gjøres. Påpasselige organisasjoner ønsker å forenkle mindre, og skape et slikt nyansert bilde.

Men jo, jeg synes i store deler av min tid, min erfaring med volleyballforbundet så var det mye bra folk som skjønnte at man må tenke litt annerledes. NVBF kunne ikke tenke som skiforbundet eller fotballforbundet eller andre forbund. Vi er en utrolig sær og egen idrett som kommer inn på 90-tallet og da måtte vi tenke annerledes. U2

Volleyballforbundet gjorde i oppstarten ting rett, til tross for at dette var en helt ”ny” idrett. Det enkleste hadde vært å se på hvordan sandvolleyball organiseres i andre land, men nettopp her viste NVBF en evne til å motsette seg forenklinger. Det var viktige

personer i NVBF som forstod særegenheten til idrett og at det krevdes en helt ny tankegang som kanskje ingen i norsk idrett har vært innom før. I dette tilfellet stod NVBF ovenfor en verden som var ugjenkjennelig og uforutsigbar, noe som gjorde at de måtte posisjonere seg annerledes og fange opp et så nyansert bilde av sandvolleyball som mulig.

Dette gjelder også den nåværende måte å organisere seg på. Ved et raskt overblikk kan man se at de nasjonene som presterer på best på både herre og damesiden er Brasil og USA. Fordi disse nasjonene gjør det så bra kan det være fristende å gjøre ting på samme måte som disse lagene gjør. Som nevnt i sitatet over finnes det ressurspersoner i NVBF som forstår at det ikke er så enkelt. Disse personene fantes i periode 1 og finnes fortsatt i periode 2. De har forstått at man MÅ tenke nytt. Det vil ikke være mulig å overføre spillestilen og treningsstilen til disse to nasjonene. Dersom det er ønskelig å adoptere en måte å organisere på må Norge heller søke informasjon fra land de har mer til felles med, slik som nevnt i starten av dett punktet.

Både i periode 1 og i periode 2 synes jeg det finnes gode eksempler der arbeidet med motvilje mot forenkling har vært bra.

I periode 1 var det en motvilje mot å forenkle det arbeide man måtte gjøre for å komme til toppen. Utøverne ville ikke ta snarveier for å prestere på internasjonalt nivå. De forlangte kun toppresultater av seg selv. Treningsmengder og treningsmetoder var stadig under utvikling og for hver feil som oppstod skulle de finne måter å rette opp dette på. Feil ble ikke sett på som et nederlag, men en læringsprosess.

I periode 2 har NVBF skjönt at internasjonal sandvolleyball har endret seg radikalt. Det er langt flere land som utvikler gode spillere, starter tidligere med spesialiseringen, bruker treningsmetoder, utviklingsmetoder og ressurser mye mer enn de gjorde før. Derfor er det tøffere å komme inn på den internasjonale arenaen. NVBF jobber med å finne ut hva andre nasjoner har gjort riktig, og er ute etter å finne ut hva de må gjøre for å gi norske utøvere de samme mulighetene og vilkår for utvikling som andre nasjoner gitt de norske forholdene.

4.4.3 Sensitivitet til kjerneprosessen

Kjennetegnet beskriver viktigheten av å fokusere på kjernevirksomheten. I toppidretten er man avhengig av at prosessene rundt trenings og utviklingsprosesser som skal skape

resultater fungerer optimalt. I påpasselige organisasjoner handler det om å analysere i lys av det man forventer skal skje og i lys av fremdriftsplanen. Tidligere i oppgaven er det nevnt at det er ønskelig å organisere landslagene i team for å kunne utnytte og dele ressursene bedre. Det er viktig at treningstilbudet er strukturert og at spillerne for tydelig beskjed om hva som skal til for å nå neste nivå. Målsettingen er å arbeide med utøvere slik at de kan prestere på seniornivå. Det er her fokuset ligger.

... jobba gradvis med å komme tilbake til mer rene landslagsgrupper sånn at vi har et landslag for kvinner og et landslag for menn med påfølgende rekruttlandslag for kvinner og et rekruttlandslag for menn (...) Vi jobber med en ny utviklingstrapp som ikke er ferdig, men vi har hatt som grunnprinsipp at man jobber mot at de presterer på seniornivå (...) men at vi ikke skal prioritere aldersbestemte resultater i aldersbestemte mesterskap og lag som går på bekostning av en langsiktig utvikling av det å kunne prestere på seniornivå, men at det har gjort at vi både har en bevisst begrensa god samling, en god lagsamling, nettopp for å kunne ha fokus på individuell utvikling. L2

Her evalueres viktigheten av landslagssamlingen for å kunne utvikle spillerne individuelt. Tidligere var landslagene organisert under en paraply under én trener, men dette er noe NVBF ønsker å bevege seg bort i fra. Ideen er som sagt å kunne utnytte ressursene bedre og sikre en overføring av disse mellom seniorer og juniorer. Det ble valgt å gjøre det slik på bakgrunn av tidligere praksis. Tanken og ideen bak å drive landslagene under hver sin paraply var på det tidspunktet god og førte til resultater, men dette er en modell som ikke vil fungere optimalt i dag. Modellen er noe organisasjonen i NVBF har utarbeidet ved hjelp av personer som var aktive både i periode 1 og i periode 2. Den nye planen for å sikre en utvikling av utøvere slik at de kan prestere på seniornivå og ha fokus på individuell utvikling er basert på tidligere erfaring, noe som er kjernen i teorien om påpasselige organisasjoner. Planen er i ferd med å implementeres i spillergruppen, men trenger fortsatt mer arbeid. Den gir et klart og tydelig bilde av satsingsområdet til NVBF.

Utviklingstrappen krever at både trenere og spillere er mer oppmerksomme på endringer som skjer. Det er viktig at spillerne blir fulgt opp på riktig tidspunkt. Dersom utviklingstrappen sier at ”på dette tidspunktet bør vi arbeide med dette”, trengs det en evaluering. Det handler om å se på utviklingen uten å følge planen slavisk. Da må man

undersøke om forutsetningene for å følge planen er til stede, om det finnes noen latente feil eller om en endring i planen må til fordi man ikke er på ønsket nivå.

Og det å ha et system er jo alt avgjørende, for når du har et system kan du jo evaluere litte gran, at ok, vi er litt for få der, eller litt for mange i den undergruppa, kanskje vi skal spise litt bedre. L1

I sitatet over poengteres viktigheten av at man må kunne evaluere planen underveis. Den langsiktige planen foreligger, men man har muligheter til å gjøre justeringer dersom dette trengs. En aktiv ledelse er viktig i denne evalueringen av utviklingsplanen. Dette skjer gjennom kommunikasjon mellom elitesjefen og trenerne til landslagene. Trenerne rapporterer regelmessig om utvikling til elitesjefen. På juniornivå er trenerne aktive i påvirkningen når det gjelder sammensetning av lag, mens på seniornivå er utøverne mer delaktige i denne avgjørelsen.

Ved å ha en slik langsiktig plan vil det være muligheter for å justere og løse problemer underveis. En slik plan i seg selv er ikke nok til å skape en utvikling i sandvolleyball. Støtteapparatet som skal følge opp denne planen har forskjellig bakgrunn og forskjellig kunnskap. Dette kan føre til at man kan tolke fremdriftsplanen på forskjellige nivå noe som er svært viktig i påpasselige organisasjoner.

man ønsker å ha et sterkere landslag sånn at det er flere faktorer som peker på at vi ønsker å gå i den retningen der. Det har vi jobba med egentlig over en del år for å komme dit, og først nå i for, forutfor denne sesongen begynner det å ta enda mer form den måten å organisere oss på. Det er enda en liten vei igjen og gå, fordi utøverne er vant til å organisere seg i egne lag og det er klart at man har mest fokus på sitt eget lag og prestasjoner og resultater der. L2

Det er viktig å se helheten i kjerneprosessen. Hvordan kan spillere utfylle hverandre? Hvordan blir utviklingstrappen evaluert? Hvordan kan utøverne arbeid best mulig sammen i team? Tidligere har det vært snakk om at individet er fokuset, mens det i dagens organisering er ønskelig med et kollektivt samarbeid. Fokuset må endres noe, slik at landslagssammensetningen kan dra nytte av denne nye måten forbundet ønsker å organisere seg på.

De ansatte i NVBF har erfart at en endring i måten sandvolleyball organiseres på er nødvendig. Planen ble i følge utsagnet startet opp for flere år siden. De har opplevd at et

mer kollektivt samarbeid kan være en løsning for å utvikle spillere og danne et tettere samarbeid. Det er viktig at organisasjoner tør å stole på tidligere praksis og kan vurdere dette. Påpasselige organisasjoner er ikke opptatt av å kopiere tidligere suksesser, men er interessert i å trekke på erfaringene slik at utviklingen kan styrkes videre (Weick & Sutcliffe, 2007).

4.4.4 Forpliktelse til resiliens

Som nevnt i teorikapittelet vil påpasselige organisasjoner utvikle en evne til å oppdage, isolere og slå tilbake fra de uunngåelige feilene som er en del av en ubestemmelig verden. Påpasselige organisasjoner er ikke feilfrie. De har evnen til å erkjenne at for å utvikle seg gjelder det å identifisere områder som kan gjøres bedre (Weick & Sutcliffe, 2001). Identifisering av feil er sett på som en forutsetning for kontinuerlig utvikling. NVBF må forstå hvor feilen har skjedd før de vet hva de skal jobbe med videre. Det virker som at områdene Norsk sandvolleyball må "slå tilbake på" er rekruttering. Rekrutteringen har aldri egentlig falt, den har bare vært mindre systematisert enn den er i dag. Etter periodene med gode resultater i periode 1 var det en stigning i rekrutteringen. Denne rekrutteringen var fortsatt ikke satt i system. Fra 1999-2011 hadde verdensturneringen i Stavanger en uuttalt rekrutteringsfunksjon. Da elitesjefen ble ansatt i 2010 var det et ønske om å tilrettelegge for utøvere slik at de kunne ha en fremtidig karriere. Arbeidet rundt rekruttering ble fra dette året mer systematisert.

Da verdensturneringen i Stavanger startet i 1999 kunne Norge ha inntil fire lag direkte inn i hovedrunden totalt på både herre og damesiden. De kunne også velge å sende inn åtte lag totalt til kvalifiseringsrunden. Et slikt tilbud førte til at det var viktig å få med norske lag inn i turneringen, både for utviklingen og for å gi publikummet norske lag de kunne følge. De norske lagene som deltok fikk internasjonale poeng som de kunne ta med videre til andre internasjonale turneringer. Ringvirkningene av dette førte til at det var mange norske lag som uttrykket at de ville gå "all in" og å bli gode i sandvolleyball. De var villige til å reise og å bruke penger på idretten. Norges tour ble opprettet for å gi alle de norske spillerne tilbud om konkurranse med ønske om å oppnå gode resultater. Mye aktivitet ble satt i gang. Det som dessverre ikke var aktivt på dette tidspunktet var rekrutteringen. NVBF var så opptatt av å få frem gode seniorlag og skapte masse tilbud til disse, mens rekrutteringsarbeidet var lite strukturert. Hadde et rekrutteringssystem vært aktivt tilbake på den tiden ville utfallet av periode 2 vært annerledes i dag. Man kan kanskje si at NVBF var så desperate med å få utøvere inn i idretten, at

seleksjonsprosessen med å prioritere lag falt igjennom. NVBF var så opptatt av å få norske lag med i verdensturneringen at overblikket over hvilke lag som faktisk var gode nok på dette nivået forsvant.

NVBF har arbeidet med å utvikle et system som åpner opp for å få flere barn og ungdom til å bli interessert i volleyball. Dette kan føre til en større medlemsmasse som gir bredere grunnlag til å finne talenter. I dag er det ingen landslag på seniornivå som kjemper i toppen, så for å kunne komme tilbake dit Norsk sandvolleyball var i periode 1 trengs det kanskje noen nye, unge talenter.

Jeg tror at det er et, en, det er flere ting vi må satse på både på kort sikt og på lang sikt, men det er klart at vi, det å klare å få flere yngre utøvere til å starte med ballsidighet og minivolleyball og ha et, sånn at vi har et bredere grunnlag både flere og med bedre erfaringsgrunnlag vil være viktig (...) gjennom minivolleyball og en del av den nye organiseringen rundt forståelse av nett, så tror jeg vi kan skape mange flere gode utøvere som vil ha et mye bedre grunnlag.

L2

NVBF har startet et arbeid med å rekruttere utøvere til idretten og utsagnet over vitner om at de ansatte i organisasjonen har klare meninger om hvordan dette bør gjøres. I handlingsplanen for 2012-2016 er et av målene å øke medlemsmassen og satse på unge utøvere ved å sikre et konkurransetilbud både i volleyball og i sandvolleyball. De ønsker også å sikre gode forberedelser og deltakelse i internasjonale konkurranser. Det arbeides også med å gjeninnføre verdensturneringen i sandvolleyball i Stavanger. Målet er å ha en turnering fra 2014-2016. Denne perioden betegnes som OL-perioden. Turnering vil fungere som en læringsplattform, men også som et rekrutteringsgrunnlag for videre satsing. Når Norge er arrangør for en slik turnering er det lettere å få med norske lag som kanskje ikke ville fått innpass i utenlandske turneringer. Norge vil få lag inn i hovedrunden og inn i kvalifiseringen fordi de står som arrangør av turneringen. Dette arrangementet kan også være med på å skaffe oppmerksomhet rundt sandvolleyball som idrett, da arrangementet tiltrekker seg flere tusen tilskuere fra forskjellige deler av Norge.

Det finnes også andre områder NVBF må jobbe annerledes i deres forpliktelse til å være resilient. Før elitesjefen ble ansatt i 2010 var samarbeidet mellom landslagsspillerne og NVBF lagt opp etter de få forutsetningene som fantes. Utøvere fikk hjelp til å melde seg

av og på turneringer og fikk den administrative hjelpen de trengte. Før en ny elitesjef ble ansatt var de kun kontraktslagene som ble prioritert. Da elitesjefen kom inn i bildet var dette et punkt han ønsket å arbeide med. Tidligere i oppgaven er hans utsagn om satsningsområder presentert (s. 52). Organisasjonen NVBF skjønnte at dette er et område det må gjøres noe med dersom de har et mål om å komme tilbake til dit de en gang var. Forutsetningene er endret og det er lagt opp til et system der alle lagene som er i landslagsgruppen har et tett samarbeid med forbundet. Det finnes fortsatt kontraktslag som får økonomisk støtte, men det er ikke lenger bare disse som blir prioritert utviklingsmessig. Denne måten å organisere på har hatt en positiv innvirkning på både seniorspillere og juniorspillere, og dette kan være noe NVBF tjener på.

4.4.5 Henvisning til ekspertise

Kjennetegnet for dette punktet er at påpasselige organisasjoner lar avgjørelsesprosessen migrere nedover leddene til den finner den personen med best ekspertise (Weick & Sutcliffe, 2001). I periode 1 var sandvolleyballagene så godt som selvdrevet. De bestilte billetter selv, ordnet med overnatting, henting på flyplassen og bygget sitt eget lag mot målet om å bli best i verden. I påpasselige organisasjoner skal slike avgjørelser helst tas av de med god nok ekspertise (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999). I starten av periode 1 var sandvolleyball en såpass ny idrett at det var få personer i Norge som hadde kjennskap og kunnskap om denne idretten.

Olympiatoppen kom og sa at den norske modellen er at alle lag, alle utøvere skal ha en trener, vi var litt sånn, jaa, vi føler at det er ingen i Norge som kan så mye om sandvolleyball som oss, og da at Olympiatoppen skulle si at dere må ha en trener, altså tar dere han. Men da sa vi, men hva med å hente inn en brasilianer eller en amerikaner som kan tilføre oss noe? Nei, vi vil heller ha norske trenere.

U2

Dette tolkes som at utøverne i starten av periode 1 til slutt godtok at de skulle pålegges en trener. De mente allikevel at den beste ekspertise kunne hentes fra utenlandske trenere. Denne impulsen var noe som var viktig for landslagene i periode 1.

Olympiatoppen mente at dersom de skulle få oppnevnt en trener skulle denne være norsk for det var slik den norske modellen var. Påleggelsen førte til at laget fikk ansatt en trener, som mer eller mindre bare stod oppført på papiret. Laget valgte å ikke bruke denne treneren da de følte at han ikke kunne tilføre det de trengte. I dette tilfellet var det

kun landslagutøverne som var beslutningstakere. NVBF var svært lite inne i beslutningsprosessene som ble gjort, men dette passet landslagsutøverne veldig bra. Olympiatoppen kommuniserte fra topp til bunn og påla landslaget en trener som ikke nødvendigvis kunne levere noen revolusjonære tanker. Hadde derimot kommunikasjonen gått fra nedenifra og opp. Hadde Olympiatoppen lyttet til landslagenes ekspertise, kunne en trener fra et annet land blitt ansatt og laget kunne kanskje ha prestert på et høyere nivå, lenger. Selv om denne uenigheten oppstod var samarbeidet med Olympiatoppen godt. Diskusjoner om hvem som skal trene landslaget skal tas av en aktiv leder eller sportssjef i et forbund. En slik avgjørelse skal i utgangspunktet ikke være opp til utøverne alene å ta. Sleit NVBF på den tiden å skape en god relasjon til Olympiatoppen slik at de kunne utvikle hverandre? I starten av periode 1 tok spillerne ansvar over hvem de ville ha som trener. I slutten av periode 1 hentet også utøverne inn en trener etter eget initiativ, men NVBF var i større grad med i ansettelsen. I periode 2 blir trenerne ansatt av sportssjefen.

Ja og så er det jo resten av det medisinske apparatet på Olympiatoppen har vært viktig for oss, med det som er av leger og som har tatt seg av det vi har hatt behov for enten det har vært vaksiner eller sykdom eller skader og MR-behov eller (...) Også har vi selvfølgelig hatt veldig behov for det vi har fått av hjelp med styrkeprogram. U1

Andre utøvere fra periode 1 viser også til at samarbeidet på Olympiatoppen har vært svært bra. De har fått god hjelp både når det gjelder medisinske tilfeller og god hjelp til å utvikle treningsprogram.

I periode 2 kan det virke som om samarbeide mellom landslagsutøverne og Olympiatoppen er litt annerledes. *"Det må jeg faktisk si at jeg ikke vet som mye om, jeg vet jo at det søkes om midler og sånn i forhold til OL. Det er egentlig det meste jeg vet."* U3. Denne utøveren gir uttrykk for at den eneste kontakten mellom NVBF og Olympiatoppen går på å søke om støtte. ET slikt utsagn er foruroligende. Man kan se tilbake til periode 1 og se hvor godt utbytte landslagene hadde av Olympiatoppen på den tiden. Her er det en åpenlys forskjell i hvordan man velger å benytte seg av Norges toppidrettssenter. Kan denne bruken av Olympiatoppen ha hatt noe å si for resultatene? Jeg skal ikke sitte å påstå at utsagnet fra U3 er generaliserende for alle landslagsutøvere

i dag. Det bør skje noe i administrasjonen når noen av de beste landslagsutøverne vi har rett og slett ikke har noe kjennskap til samarbeidet mellom NVBF og Olympiatoppen.

I periode 1 skjedde det mye med Norsk sandvolleyball det er muligheter for å lære av. Utøverne fra denne perioden har utrolig mye kunnskap og ekspertise om hvordan man bør gjøre ting, og hvordan man ikke bør gjøre ting. Flere av informantene nevner at nettopp dette er noe som burde bli satt i system, utnytte seg av pensjonerte spillere og ledere.

Jeg mener da at NVBF kunne invitert alle unge norske spillere som har lyst til å satse på en samling i Oslo én eller annen gang. Og så hadde de invitert inn Bjørn, Vegard, Nila, Ingrid og kanskje Iver Horrem også. Så kunne vi ha fortalt hvordan vi har gjort det. Ingen av oss hadde noen fasit, ingen av oss gjorde alt riktig, vi gjorde masse feil vi også, men vi kunne pøst på med hvordan vi gjorde det (...) Sånn gjorde vi det på 90-tallet, helt sjanseløst, ikke la flere lag gå i samme felle. U2

Det å hente kunnskap fra tidligere erfaringer er nevnt som kjernen i teorien om påpasselige organisasjoner. Det er tydelig at tidligere utøvere har lyst til å hjelpe til, men at det legges begrensninger på hvorfor de ikke benyttes. Kanskje er det av økonomiske årsaker, kanskje er det av geografiske årsaker. Denne kunnskapen er noe NVBF bør arbeide med å få satt i system. Selv om prestasjonene fra periode 1 var god, var ikke prestasjonskulturen det. Det er viktig å få fram hva som ble gjort galt og hvordan man kan forhindre dette slik at nye spillere unngår å gå i den samme fella. At det ikke var enighet om hvordan man skal samarbeide i starten av periode 1 kunne føre til at man ikke klarte å utnytte ekspertisen i systemet.

Utsagnet under viser at det ikke bare er tidligere utøvere som mener at de burde utnyttes i større grad. Ledere som er sentrale i norsk volleyball og sandvolleyball har også meninger rundt dette. Denne kompetanseoverføringen er viktig.

Nei, de utnyttes i veldig liten grad. Det er ikke satt i system, at okei, Jørre, Vegard, nå er dere ferdige med karrieren, dere skal nå brukes opp mot juniorer eller dere skal nå brukes opp mot spillere som aspirerer til å spille world tour.

L1

I følge Weick og Sutcliffe (2001), vil viktige avgjørelser migrere i organisasjonen til den treffer personer med riktig ekspertise som kan fatte en avgjørelse. Et annet kjennetegn i påpasselige organisasjoner er at alle signaler, enten positive eller negative, blir behandlet som avgjørende for organisasjonen. Når oppmerksomheten blir koblet sammen med ekspertise på det riktige tidspunktet, er dette noe som kan bevise at systemet fungerer, og ikke hierarkiet (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999). Avgjørelsen blir tatt av ansatte nedover i systemet og ikke bestemt av ledelsen.

I dagens sandvolleyballkultur må noe gjøres annerledes dersom man ønsker å oppnå resultater. Dersom NVBF klarer å utnytte de riktige personene kan man klare å komme frem til hvordan ting bør gjøres, og hva som ikke bør gjøres. Ut i fra utsagnene over er det åpenlyst at tidligere spillere ønsker å bidra. Selv om ikke alt de gjorde i periode 1 var positivt, så mener de fortsatt at viktige hendelser de opplevde i periode 1 kan brukes over i periode 2. NVBF bør absolutt lytte til ekspertise og tidligere erfaringer i dette tilfellet.

Henviing til ekspertise blir også gjort i tilfeller der det er snakk om å ansette nye ledere til landslag. Ansettelsen blir gjort på bakgrunn av hvilke kandidater som har mest kunnskap og som har best evne til å gjøre noe med landslagene. NVBF har i sin utviklingstrapp et mål om å kunne profesjonalisere trenerne. De har satt i gang mange tiltak, som for eksempel trenerutdanning, for å øke antall trenere i Norge samtidig som de ønsker å heve kompetansen på eksisterende trenere. Det er et ønske at alle elitetrener skal ha den øverste utdanningen og at alle landslagstrenerne skal holde internasjonalt nivå. Målet er at kompetansen og erfaringen som opparbeides i landslagsnettverket skal bli tilgjengelig for alle trenere i organisasjonen.

Dagens landslagsutøvere har fått tildelt en trener som skal hjelpe til med utvikling, å se helheten, komme med nye inputs og ekspertise slik at lagene kan hevde seg. Treneren kan se ting annerledes enn det spillerne gjør.

Og for å få en ordentlig trening ut av det når vi bare er oss to, så er det mye bedre når det er en trener. Og jeg tror nok hvis vi hadde hatt på en måte treneren med oss hele veien, så hadde vi nok brukt mer tid på å analysere motstandere enn det vi har gjort nå. Jeg hadde hvertfall ønsket det da. U3

Spilleren uttrykker et ønske om å ha med treneren hele veien. Som regel har spillerne en god innsikt i sin egen spillemåte, og kan analysere selv gjennom filming av kamper. Det er likevel ikke alltid at denne vurderingen er god nok. I disse tilfellene en trener kan utgjøre forskjellen på gode og dårlige lag. Det handler om å få med en trener som kan se de små detaljene, rette på teknikk og organisere trening. Dersom et lag får med seg en dyktig trener kan man vise til at ekspertisen blir brukt på riktig sted og av riktige personer. I dette tilfellet vil treneren være den som er eksperten.

4.5 Oppsummering

Hva er årsaken til at periode 1 og periode 2 har gitt så forskjellige resultater? Det kan virke som at det var mye flaks som rådet i starten av periode 1. Sandvolleyball var en forholdsvis ny idrett og det var flere nasjoner som ikke var med i starten. Informasjon sier at flere av kampene i hovedrunden var så enkle at det nesten ikke var noe poeng i å varme ordentlig opp til kampene. Utover i periode 1 økte antall nasjoner som spilte sandvolleyball, og flere nasjoner stilte med flere lag. Allikevel klarte Norge å prestere på et jevnt over godt nivå, med topp 4 plasseringer. Så hva skjedde? I periode 2 finnes det utøvere som gir uttrykk for at de ønsker å satse. De ønsker å bli best internasjonalt. Resultatene har uteblitt. Er dette noe NVBF må ta ansvar for, eller er det opp til spillerne?

Hvis vi ser tilbake på de fem punktene som kjennetegner påpasselige organisasjoner kan vi se hva som ble gjort likt og hva som ble gjort forskjellig. Det første punktet om fokus på feil synes å være mer forankret i periode 2. Som nevnt tidligere var ikke sandvolleyball veldig organisert fra NVBF sin side i periode 1. Utover i periode 1 oppstod det mye krangling i landslagsgruppen og fokuset mot å finne feil og bearbeide disse var ikke til stede. Motvilje mot forenkling var godt forankret i periode 1. Det fantes en forståelse av at det var viktig å tenke nytt og ikke tilegne seg spillesystem og treningsmetoder fra andre suksessrike land. I periode 2 er det flere tanker om hvordan ting egentlig bør gjøres. Etersom treningsmetodene ikke har gitt noen resultater er det en mulighet at man har sett seg blind på systemet å organisere og trene på. Er arbeidet med å utvikle spillere blitt endret noe de siste årene? I periode 1 var landslagene organisert i små grupper med én trener.

Sensitivitet til kjerneprosessen handler om å se på hva man egentlig gjør. Denne måten å organisere seg på fungerte til en viss grad i periode 1. På grunn av svakheter som

oppsto fant man ut at man måtte bevege seg bort fra denne organiseringsmetoden. I periode 2 er løpet lagt opp annerledes, og man arbeider etter en fremtidsplan. Ved å gjøre dette er det lettere å justere underveis, noe som er fordelaktig for både spillere og trenere. Når det handler om forpliktelse til resiliens virker dette noe fraværende i periode 1. Hadde NVBF vært mer frempå, og oppdaget hva som var i ferd med å skje kunne et rekrutteringssystem blitt dannet tidligere og man kunne unngått en periode med mindre gode resultater. I periode 2 har man lært av feilene fra periode 1, og et rekrutteringssystem er planlagt for å sikre fremtidige utøvere. Henvisning til ekspertise virker også å være bedre tilrettelagt i periode 2 enn det var i periode 1.

Et raskt overblikk forteller meg at personer i periode 2 faktisk jobber bedre enn det ble gjort i periode 1. Så hvorfor har da resultatene uteblitt? Er det flaksen i periode 1 som er utslagsgivende? Er det mangel på spillere som ønsker å satse på likt nivå i periode 2? En av lederne har uttalt at ” men det er en generell trend at den risikovilligheten som vi så hos en del av de pionerene våre, den er ikke der i samme grad som den var da” L2. Kan det rett og slett være dette som er årsaken? Det virker som om NVBF arbeider godt med å utvikle sandvolleyball. Kanskje kommer resultatene igjen om noen år?

Slik jeg har fått inntrykk av under datainnsamlingen har aldri prestasjonskulturen blant landslagene vært helt optimal. Kranglingen fra periode 1 er tonet ned, men det er fortsatt mye usikkerhet og uklare retningslinjer for prestasjonskulturen. Da en ny utviklingstrapp og en ny måte å organiseres på er underveis og i ferd med å implementeres kan det hende at prestasjonskulturen får seg et løft av dette. Dersom dette ikke skulle skje har jeg stor tro på at et dypere arbeid med å forbedre prestasjonskulturen er noe NVBF kan tjene på over en lengre periode.

Bjørge Stensbøl (2012) viser til noen kulturtrekk som er sentrale i prestasjonskulturer. Dette er blant annet initiativ, dristighet, pågåenhet, åpenhet som skaper trygghet som fører til nødvendig dynamikk, man jager forbedringer og man utfordrer, stiller krav og gir tilbakemeldinger til hverandre. Landslaggruppen bør sette seg ned i fellesskap og drøfte hva som skal være retningslinjer og normer for perioden fremover. Det kreves en endring i holdningene og individenes kunnskap må kunne deles. Hvis vi ser tilbake på eksempelet med de norske håndballjentene får vi se hvordan prestasjonskulturen har utviklet seg over tid (Ronglan, 2012). Et forslag kan være å undersøke hva som fungerer innenfor andre idretters kultur for prestasjoner, og prøve å bruke dette inn mot norske

sandvolleyballag. Det er fortsatt mye som kan læres.

4.5.1 Oppsummering i lys av teorien

De fem punktene som er diskutert ovenfor karakteriserer påpasselige organisasjoners oppmerksomhet, eller ”mindfulness”. For det første handler det om å bearbeide feil som oppstår. Det ble viktig å skape en god organisering der et effektivt system for å utvikle spillere. Det andre handler om motvilje mot forenkling. Innenfor all idrett er det viktig å forstå at det stadig skjer utvikling. Kjernen er å bryte ned barrierer mellom spesialiserte idretter. Sandvolleyball blir ofte omtalt som en litt sær og egen idrett. Fordi man synes idretten er så spesiell kan det hende man ikke har klart å utnytte mulighetene som ligger i det norske toppidrettssystemet. NVBF har skjønnt at de ikke kan kopiere organiseringen som var til stedet i periode 1, men har arbeidet for å finne en tilfredsstillende løsning som forhåpentligvis vil gi resultater på lang sikt. Det tredje handler om sensitivitet til kjerneprosessen, og viktigheten av å se helheten. Det foreligger en utviklingstrapp og en plan om hvordan ting skal gjøres. Det er viktig å være oppmerksom på denne planen og se an hvordan medlemmer av planen faktisk arbeider. Man kan ikke gå videre til neste trinn fordi datoen sier det, hvis ikke utøvere, organisasjon og trenere er klare for dette.

Forpliktelse til resiliens handler om å slå tilbake. Det viktigste området NVBF kan komme tilbake på er ved å utvikle et godt rekrutteringssystem, noe som etter hvert ser ut til å godt å implementeres i kulturen. Til slutt handler det om å henvise til ekspertise. Her handler det om at viktige avgjørelser skal migrere nedover i organisasjonen til de treffer personer som har kunnskap til å treffe de riktige beslutningene. Fra periode 1 finnes et godt eksempel på dette der utøverne mente at det ikke fantes god nok ekspertise i Norge, men at de heller ville ha hjelp fra utenlandske trenere. Deres ekspertise om å ansette en utenlandsk trener ble avfeid og de ble i stedet pålagt en norsk trener de følte ikke kunne tilføre laget ny kunnskap. I periode 1 var det ingen internasjonale trenere, allikevel var resultatene gode. Årsaken til at man ikke har lykkes like godt i periode 2 har ikke nødvendigvis noe å gjøre med mangel på utenlandske trenere å gjøre. Det finnes eksempler der landslagene har forsøkt å benytte seg av internasjonale trenere, men dette har ikke vært en suksess. Det finnes mange idretter som har utviklet seg ved å trekke på internasjonale ressurspersoner. NVBF har i stedet valgt å sette norske trenere i system slik at man kan dra nytte av samarbeidet med Olympiatoppen på en annerledes måte.

Sett i lys av dette finnes det punkter man kan si at NVBF arbeider som en påpasselig organisasjon. Sett både periode 1 og periode 2 under ett kan det virke som at det ikke har vært påpasselig arbeid under noen av periodene. I starten av periode 1 ble de gode til tross for svak styring fra NVBF og en dårlig prestasjonskultur. I slutten av periode 1 var det en større grad av involvering fra NVBF sin side. For disse utøverne var inngrepet vellykket. I periode 2 har NVBF forsøkt å gjøre noen grep for å få norske landslag tilbake i toppen internasjonalt, men grepene har ikke lyktes. Kanskje grepene som er tatt ikke er gjort strategisk riktig.

Prestasjonskulturen var i starten av periode 1 preget av krangling og uenigheter. Det kan virke som at kulturen i periode 2 er blitt bedre, men at den fortsatt preges av at man ikke er flinke nok til å skryte av sine medspillere. Prestasjonskulturen er nok fortsatt preget av at det er tøff konkurranse. Dette er noe utøvere fra periode 1 og fra periode 2 uttaler. Til tross for uttalelsene fra utøverne mener ansatte i NVBF og andre ledere at prestasjonskulturen og treningskulturen er meget god og at videreføringen av ressursene har vært en avgjørende faktor til dette. Lederne tror at det er etablert og initiert en prestasjonskultur i spillergruppen. I denne oppgaven er det oppdaget ting som motbeviser dette. Utøverne poengterer at kulturen ikke er optimal i landslasgruppen.

5.0 Konklusjon

Denne studien belyser hva som har skjedd gjennom to forskjellige perioder innen for norsk sandvolleyball. Disse to periodene har gitt to svært forskjellige utfall resultatmessig. I periode 1 fra 1995-2008 har de norske landslagene levert flere gode resultater og har havnet blant de fire beste lagene i internasjonale og europeiske turneringer. I periode 2 som tar for seg 2009 og frem til i dag har dessverre resultatene uteblitt. Det er gjort flere endringer i periode 2 med tanke på å fremme resultatene, men endringene har ikke utgjort de store forskjellene resultatmessig. Dette gjelder en ny utviklingstrapp, utvikling av trenere, et bedre system for å rekruttere spillere og en bedre og samlende gruppe og undergruppe i landslagene.

For å undersøke hva som har skjedd i Norsk sandvolleyball gjennom tidene har jeg studert to forskjellige perioder og sett på både likheter og forskjeller. Fokuset har vært på å undersøke prestasjonskulturen blant utøverne og hvordan systemet rundt spillerne har vært fra en leders perspektiv. Teorien om prestasjonskultur har hjulpet meg til å kaste lys over landslagssammensetningen og hvordan prestasjonskulturen har påvirket de to periodene, og om dette har hatt et utfall for resultatene.

Weick & Sutcliffe (2001) sitt bidrag om påpasselige organisasjoner har hjulpet meg med å se helheten i prosessene som var i de to ulike periodene. På denne måten fikk jeg fremhevet hvordan arbeidet med sandvolleyball pågikk. Teorien tar for seg fem hovedområder som kjennetegner påpasselige organisasjoner. Disse fem punktene er fokus på feil, motvilje mot forenkling, sensitivitet til kjerneprosessen, forpliktelse til resiliens og henvisning til ekspertise. Modellen om påpasselige organisasjoner ble utviklet i organisasjoner som ikke har råd til å gjøre feil. Dette gjelder høypåpasselige organisasjoner som for eksempel kjernekraftverk og hangarskip.

Hvordan bør norsk sandvolleyball organiseres for å sikre fremtidige, internasjonale resultater på topp-nivå?

Analysen peker på områder innenfor organisering der det kreves at det skjer endringer. Endringene bør skje rundt driften av landslaget, rundt prestasjonskultur og i rekrutteringsfasen av utøvere. Det er vanskelig å poengtere akkurat hvordan norsk sandvolleyball bør organiseres, men ut i fra analysen kan det se ut som at NVBF er på rett vei. Ved hjelp av en utviklingstrapp for å utvikle spillere og et system for å ivareta de yngre utøverne kan resultatene være på vei oppover. Det er vanskelig å ta med organiseringstips fra periode 1 da

forutsetningene for å lykkes i disse to periodene er vidt forskjellige. Hovedforskjellene er at i starten av periode 1 var idretten såpass ny at det var få nasjoner med. Det var færre lag fra hver nasjon og nivået var generelt lavere enn det er i dag. Disse forutsetningene er det vanskelig å gjøre noe med. Derfor må det skje en endring i de områdene so NVBF har innvirkning på.

Hvordan kan NVBF etablere en kultur som gjør det mulig å prestere i toppen på internasjonalt nivå?

Analysen viser at landslagsgruppen trenger å skape en bedre prestasjonskultur der det er en aksept for å lære av hverandre, skryte av hverandre og utfordre hverandre. Et forslag er å hente inn en mental trener som kan arbeide med gruppen. Det må også å bli en kultur med felles regler og normer, slik at alle i landslagsgruppen, medregnet trenere, har en felles forståelse av hvordan en god prestasjonskultur skal være.

Hvordan kan NVBF bruke teorien om pålitelig læring til å utvikle et system som fører til prestasjoner på toppnivå.

Analysen sier at arbeidet NVBF gjør ikke samsvarer med måten påpasselige organisasjoner arbeider. Det punktet som det er viktigst å jobbe med er fokus på feil. NVBF har et strengt budsjett når det gjelder økonomiske vilkår. Derfor er det viktig at de tar gode og riktige avgjørelser, og kan avdekke feil før de faktisk inntreffer. Organisasjonen må hele tiden være på vakt. Dersom det er en antydning til at noe er i ferd med å skje rundt den nye utviklingstrappen er det viktig å gjøre tiltak tidlig for å forhindre at skaden inntreffer. NVBF er et lite forbund med liten økonomi. Derfor er det enda viktigere at de kanalisere ressursene som finnes og bruker disse på en måte som er forenelig med teorien om påpasselige organisasjoner.

Jeg konkluderer til slutt med at arbeidet ser ut til å være på riktig vei. Mye av erfaringene fra periode 1 kan brukes inn i periode 2. Måten norsk sandvolleyball organiseres på i periode 2 er bedre enn den var tidligere. Dette gjelder med tanken på å sikre en vekst av unge utøvere, videreutvikle disse, overføre kompetanse og lage en utviklingstrapp der de har muligheter til å konkurrere på juniornivå, men at de sikter etter å prestere på seniornivå. Det er fortsatt noe arbeide som gjenstår for å skape en god prestasjonskultur innad i landslaget, men med klare normer tror jeg at dette kan endres.

5.1 Praktiske implikasjoner og videre forskning

Oppgaven viser hva som har skjedd i to forskjellige perioder i norsk sandvolleyball. Ved å kaste lyst over dette kan det hjelpe oss til å forstå hva slags områder som bør forbedres for å gjenskape en suksess som har vært tidligere. Teorien om påpasselige organisasjoner kan brukes inn i NVBF og gi organisasjonen en retningslinje for hva de på fokusere på i videre arbeid.

Det er tydelig at måten sandvolleyball ble organisert på i starten av periode 1 gav resultater, men at denne måten ikke var ideell med tanke på samarbeidet mellom landslaget og NVBF. Det som skjer i periode 2 har vært positivt for utviklingen i sandvolleyball. Denne studien er ikke retningsgivende for hva som skal til for å gjenskape suksessen, men den peker på enkelte områder det er viktig å arbeide med.

Videre undersøkelser kan gjøres ved å studere hvordan samarbeidet mellom landslagsgruppen og NVBF er, hvordan utviklingstrappen som er utarbeidet kan har innvirkning for utøvernes utvikling eller hvordan rekrutteringslandslaget ble utformet og blir prioritert slik at det får en smakebit på senior-nivået. Det som hadde vært mest spennende hadde vært og gjort en undersøkelse på utviklingstrappen, og hvordan denne er lagt opp for å kunne utvikle utøverne kontinuerlig, og om denne har hatt en positiv effekt så lenge den har vært implementert.

Det kunne også vært interessant og sett på samhandling eller mangel på samhandling mellom Olympiatoppen og NVBF. Var samhandlingen forskjellig i de to periodene og hvorfor var den det? Hvordan utnyttet sentrale personer i disse to periodene seg av tilbudene til Olympiatoppen?

6.0 Referanser

- Andersen, S. S. (2009). Stor suksess gjennom små, intelligente feil: Erfaringsbasert kunnskapsutvikling i toppidretten. *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 50, 427-461.
- Andersen, S. S. & Sæther, Ø. (2002). *Prestasjonskultur i kunnskapsadhokratier*. Sandvika: Handelshøyskolen BI
- Andersen, S.S. & Sæther, Ø. (2008). *Kompetansemobilisering for prestasjonsutvikling*. MAGMA, siviløkonomenes tidsskrift.
- Andersen, S. S. & Rongland, L.T. (2012). *Nordic Elite Sport: Same ambitions different tracks*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Augestad, P., Bergsgard, N.A., & Hansen, A. Ø. (2006). *The Institutionalization of an Elite Sport Organization in Norway: The Case of "Olympiatoppen"*.
- Bosscher, V.D., Bingham, J., Shibli, S., Bottenburg, M.V., & Knop, P.D. (2008). *A Global sporting arms race. An international comparative study on sports policy factors Leading to international sporting success*. Aachen, DE: Meyer & Meyer.
- Bergsgard, N.A. & Rommetvedt, H. (2006). Sport and politics. The case of Norway. *International review for the sociology of sport*. 41(1) 7-27.
- Gripsrud, G., Olsson, U.H. & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse* (2. Utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Grydeland, J. (2010, 16. April). Grydeland blir elitesjef. *Tidens krav*
- Hanstad, D.V. & Skille, E.Å. (2010). *Does Elite Sport Develop Mass Sport? A Norwegian Case Study*. Scandinavian Sport Studies Forum, vol 1, s 51-68.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1991). *Metodevalg og metodebruk*. (2.Utg.). Otta: Egners Boktrykkeri A/S
- Kaas, D., Kaggstad, J. & Kristiansen, H.T. (2007). *Fra ord til handling. Om prestasjonskultur i praksis*. Oslo: Cappelen forlag AS

- Kjemperud tilbakeviser krangel.* (2001). *VG*. Hentet 28.oktober 2013 fra
<http://www.vg.no/sport/artikkel.php?artid=9051012>
- Kristiansen, H.I. & Nordhaug, O. (red.)(2010). *Retorikk, idrett og samfunn*. Oslo: forlag1
- Kruuse, E. (2001). *Kvalitative forskningsmetoder i psykologi og beslægtede fag* (4.ugt). København: Dansk psykologisk Forlag
- Miller, D. (1994). What happens after success – the perils of excellence. *Journal of Management Studies*, 31, 325-358.
- Moe, V.F. & Loland, S. (2003). *I bevegelse*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag
- Norges Idrettsforbund og Olympiske og Paralympiske Komité (2011). *Årsrapport*. Hentet 16.november 2012 fra
http://www.nif.no/omnif/Documents/NIF_Aarsrapport_2011_LR_Smaller.Pdf
- Olympiatoppen (2013). Hentet 10.oktober 2013 fra
http://www.olympiatoppen.no/om_olympiatoppen/page714.html
- Olympiatoppen (2013). Målsetting toppidrett. Hentet 29.oktober 2013 fra
http://www.olympiatoppen.no/om_olympiatoppen/organisasjon/strategi/maalsetning_toppidrett/page1077.html
- Olympiatoppen (2013). Prestasjonstilstanden. Hentet 28.oktober 2013 fra
http://www.olympiatoppen.no/om_olympiatoppen/organisasjon/strategi/prestasjonstilstanden/page3069.html
- Olympiatoppen (2013). Stipendtildelinger. Hentet 10.oktober 2013 fra
http://www.olympiatoppen.no/om_olympiatoppen/stoetteordninger/media37669.
[Media](#)
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og Mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandvolley-stjerner krangler.* (2000). *VG*. Hentet 28.oktober 2013 fra
<http://www.vg.no/sport/artikkel.php?artid=68909>

- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sitkin, S. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses, *Research in Organizational Behavior*, 14, 231-266.
- Starbuck, W. H. & Hedberg, B. L. T. (2006). How organizations learn from success and failure. I W.H Starbuck (Red.), *Organizational realities: Studies of strategizing and organizing* (s. 443-467). New York: Oxford University Press Inc.
- Stensbøl, B. (2012, 11. August). Norsk idrett trenger en sterkere sjef. *Aftenposten*.
- Stensbøl, B. (2012). *Den gode prestasjonskulturen: Fra toppidrett til næringsliv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stensbøl, B. (2012). "Hvordan bygge og lede en prestasjonskultur"
- Thagaard, T. (2010). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wahlstrøm, R. (2001). Sandvolleygutta krangler igjen. *Dagbladet*. Hentet 28.oktober 2013 fra <http://www.dagbladet.no/sport/2001/03/13/247044.html>
- 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
- Weick, K.E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (1999). *Research in Organizational Behavior* (21). S.81-123.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research. Design and Method*. Second edition, London: Sage.
- Zollo, M. (2009). Superstitious learning with rare strategic decisions: Theory and evidence from corporate acquisitions. *Organization Science*, 20, 894-908.

7.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Vedlegg 2: Intervjuguide 1

Vedlegg 3: Intervjuguide 2

Vedlegg 4: Tilbakemelding fra NSD

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Jeg er masterstudent i Sports Management ved Norges idrettshøgskole og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er ulik idrettsorganisering for å sikre internasjonale medaljer I sandvolleyball. Jeg er interessert i å finne ut hvordan dette bør organiseres for at man skal kunne oppnå mål som NVBF har satt, samt hvordan Norge kan få fram lag i verdenstoppen.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju 5-10 personer i alderen 30-50 år med volleyballbakgrunn. Spørsmålene vil dreie seg om meninger om ulik organisering, samarbeid med treningsinstitusjoner etc.

Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater underveis mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta i underkant av en time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av 2013.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til meg.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 47 61 38 48, eller sende en e-post til anneli87_@hotmail.com. Du kan også kontakte min veileder Svein Andersen ved Norges Idrettshøgskole på telefonnummer 46 41 07 03.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Med vennlig hilsen

Anneli Øvstetun
Frydens gate 4b
0564 Oslo

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

SignaturTelefonnummer

Intervjuguide 1

Intervjuguide

Bakgrunn

1. Hva slags stilling har du innenfor sandvolleyball-Norge?
2. Hva slags utdanning/erfaringsgrunnlag har du for å kunne uttale deg om norsk sandvolleyball?
3. Hvilke typer volleyballakademi finnes i Norge?
4. Hvor mange elever går på disse akademiene?
5. Spiller elevene både volleyball og sandvolleyball, eller kan de prioritere den ene idretten?
6. Hvordan rekrutteres spillere til akademiene?

Oppbygging av spillere

7. Hvor tidlig bør man starte å arbeide med juniorspillere innenfor sandvolleyball?
8. Hvordan foregår utvelgelsen av spillere til landslagsuttak?
9. Hvem deltar i en slik utvelgelse? (Trenere, forbund, klubber)
10. Har forbundet retningslinjer for utviklingen av spillere?
11. Hvilket forhold mellom styrke og balltrening gir best resultater?
12. Hvor mye må en spiller som vil bli god internasjonalt trene?
13. Hvordan er en typisk daglig treningsplan for en juniorspiller som vil bli god internasjonalt?
14. Finnes en bestemt spillertype som man mener er best egnet for å lykkes i sandvolleyball?
15. Hvordan finner man slike spillere?
16. (Hvordan kan disse utvikles i Norge, dersom de ikke finnes?)
17. Når regner man med at en spiller har nådd sitt potensiale og hvor lenge kan man være på det nivået?

Menneskelige ressurser

18. Hvilke type menneskelige ressurser er viktigst i utvikling av spillere?
19. Gjør NVBF en god nok jobb med å øke kompetansen for nåværende trenere og ledere?

20. Hvordan mener du man skal organisere utviklingen av spillere slik at man kan oppnå målene.
21. Hvordan utnytter Norge seg av pensjonerte spillere og trenere?
22. Hvor stor innflytelse mener du NVBF skal ha i jobben mot å utvikle nye spillere?
23. Hvordan maksimerer man arbeidet med juniorspillere når penger er en begrensende faktor?

Det ideelle

24. Hva er nøkkelen til suksess?
25. Hva synes du om landslagsorganiseringen som finnes i dag?
26. Hva kan/bør endres?
27. Sammenlignet med andre land, hva er det Norge må bli bedre i for å lykkes?
28. Hvordan utvikler man den mentale styrken som er nødvendig for å lykkes internasjonalt?
29. Hva er det ideelle antall personer som trengs i et støtteapparat for å sikre best mulig resultater?
30. Hvilke funksjoner har de enkelte personene i støtteapparatet?
31. (Hva er minimumsbudsjett nødvendig for å oppnå toppresultater?)

Om NVBF og OLT

32. Er sandvolleyball en prioritert aktivitet i forbundet?
33. Hva er forholdet mellom volleyball og sandvolleyball når det gjelder budsjettmessige bevilgninger?
34. Hvordan oppfatter du samarbeidet mellom NVBF og OLT?
35. Hvordan er prestasjonskulturen i norsk sandvolleyball?
36. Finnes det en kultur for å fremme damespillere?
37. Hvorfor tror du ikke det er noen norske damespillere som kjemper blant de beste internasjonalt?

Intervjuguide 2

Intervjuguide

Bakgrunn

1. Hva slags posisjon har du innenfor sandvolleyball-Norge i dag?
2. Hva slags utdanning/erfaringsgrunnlag har du for å kunne uttale deg om norsk sandvolleyball?

Bakgrunn

1. Finansiell støtte for idrett og eliteidrett.

1. Hvor mye støtte fikk du som aktiv utøver fra NVBF og OLT?
2. Hvor mye mener du er nødvendig? Hvorfor?
3. Vet du hvor mye dette utgjør i forhold til andre land, for eksempel Tyskland eller Polen?

2. Regjeringen, organisering og struktur av eliteidrett.

1. Hva synes du om landslagsorganiseringen som finnes i dag?
2. Hva kan/bør endres?
3. Sammenlignet med andre land, hva er det Norge må bli bedre i for å lykkes?
4. Bør Norge kopiere et annet lands treningsmodell, eller bør man utvikle et eget opplegg?

3. Deltakelse i idrett.

1. Hvor viktig er breddeidretten for norsk sandvolleyball?
2. Trengs det en økning i breddeidretten for å sikre flere talenter til toppidretten?

4. Talentidentifisering og utviklingssystem.

1. Hvor tidlig bør man starte å arbeide med juniorspillere innenfor sandvolleyball?
2. (Hvordan foregår utvelgelsen av spillere til landslagsuttak?)
3. (Hvem deltar i en slik utvelgelse? (Trenere, forbund, klubber))
4. (Har forbundet retningslinjer for utviklingen av spillere?)
5. Hva slags system finnes for å plukke opp unge, gode talenter?
6. Finnes det systemer for å plukke opp talenter utenfor idretten?

7. Hva slags tjenester tilbys unge utøvere som ønsker å trene mest mulig og spesialisere seg i sandvolleyball?

5. Sportslig støtte og støtte etter endt karriere.

1. I overgangen fra juniorspiller til seniorspiller er det mange utøvere som dropper ut. Hvordan kan dette hindres?
2. Hva er minimumsbudsjett nødvendig for å oppnå toppresultater?
3. Hvordan maksimerer man arbeidet med juniorspillere når penger er en begrensende faktor?
4. Hva slags muligheter tilbys aktive utøvere slik at de kan forberede seg på livet etter at karrieren er over?

6. Treningsfasiliteter.

1. Hvordan oppfatter du samarbeidet mellom NVBF og OLT?
2. For en sandvolleyballspiller er en kombinasjon av styrketrening og balltrening viktig. Hvor gode anlegg finnes for å trene sandvolleyball?
3. (Vil det si at en utøver som ønsker å satse på flytte til Stavanger eller Oslo?)
4. Mange utøvere reiser til utlandet for å trene, hvordan kan man øke treningstilbudet i Norge?

7. Provisjon og utvikling av trenere.

1. Hvilke type menneskelige ressurser er viktigst i utvikling av spillere?
2. Gjør NVBF en god nok jobb med å øke kompetansen for nåværende trenere og ledere?
3. Hvordan utnytter Norge seg av pensjonerte spillere og trenere?
4. Hva må til for at man kan bli fulltistrener i sandvolleyball i Norge?

8. Nasjonal og internasjonal konkurranse.

1. Når bør utøvere delta i internasjonal konkurranse?
2. Hvem kan delta i internasjonal konkurranse?
3. Hva slags nasjonale konkurransetilbud finnes?

Om NVBF, OLT og prestasjonskultur

1. (Er sandvolleyball en prioritert aktivitet i forbundet?)

2. (Hva er forholdet mellom volleyball og sandvolleyball når det gjelder budsjettmessige bevilgninger?)
3. Hvordan var satsingen på sandvolleyball når du var aktiv?
4. Hvordan er prestasjonskulturen i norsk sandvolleyball blant utøvere?
5. -> (Hvordan kan man forbedre prestasjonskulturen i norsk sandvolleyball?)
6. Hvordan er prestasjonskulturen i norsk sandvolleyball blant ansatte i NVBF?
7. I en dynamisk kultur jobber man ut i fra det trygge og søker stadig etter nye utfordringer. Hvor dynamisk vil du si NVBFs arbeid rundt sandvolleyball er?
8. Jobber NVBF og aktive spillere for det samme målet?
9. Finnes det en kultur for å fremme damespillere?
10. Hvorfor tror du ikke det er noen norske damespillere som kjemper blant de beste internasjonalt?
11. I en prestasjonsmodell av Sigurd Vik viser han at arbeid i team er en viktig faktor til å oppnå prestasjoner. Hvordan bør et ideelt team rundt et sandvolleyballpar se ut?
12. Hvordan kan man skape god prestasjonskultur blant en spillergruppe?

Tilbakemelding fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 25
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

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

Vår dato: 12.07.2012

Vår ref:30915 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 25.06.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

30915	<i>Ulik organisering av Norsk sandbolleyball for å sikre fremtidige medaljer internasjonalt.</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Svein Andersen</i>
Student	<i>Anneli Øvstetun</i>

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

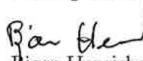
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

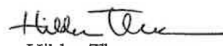
Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Bjørn Henrichsen


Hildur Thorarensen

Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Anneli Øvstetun, Gotaasalleen 4f, 2050 JESSHEIM

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrrsvarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uio.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 30915

Prosjektet skjer i samarbeid mellom Norges idrettshøgskole og Norges Volleyballforbund, og er meldt inn som en nasjonal multisenterstudie. Vi forstår det slik at Norges idrettshøgskole er behandlingsansvarlig for prosjektet.

Personvernombudet forutsetter at ansvarsfordelingen er formelt avklart mellom institusjonene og anbefaler at det utarbeides en avtale som blant annet omfatter ansvarsfordeling, ansvarsstruktur, hvem som initierer prosjektet, bruk av data og eventuelt eierskap.

Prosjektets formål er å undersøke hva norsk volleyball må prioritere å jobbe med for å kunne fremme nye, unge talenter som kan være med å hevde seg i verdenstoppen internasjonalt. Utvalget består av ca. 5-10 personer fra sandvolleyballmiljøet i Norge. Rekruttering skjer via eget nettverk.

Det innhentes skriftlig samtykke basert på skriftlig informasjon. Personvernombudet finner informasjonsskriv mottatt 11.07.2012 godt utformet.

Data innhentes ved personlig intervju. Lydopptak av intervjuet transkriberes til pc. Datamaterialet vil være knyttet til direkte personidentifiserende opplysninger via kode som viser til en koblingsnøkkel.

Materialet registreres og oppbevares på privat pc, samt på pc i nettverkssystem tilknyttet virksomheten. Det oppgis at datamaskiner beskyttes av brukernavn og passord. Det forutsettes at behandling av personopplysninger på privat pc er i tråd med Norges idrettshøgskole sine interne retningslinjer for informasjonssikkerhet.

Datamaterialet anonymiseres når prosjektet er avsluttet, senest innen utgangen av 2013. For at datamaterialet skal være anonymt må navn (på samtykkeerklæringer og koblingsnøkkel) slettes. I tillegg må indirekte personidentifiserende opplysninger slettes eller grovkategoriseres/omskrives, slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Lydopptak slettes.

