

**Kristine Bøe**

# **Internasjonal suksess i norsk håndball**

En studie om elitelandslagene på organisasjonsnivå

**Masteroppgave i idrettsvitenskap**

Seksjon for kultur og samfunn

Norges Idrettshøgskole, 2014



## Sammendrag

Håndball er i dag blant de største idrettene i Norge, og vi har elitelandslag som er helt i toppsjiktet internasjonalt. For å være helt der oppe kreves det blant annet god organisering, noe som jeg har hatt mulighet til å se nærmere på i denne studien. Oppgaven inngår som en del av en mastergradsutdanning ved Norges Idrettshøgskole, der hovedfeltet er Sport Management.

Hensikten med studien er å se på norsk elitehåndball – og fokuserer på enkelte organisatoriske områder som kan ha betydning for landslagenes prestasjoner. Studien tar for seg herrelandslaget og kvinnelandslaget i lys av et teoretisk rammeverk bestående av teori om påpasselige organisasjoner, samt teori om erfaringsbasert læring. I tillegg ser studien på prestasjonskultur og dets betydning for utvikling og suksess.

Teoriene om påpasselighet og erfaringsbasert læring bidrar til å forklare hvordan Norges Håndballforbund med sine elitelandslag jobber på organisasjonsnivå for å oppnå suksess. I tillegg er de nyttige for å se nærmere på hvordan lærings- og utviklingsprosesser foregår. I lys av det teoretiske rammeverket vil vi kunne se på likheter og forskjeller mellom herresiden og kvinnesiden, og om det her kan ligge elementer som gir forklaring for hvorfor to elitelandslag i samme særforbund per i dag oppnår så ulik grad av internasjonal sportslig suksess.

Masteroppgaven ble gjennomført som en kvalitativ komparativ studie, der jeg selv gjennomførte dybdeintervjuer med fire sentrale personer på organisasjonsnivå i Håndballforbundet. To fra sentralt i organisasjonen og to tilknyttet de respektive landslag. Samtlige respondenter har vært knyttet til NHF over lang tid, og besitter god kjennskap og kompetanse om norsk elitehåndball på organisasjonsnivå.

# Innhold

<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Innhold</b> .....	<b>4</b>
<b>Forord</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 Formål og problemstilling</b> .....	<b>8</b>
1.1.1 Presiseringer og avgrensinger .....	9
<b>1.2 Oppgavens organisering og struktur</b> .....	<b>10</b>
<b>2. Bakgrunn</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 Håndballhistorie</b> .....	<b>11</b>
2.1.1 Håndball til Norge.....	11
2.1.2 En kvinneidrett? .....	12
2.1.3 1960-70tallet: "Best i Vest" og "glansperiode" .....	12
<b>2.2 Norges Håndballforbund</b> .....	<b>13</b>
2.2.1 NHF – organisering .....	14
2.2.2 Regioner og klubber .....	14
2.2.3 Landslag .....	15
2.2.4 Kvinnelandslaget.....	16
2.2.5 Herrelandslaget .....	17
<b>2.3 Tidligere forskning</b> .....	<b>17</b>
<b>3. Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1 Erfaringsbasert læring</b> .....	<b>21</b>
3.1.1 Suksess .....	21
3.1.2 Strategiske feil - et alternativ til suksess .....	22
3.1.3 Fem kriterier for utnyttelse av små feil på en intelligente feil.....	23
<b>3.2 Påpasselighet</b> .....	<b>25</b>
3.2.1 Påpasselige organisasjoner .....	25
3.2.2 Toppidretsorganisasjoner som høypåpasselig organisasjon.....	26
3.2.3 Fem kjennetegn på passelige organisasjoner .....	27
<b>3.3 Prestasjonskultur</b> .....	<b>29</b>
3.3.1 Samspill og samstemthet.....	31
3.3.2 Å tilrettelegge for utvikling av prestasjonskultur.....	32

<b>4. Metode</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1 Hva er metode?</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2 Kvalitativ metode</b> .....	<b>34</b>
4.2.1 Det kvalitative intervjuet.....	34
4.2.2 Dokumentanalyse .....	34
<b>4.3 Forskningsdesign - casestudie</b> .....	<b>35</b>
<b>4.4 Utvalg</b> .....	<b>36</b>
<b>4.5 Datainnsamling</b> .....	<b>37</b>
4.5.1 Intervjuguide .....	37
4.5.2 Gjennomføring – intervjusituasjonen .....	38
<b>4.6 Databehandling</b> .....	<b>40</b>
4.6.1 Analyse av datamateriale .....	41
4.6.2 Koding og kategorisering.....	41
4.6.3 Tematisk koding.....	42
4.6.4 Teoretisk koding .....	42
<b>4.7 Vurdering av datainnsamlingen</b> .....	<b>43</b>
4.7.1 Reliabilitet og validitet.....	43
4.7.2 Generalisering .....	46
<b>4.8 Ethiske aspekter</b> .....	<b>47</b>
<b>4.9 Min rolle som forsker</b> .....	<b>48</b>
<b>5. Hoveddel – empiriske resultater</b> .....	<b>49</b>
<b>5.1 Organisasjon</b> .....	<b>50</b>
5.1.1 Mål og visjon .....	50
5.1.2 Samarbeid med Olympiatoppen .....	51
5.1.3 Forhold mellom klubb og landslag.....	52
5.1.4 Landslagene; kontinuitet.....	55
5.1.5 En stat i staten?.....	56
5.1.6 Sportssjef.....	57
<b>5.2 Økonomi</b> .....	<b>60</b>
<b>5.3 Kompetanseoverføring</b> .....	<b>62</b>
5.3.1 Jakten på utvikling.....	62
5.3.2 Lære av feil og erfaringer .....	64
5.3.3 Evalueringer.....	66
5.3.4 Lære av andre i organisasjonen.....	68
<b>5.4 Rekruttering</b> .....	<b>71</b>
<b>5.5 Prestasjonskultur</b> .....	<b>74</b>

5.5.1	Samspill og samstemthet.....	77
5.5.2	Det enkelte individ .....	79
5.5.3	Dynamikk og utvikling.....	80
<b>6.</b>	<b>Oppsummering og konklusjon.....</b>	<b>83</b>
6.1	Praktiske implikasjoner og videre forskning.....	86
<b>7.</b>	<b>Referanser .....</b>	<b>88</b>
<b>8.</b>	<b>Vedlegg.....</b>	<b>93</b>

## Forord

Tiden som masterstudent nærmer seg slutten og det er med glede jeg ser framover mot nye muligheter og utfordringer - denne gangen i jobbmarkedet. Sport Management-studiene ha gitt meg en god innsikt og kompetanse om organisering og ledelse innen idrett, og har vært nok en bekreftelse på at det er dette jeg ønsker å jobbe med i fremtiden. Gjennom denne masteroppgaven har jeg fått sett på toppidrett på organisasjonsnivå, som er noe av det jeg interesserer meg aller mest for og ikke minst er et veldig relevant felt innenfor min utdanning.

Det har til tider vært en stor utfordring å finne motivasjonen for å komme i mål med oppgaven. Ønsker derfor å rette en stor takk til alle de som på ulike måter har hjulpet meg på veien. Først en stor takk til min hovedveileder Lars Tore Ronglan som har bidratt med faglige innspill og råd under hele prosessen. Vil spesielt takke informantene for at de har brukt av sin tid for denne studieoppgaven. Takk for at dere ville dele av deres kunnskap og erfaringer – dere interesse for studien ga meg motivasjon!

Til slutt vil jeg takke mamma for korrekturlesing og oppmuntring underveis, gode venner for støtte og positivitet, samt min flotte samboer Espen som alltid har vært blid og tålmodig når jeg har vært frustrert over tilværelsen som masterstudent. Takk for at dere alltid hadde troen på at jeg skulle klare dette!

Oslo, Mai 2014.

Kristine Bøe

# 1. Innledning

Håndball er en av de aller største idrettene i Norge i dag og er blant dem som har oppnådd internasjonal suksess. Norges elitelandslag på kvinnesiden har de siste tiårene tatt opptil flere mesterskapsmedaljer i både OL, VM og EM, og har bidratt til mange gode TV-øyeblikk for håndballglade nordmenn. Vi kan fortsatt høre gulljubelen fra OL i London i 2012, der landslagsjentene tok nok en medalje og tittel med seg hjem i bagasjen. Samme grad av suksess har derimot ikke herrelandslaget oppnådd. De har hittil til gode å ta medalje og har aldri vært bedre enn nummer seks i et internasjonalt mesterskap (Norges Håndballforbund [NHF], 2014). Hvorfor denne forskjellen? Norges Håndballforbund (heretter kalt NHF) er hovedorganisasjonen og ansvarlig for begge elitelandslagene. Hvordan jobber de for å skape utvikling og i hvilken grad påvirkes lagenes prestasjoner av det som skjer på organisasjonsnivå i NHF? Er det noen forskjeller og likheter mellom landslagene? Dette ønsker denne studieoppgaven å se nærmere på og vil forhåpentligvis kunne gi en noe større innsikt i norsk elitehåndball på organisasjonsnivå. Dette er et område hvor det hittil finnes lite tidligere forskning og kan tenkes å være et interessant tema både for norsk håndball og idrettsinteresserte generelt.

Min bakgrunn for å studere topphåndball på organisasjonsnivå er flere års høyskoleutdanning innen idrettsledelse, samt en generelt stor personlig interesse for organisering av norsk idrett. NHF og landslagene er interessant som organisasjon, for det første på grunn av deres størrelse, det andre er håndballjentenes suksess over tid, likeledes herrenes mangel på tilsvarende internasjonal suksess. Fra en idrettsstudents perspektiv inspirerer det derfor til å grave dypere innen dette temaet. Satt på spissen: med den kompetansen og erfaringen NHF ser ut til å sitte inne med, gir det grunn til å tro at det er mulig og jevnlig hevde seg i toppen internasjonalt - også på herresiden.

## 1.1 Formål og problemstilling

Studieoppgavens formål er å studere NHF og norsk elitehåndball, samt en komparasjon av landslagene på organisasjonsnivå. Dette for å se hvordan forbundet jobber med utviklings- og læringsprosesser og for å kunne identifisere likheter og ulikheter mellom lagene. I tillegg er studiens formål å skape litt mer fokus på viktigheten av organisering av toppidrett, samt et personlig ønske om å utvide faglig kompetanse på området.



Oppgaven tar utgangspunkt i følgende hovedproblemstilling:

***Norges Håndballforbund: Hvordan tilrettelegges det på organisasjonsnivå for prestasjonsutvikling og læring for elitelandslagene?***

Ut fra problemstillingens utforming er det relevant å søke svar på dette analyse spørsmålet:

*1. Finnes det organisatoriske og kulturelle likheter og forskjeller mellom herrelandslaget og kvinnelandslaget – med utgangspunkt i teori om erfaringsbasert læring og påpasselige organisasjoner?*

Problemstillingen gir meg mulighet til å se på hvordan NHF jobber på organisasjonsnivå for å oppnå internasjonal suksess. Analyse spørsmålet gir videre mulighet til å analysere eventuelle likheter og forskjeller mellom landslagene, og skal i tillegg bidra til å svare på overordnet problemstilling og gi en større forståelse av temaet.

### **1.1.1 Presiseringer og avgrensinger**

Ut fra problemstillingens utforming er det hensiktsmessig for oppgaven videre og kort gjøre noen presiseringer om hvilke landslag det siktes til. Med elitelandslagene menes her lagene på det øverste nasjonale nivå, som presenterer Norge og norsk håndball i internasjonale mesterskap. Det er hovedlandslagene for hvert kjønn, også kalt A-landslagene eller elitelagene. Disse to lagene vil i oppgaven bli omtalt med flere synonyme begrep, som også praktisk sett vil kunne skille herre- og kvinnelaget fra hverandre i teksten. Kvinnelaget vil også bli omtalt som blant annet håndballjentene, jentene og damesiden, mens det også vil bli brukt ord som håndballgutta, herrene og herresiden i omtalen av det respektive herrelandslaget. I analyse spørsmålene omtales også internasjonal suksess, som i denne oppgaven defineres som: *Jevnlig deltakelse i internasjonale mesterskap som EM, VM og OL, og å oppnå resultater som gir en slutt plassering blant de 4 beste lagene i mesterskapet.*

Når det gjelder oppgavens- og problemstillingens omfang så er den begrenset til å fokusere på norsk elitehåndball på organisasjonsnivå, og det er dermed nødvendig å

tydeliggjøre noen avgrensinger. Det vil nødvendigvis bety at denne studien ikke vil kunne fange opp alle elementer og sider av temaet som en større og mer omfattende studie kunne gjort. Tiden som står til rådighet, tilgang til informasjon og informanter, samt krav til størrelse på dette prosjektet er med på å sette noen begrensinger i denne oppgaven. Områder som ikke vil bli tatt hensyn til i denne studien er blant annet kvalitet på trening, treningsformer og treningstyper og lignende. Klubber og utøveres perspektiver vil heller ikke bli inkludert her. I tillegg vil det heller ikke bli gjort noen videre sammenligninger med andre idrettsorganisasjoner og landslag, for eksempel fra andre land. Det begrunnes hovedsakelig med at det vil bli for omfattende ut fra tid og oppgavekrav, og blir derfor ikke inkludert i denne omgang.

## **1.2 Oppgavens organisering og struktur**

Teksten er inndelt i seks kapitler som tar for seg de ulike delene av studieoppgaven. I kapittel 1 og 2 går vi nå gjennom innledning med presentasjon av tema og problemstilling, samt bakgrunnsbeskrivelse. I kapittel 3 vil den metodiske tilnærmingen bli beskrevet, før det i kapittel 4 kommer en presentasjon av oppgavens teoretiske rammeverk. Videre vil hovedkapittel 5 inneholde en systematisk gjennomgang og diskusjon av de empiriske resultatene, i lys av det valgte teoretiske rammeverket. Avslutningsvis vil det i kapittel 6 komme en oppsummering og konklusjon, samt noen ideer til videre forskning.

Vedlagt følger også samtykkeskjema, intervjuguide og godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

## **2. Bakgrunn**

Dette kapitlet inneholder en kort historisk presentasjon av håndballspillet og håndballens utvikling i Norge. I tillegg presenteres bakgrunnsinformasjon om Norges Håndballforbund og elitelandslagene som er relevant for studien, dette for å skape en større grunnleggende innsikt og forståelse av temaet.

### **2.1 Håndballhistorie**

Håndballspillet er i utgangspunktet en gammel aktivitet, og man regner at forløperen til det håndballspillet vi kjenner i dag, ble oppfunnet i Tsjekkia i 1892 (Nordberg, 1997). Det ble spilt håndball i flere land på 1890-tallet, men først i 1906 ble nedskrevne håndballregler tilgjengelige via den danske gymnastikklærer og løytnanten Holger Nielsen. Håndball var i utgangspunktet en utendørsidrett, men ble flyttet inn i idrettshaller og ble etter hvert en innendørsidrett - og en masseidrett (Bernhus, 1988). Den første kampen under tak ble spilt i Danmark i 1911-12, og regler for innendørshåndball kom så i 1918. Ti år senere ble det dannet et internasjonalt forbund; International Amateur Handball Federation (IAHF), som hadde overordnet ansvar for både håndball, courtball og basketball (Nordberg, 1997). I løpet av noen tiår gikk altså håndballspillet gjennom omfattende endringer; fra å være en 11-mannsidrett til å bli et 7-mannsspill, til hovedsakelig bli en innendørsidrett, få regulerte banestørrelser - og å få felles internasjonale regler i 1934.

#### **2.1.1 Håndball til Norge**

Håndball kom hit til lands i starten av 1900-tallet. Både Sverige, Danmark og Tyskland hadde holdt på med sporten i flere år før det ble noen form for etablering av idretten her i Norge. I OL i 1936 var det seks land som deltok i håndballturneringen, og det var under disse olympiske lekene interessen for lagidretten startet blant nordmenn (Nordberg, 1997). På samme tid fikk man besøk av svenske håndballmestre, som hadde som mål å vise fram hvordan håndball skulle spilles og ikke minst skape litt engasjement og interesse blant det norske folk. I tillegg til positiv påvirkning fra utlandet, var det også noen enkeltpersoner som kan sies å være spesielt viktige for håndballsportens utvikling her til lands. Laila Schou Nilsen var en av dem. Hun spilte en sentral rolle for norsk håndball, spesielt kvinnehåndball, både før og etter andre verdenskrig (Nordberg, 1997). Hun var ikke bare en god håndballspiller selv, men var

også svært aktiv for å bygge opp idretten i Norge gjennom å arrangere turneringer, være lagleder, trener og etter hvert administrator i Håndballforbundet (Nordberg, 1997). En annen personlighet det er verdt å nevne er Øyvind Mørch Smith. Han var en av de som tok initiativ til å etablere et håndballforbund og ble håndballens første formann, da Norges Håndballforbund ble stiftet i 1937 (Nordberg, 1997). På det tidspunktet var det kun to klubber som drev på med denne idretten, men interessen for håndball vokste med tiden. I media fikk håndballspillet positiv omtale, og ble blant annet da beskrevet som en ny masseidrett også vi nordmenn burde kunne utvikle - kanskje spesielt for kvinner. Etter hvert økte interessen, det ble dannet flere klubber og vi fikk landets første norgesmesterskap for damer i 1938, og et år senere for herrer. Den første landskampen for norsk kvinnehåndball fant sted utendørs på Bislett 29. september 1946. Naboduellen Norge - Sverige ble en kamp som skapte tilskuerrekord med hele 10 000 tilstedede (Nordberg, 1997).

### **2.1.2 En kvinneidrett?**

Som nevnt over, ble den nye idretten tidlig omtalt i media som en idrett for kvinner. ”Håndball har blitt kvinnenenes fotball” het det i en avisartikkel fra 1939 (Lippe, 1997). Slik ble også den første utviklingen her i Norge. Hvorfor? Sammenlignet med kvinner i både Sverige og Tyskland, så hadde ikke norske idrettskvinner særlig mange andre aktiviteter de kunne konkurrere i. Håndball var det første lagspillet for damer her til lands, mens herrer i tillegg kunne velge mellom fotball, bandy og ishockey. Ser vi på andre land i Europa, utviklet håndball seg i mye større grad til å bli en mannsdominert idrett. Både i Sverige, Danmark og Tyskland var det tidlig flere menn enn kvinner som spilte håndball aktivt (Nordberg, 1997). En årsak til dette var at mange kvinner i disse landene holdt på med friidrett, noe som derfor rekrutterte færre kvinnelige utøvere til håndball. I tillegg ble for eksempel tyske kvinner frarådet å spille håndball fordi det var for maskulint for dem. For herrenes del spilte de i Tyskland og Danmark 11ér-håndball, mens vi i Norge ”bare” spilte 7manns-håndball (Nordberg, 1997).

### **2.1.3 1960-70tallet: ”Best i Vest” og ”glansperiode”**

Historisk sett var det kanskje herrelandslaget som representerte den første glansalderen i norsk håndball (Bernhus, 1988). Det skjedde nemlig en positiv utvikling i tiårene 1960-90 innen norsk herrehåndball. Fra 1960-tallet ble det rekruttert stadig flere menn inn i idretten og det ble en sportslig opptur for landslaget. Det påfølgende tiåret hadde

håndballherrene en såkalt glansperiode og de kvalifiserte seg til OL i München i 1972 (Nordberg,1997).

1966-1971 var en femårsperiode der det norske damelandslaget vokste seg større og bedre (Nordberg, 1997). Fra å være det andre beste landslaget i Norden, ble de nå ”best i vest”. I 1967 og 1970 ble de nordiske mestre og slo endelig både Sverige og Danmark i den nordiske turneringen. I VM 1971 endte de som sjuende beste nasjon, noe som ble regnet som den beste plasseringen det var mulig å få på den tiden (Nordberg,1997). Østnasjonene foran på resultatlista ble sett på som nærmest umulig å slå, mye på grunn av betydelige forskjeller innen satsing, ressurser, mengder av forberedelser og ikke minst viktigheten av å vinne internasjonalt på den tiden.

## **2.2 Norges Håndballforbund**

Norges Håndballforbund ble stiftet 2.mai 1937. I dag er det Norges fjerde største særforbund (Årsrapport NIF, 2012), og har hele 112.000 registrerte medlemmer pr 31.12.2012 (Protokoll fra Håndballtinget 2013, s.6). Medlemsmassen består av en tredjedel menn og to tredjedeler kvinner. Dette omfatter både spillere, dommere, trenere og ledere. På samme tidspunkt var det registret hele 7.500 spillende lag rundt om i landet, fordelt på hele 7 regioner og 712 klubber (NHF, 2014). Norge er i dag rangert av Det Internasjonale Håndballforbundet (IHF) som den ellefte beste nasjonen i verden (International Handball Federation [IHF], u.å.).

NHF hadde i 2013 en omsetning på 124 mill. kr, og har budsjett på samme nivå for 2014 (Witzøe, e-post 21.mai, 2014<sup>1</sup>). På herrelandslaget var det i foregående år en direkte inntekt på i underkant av 100.000, samt en utgiftspost på over 10.mill kr. For kvinnene sin del viser regnskapet en inntekt på 3.2 mill. kr, samt en utgift på i overkant av 11.mill kr. Størsteparten av inntektene for kvinnelandslaget kommer som tilskudd fra Olympiatoppen. I disse tallene er også rekruttlandslagene inkludert. Markedsinntekter, billettinntekter og sponsortilskudd er ikke medregnet her – de blir registrert som inntekt på seksjonen for marked. Denne posten har for 2012 et resultat på omtrent 16 mill. kr.

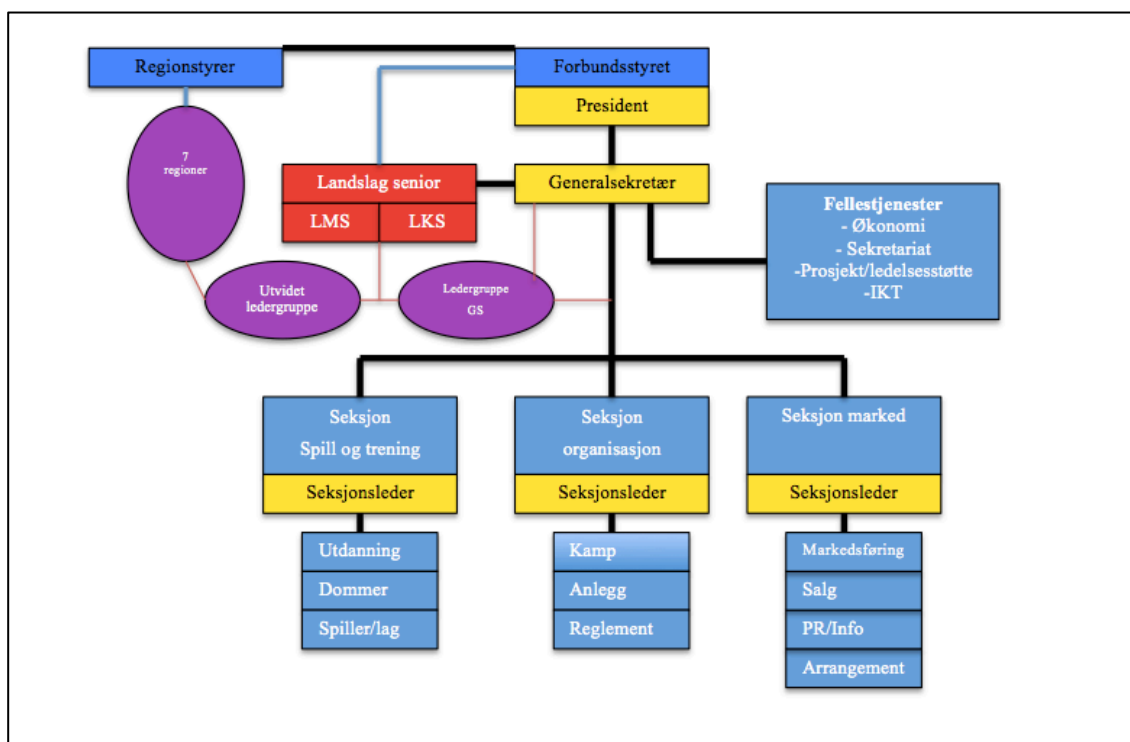
---

<sup>1</sup> NHF Resultatregnskap 2013 – ikke publisert pr. 21.mai 2014.

## 2.2.1 NHF – organisering

NHF ledes av et forbundsstyre, som annet hvert år blir valgt på Håndballtinget. Styrets og Håndballforbundets president er Karl-Arne Johannessen, mens Erik Langerud besitter rollen som generalsekretær. Det er i dag 115 ansatte i NHF og den daglige driften opprettholdes av administrasjonen (NHF, 2014). NHF har som hovedoppgaver å lede og utbre håndball som idrett i Norge. De er ansvarlige for å organisere serie- og kamptilbud på nasjonalt nivå, deriblant Postenligaen Menn og Postenligaen Kvinner, som er eliteserien i norsk håndball. I tillegg har NHF ansvar for å representere norsk håndball i internasjonale sammenhenger. De har et stort ansvar på det faglige feltet, gjennom å utvikle fag-/kurs-/utdanningstilbud, utvikle fagprodukter, samt gi faglig rådgivning til regioner og klubber (NHF, 2012). NHF er også tilsluttet Norges Idrettsforbund, samt European Handball Federation (EHF) og International Handball Federation (IHF).

Figur 1: Organisasjonskart, fritt tegnet med utgangspunkt fra NHF (u.å.):



## 2.2.2 Regioner og klubber

Norsk håndball er i dag organisert inn i sju regioner (NHF, 2012). Denne inndelingen ble innført i 2004 og overtok for det som tidligere var kretser. En region ledes av et valgt styre, mens en administrasjon er ansvarlig for den daglige driften.

Håndballregionens ansvarsområder er blant annet å lede håndballidretten i sitt område,

organisere serie-/kamptilbud, tilby kurs og utdanning, talentutvikling, samt være rådgiver og en serviceinstans for klubbene.

Hver enkelt håndballklubb i Norge ledes av et styre, som sammen med medlemmene er ansvarlige for klubbens drift. Hovedoppgaver er å utforme klubbens mål, administrere driften og skaffe økonomi. De har også ansvar for å melde på lag i serier, arrangere kamper, skaffe dommere, trenere og medhjelpere, samt tilrettelegge med treningstider for alle.

### 2.2.3 Landslag

NHF drifter totalt hele 14 landslag fordelt på kjønn, alder og nivå. Inkludert der er også fire landslag innen beachhåndball. Det er foruten det fem håndball-landslag på herresiden og tilsvarende på kvinnesiden. Nedenfor er en illustrasjon over alle landslagene.

Figur 2: Landslagene, hentet fra NHF (2014).

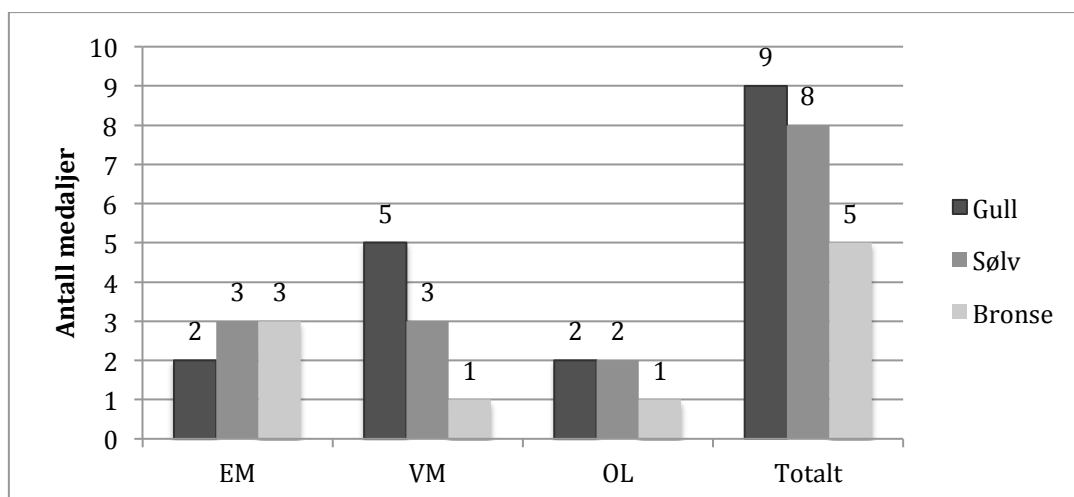


## 2.2.4 Kvinnelandslaget

Landslaget for kvinner ledes i dag av hovedtrener Thorir Hergeirsson. Han tok over rollen etter Marit Breivik i 2009, etter å ha vært assistenttrener i hele åtte år under Breiviks ledelse. For kvinnelandslaget er Hergeirsson den åttende hovedtreneren gjennom tidene og den tredje på de siste tretti årene, noe som skulle tilsi en betydelig kontinuitet på trenersiden. I tillegg til selve hovedtreneren har landslagene også et eget trenersteam og støtteapparat rundt seg. Blant dagens landslagsprofiler spiller størsteparten av dem til daglig i norske klubber. Hele 69 prosent av troppen spiller klubbhåndball her i Norge, mens resterende 31 prosent spiller i klubber blant annet i Danmark og Ungarn (NHF, u.å.).

Kvinnelandslaget har bare siden midten på 1980-tallet og fram til i dag samlet et tosifret antall mesterskapsmedaljer, både fra EM, VM og OL, noe som gjør dem til den mestvinnende nasjonen på kvinnesiden i denne perioden (Ronglan, 2012). Siden 1982 har de kvalifisert seg til totalt 30 mesterskap, kun OL i Athen i 2004 er et unntak (NHF, u.å.). De har jevnt over i hele perioden prestert godt i samtlige turneringer, noe som hittil har ført til hele 22 medaljer fra EM, VM og OL. Norge har vært en dominerende nasjon i internasjonal håndball sett ut fra kvinnelandslagets ekstraordinære suksess i mesterskap (Ronglan, 2012). De har aldri vært dårligere enn en niende plass (EM), og har en fjerdeplass som dårligste plassering fra OL og sjetteplass i VM. På IHF sin rangeringsliste er Norges kvinnelag per i dag oppe på en fjerdeplass, rett bak land som Tyskland, Russland og Ungarn (IHF, u.å.). Medaljeoversikt fra omtalt periode illustreres i tabellen under.

Figur 3: Medaljeoversikt – kvinnelandslaget, perioden 1982-2013 (fritt tegnet):





NHF sin egen oversikt viser at kvinnelandslaget siden 1946 og fram til i dag har spilt hele 1209 offisielle landskamper (NHF, u.å.). Av dem har de vunnet hele 704 kamper, noe som gir en seiersprosent på nærmere 60 prosent på de totalt 67 årene. I 2013 spilte jentene 35 offisielle kamper hvorav 23 av dem endte med seier, noe som betyr at i året som gikk vant de i gjennomsnitt to av tre kamper de spilte.

### **2.2.5 Herrelandslaget**

Herrelandslaget står per i dag uten fast hovedtrener og er på utkikk etter ny. Robert Hedin ledet laget frem til februar 2014 og siden har Christian Berge hatt rollen som vikarierende hovedtrener. Hvem som blir neste hovedtrener er ikke avklart enda, men det er grunn til å tro at Berge er en potensiell kandidat når NHF skal ansette ny trener høsten 2014. Fra midten av 1980-tallet har herrelandslaget hatt hele åtte forskjellige hovedtrenere (NHF, 2012). Laget består av mange gode spillere som til daglig befinner seg både i norske og utenlandske klubber. Blant profilene på laget er det per i dag 41 prosent av dem som til daglig spiller i klubber i Postenligaen. Det vil si at nesten 60 prosent av landslaget spiller i utenlandske klubber, blant annet i land som Tyskland, Frankrike og Danmark (NHF, u.å.).

Når det gjelder mesterskaps plasseringer og internasjonal suksess har herrelaget hittil til gode å ta medaljer. Tall helt tilbake til 1930 viser at herrene aldri har vært bedre enn nummer seks i et internasjonalt mesterskap (NHF, 2014). De har vært kvalifiserte hele nitten ganger, fem ganger til EM, tretten ganger til VM og en gang til OL. Likevel har de altså aldri fått en pallplassering i noen av mesterskapene. I dag er herrelandslaget ranket som nummer 16 i verden av det Internasjonale Håndballforbundet (IHF, u.å.). Statistikk fra NHF viser at herrene totalt gjennom tidene og frem til i dag har spilt 1121 offisielle landskamper. Dette har gitt dem 498 seire, som betyr en seiersprosent på omtrent 45. I 2013 spilte de 24 offisielle kamper og vant ti av dem (NHF, u.å.).

## **2.3 Tidligere forskning**

Det er hensiktsmessig å kartlegge hva som allerede finnes av studier innen organisering av håndball og annen idrett. Har hovedsakelig sett på studier om organisering av norsk toppidrett, ettersom det ses på som mest relevant for denne masterstudien.

Det finnes i dag begrenset mengde forskning som tar for seg norsk topphåndball på organisasjonsnivå. Et viktig, nytt bidrag er boka *Nordic Elite Sport – Same ambitions, different tracks* (2012) der hele 14 forskere har bidratt til en samling av studier om organisering og ledelse innen nordisk toppidrett. Gjennom intervju og analyser har de sett på landenes toppidrettssystemer og videre gjort en sammenligning mellom landene. De har også tatt for seg en idrett i hvert nordisk land som har opplevd suksess på elitenivå og analysert de enkelte tilfellene. Fra norsk toppidrett er suksesshistorien om kvinnehåndball tatt fram som et godt og relevant eksempel. Lars Tore Ronglan (2012) har her analysert landslaget i tidsperioden 1986-2010 - og videre delt den inn i fire faser. Den første fasen tar for seg kvinnelandslaget gjennombrudd i 1986, der de noe uventet klarte å vinne bronsemedalje i VM. Denne tredjelassen gjorde at laget for første gang ble kvalifisert til Olympiske Leker i 1988. Fase nummer to ser videre på hvordan suksessen fra gjennombruddet repeterte seg i årene 1987-1993. I disse årene var hovedstrategien til NHF å gjøre maksimalt ut av forberedelsene mot hvert enkelt mesterskap for å holde norsk håndball i verdenseliten. De valgte å satse fullt og helt på landslagsspill som blant annet betydde betydelige prioriteringer innen tid og ressurser. Dette var også starten på en profesjonaliseringsprosess for NHF som organisasjon og landslagets spillere. I den tredje fasen beskriver Ronglan (2012) hvordan suksessformelen ble institusjonalisert i laget frem til år 2000. NHF hadde en stabil og solid ledelse, god økonomi, og la nå ned langsiktige planer. Et større perspektiv for en langvarig og bærekraftig suksess førte til etablering av et gjennomarbeidet system for talentutvikling og trenerutdanning. I denne perioden ble også samarbeidet med Olympiatoppen større. Prestasjonene var fortsatt i verdensklasse og landslaget vant to EM på rad på slutten av 1990-tallet. Den fjerde fasen tar til slutt for seg hvordan laget måtte fornye seg som en konsekvens av endringer i miljøet i årene fra årtusenskiftet frem til 2010.

Det finnes også noe forskning som tar for seg Olympiatoppen i et organisasjonsperspektiv. Andersen (2009) har studert hvordan Olympiatoppens organisering- og ledelse har hatt innvirkning på økende prestasjonsresultater i norsk toppidrett. Studien er basert på skriftlige kilder, medaljestatistikk, samt intervjuer og samtaler med sentrale personer. I tillegg benytter Andersen teori om erfaringsbasert læring og påpasselige organisasjoner. Olympiatoppen beskrives her som en påpasselig

organisasjon som legger vekt på å utnytte kunnskap og erfaringer, lære av små feil og ha en samlet organisering på tvers av idretter.

Augestad og Bergsgard (2007) har i sin studie sett nærmere på Olympiatoppen og den norske toppidrettsmodellen. Dette er en sosiologisk og samfunnsvitenskapelig studie, som setter søkelys på utvikling og viktigheten av norsk toppidrett både organisatorisk og innholdsmessig. Grunnlaget for forskningen er dokumentanalyse, samt nesten 70 kvalitative intervjuer av informanter tilknyttet toppidretten. Ideen bak Olympiatoppen er at det finnes et felles kunnskapsbehov blant idrettene, og ved å samle ressursene i et eget toppidrettsorgan kan man fremskaffe kunnskap som kan benyttes på tvers av idrettene. Augestad og Bergsgard fant blant annet at Olympiatoppen er et avkom av et internasjonalt toppidrettssystem som handler om å gjøre alt for å bli best i verden, i tillegg til at de gjennom egne strategier og tiltak forsterker dette målet. Olympiatoppen blir beskrevet til å befinne seg mellom masseidrettens ideologi om demokrati og toppidrettens krav om profesjonalitet og elitisme. Augestad og Bergsgard (2007) hevder at de strukturelle og kulturelle rammene for toppidrettsutviklingen har klart større innvirkning på utformingen av toppidrettsarbeidet enn bidrag fra enkeltpersoner.

Av forskning innen andre lagidretter, finnes Gammelsæter og Ohr (2002) sin studie av norsk toppfotball. I boken *Kampen uten ball* tar de for seg problemstillinger innen organisering, økonomi og ledelse. De setter fokus på det som skjer utenfor banen og tydeliggjør med dette utfordringene og kompleksiteten i å drive toppfotballorganisasjoner. Gammelsæter og Ohr hevder blant annet at en del fotballklubber har nytt godt av penger fra investorer og at mange ukritisk har innført næringslivets metoder og tenkemåter. Dette på tross av at fotball på mange måter er vesentlig ulik annen næringsvirksomhet. Studien er gjennomført på makronivå.

Per Øystein Hansen har i sin doktorgradsavhandling fra 2014 sett nærmere på langrenn på toppnivå, og har studert hvordan organisasjon og ledelse påvirker landslagsutøvernes kvalitet innen trening. Studien er en kvalitativ casestudie, med hovedsakelig dybdeintervju med utøvere, landslagstrenerer, sportssjefer og ledere fra Olympiatoppen. Den tar for seg fire nivåer, derav utøver-, landslags-, mellomorganisatoriske- og systemnivå. Hovedfunnene i Hansens doktorgrad er blant annet en identifisering av fire refleksjonsstiler. I tillegg fant han at samhandlingen mellom ledere og støtteapparat fra

Olympiatoppen i stor grad påvirker hvordan utøverne selv reflekterer over sitt eget arbeid. I studien benyttes teori om pålitelig erfaringsbasert læring.

Oppsummert er elitehåndball på organisasjonsnivå et tema som det hittil ikke er forsket veldig mye på her til lands. Ronglan (2012), samt Andersen (2009) og Hansen (2014) er relevante studier som kan bidra til økt forståelse innen organisering av toppidrett på organisasjonsnivå. I tillegg kan de i stor grad benyttes til å trekke paralleller fra teoretisk rammeverk og forskningsresultat.

I neste kapittel vil det teoretiske rammeverket for denne masterstudien bli presentert.

### **3. Teoretisk rammeverk**

Dette kapittelet vil presentere studiens teoretiske rammeverk. Hovedteoriene som vil bli benyttet er Sitkins (1992) teori om pålitelig erfaringsbasert læring og teori om påpasselighet av Weick & Sutcliffe (2001). I tillegg presenteres teori om prestasjonskultur. Disse teoriene ser på hvordan organisasjoner lærer av tidligere erfaringer - og vil her benyttes for å svare på studiens problemstilling. Vil først gå gjennom Sitkins teori om erfaringsbasert læring, deretter presenteres teori om påpasselighet, og avslutningsvis teori om prestasjonskultur.

#### **3.1 Erfaringsbasert læring**

I sin teori om erfaringsbasert læring, tar Sitkin (1992) opp hvordan organisasjoner kan og bør bruke feil som et middel for suksess. Sunn fornuft tilsier egentlig at feil er noe som må unngås. Både enkeltpersoner og organisasjoner foretrekker suksess framfor fiasko. Mirvis & Berg (1977, i Sitkin 1992) setter det på spissen og sier at å feile er bannlyst i dagens kultur. En hører sjelden om det, snakker aldri om det og de aller fleste vil unngå å innrømme at de har gjort feil. Spesielt i organisasjoner kan toleransen for feil generelt være lav og folk unngår derfor å bli assosiert ved det (Sitkin, 1992).

Erfaringsbasert læring er et fokus på læring som inkluderer både pålitelighet og fleksibilitet, og er en motvekt til det smale fokuset mot kortsiktige resultater (Sitkin, 1992). En slik tilnærming er spesielt viktig ettersom mange organisasjoner har behov for å kunne tilpasse seg raskt etter stadig nye krav fra omgivelsene.

##### **3.1.1 Suksess**

Den beste måten å realisere et stort mål er i følge Weick (1984, i Andersen, 2009) å bryte ned hovedmålet til mange små delmål. Dette gjør det overkommelig, og i tillegg mulig å oppnå små delmål og suksesser. Små seire vil da føre til energi og selvtillit for de involverte. For suksess er positivt på flere måter; suksess stimulerer til økt tillit og utholdenhet, øker samholdet mot et felles mål og forbedrer effektiviteten (Sitkin, 1992). Når en vet hva som fungerer godt og en føler seg trygg på sin egen kompetanse og prestasjoner, vil det mest sannsynlig føre til økt tilfredshet og motivasjon. I tillegg gir suksess et stabilt og sikkert grunnlag for fremtidig aktivitet. I følge Sitkin (1992) stimuleres suksess, både for enkeltpersoner og organisasjoner, via belønningen man får

ved å lykkes. Organisatorisk suksess resulterer vanligvis i penger eller symbolske belønninger. Hvis hensikten er å fremme kortsiktige resultater, gir suksess et godt grunnlag for pålitelig ytelse (Sitkin, 1992). Suksess kan motivere til å fortsette arbeidet i samme spor så lenge det er ønskelig, og effektiviteten og tilfredsheten blant medarbeiderne kan oppleves som god. I følge Andersen (2009) er suksess avhengig av en evne til å utnytte marginale forskjeller, med tanke på presis observasjon, læring og utnytting av kunnskap.

Det finnes altså mange fordeler med suksess, som er godt forankret i både litteratur og menneskers erfaring. Likevel finnes det også noen forpliktelser og utfordringer knyttet til å oppnå suksess. Det ene er selvtilfredshet, som handler om at det er vanskelig å få personer eller grupper til å benytte nye måter å gjøre ting når dagens situasjon er vellykket. I følge Sitkin (1992) sender suksess ut forsterkende signaler om at ingen tiltak er nødvendig, og folk følger holdninger som "if it aint broke, don't fix it". Dette reduserer motivasjonen til å ta initiativet til en ny og tilsynelatende unødvendig tilpasning. Tilfredshet handler også om frykten for å feile ved å ta nye risikoer. Sitkin (1992) forklarer dette som en iboende asymmetri i organisasjoner; problemer som følge av risikotaking kan oftere føres tilbake til enkeltpersoner, mens problemer som følge av unngåelse av risikable handlinger sjelden spores tilbake til enkeltpersoner og fører sjeldent til straff. Det blir derfor ikke overraskende at suksess kan ha en tendens til å påvirke vår vilje til å prøve noe nytt. En annen utfordring er at det kan føre til begrenset søking og oppmerksomhet i organisasjonen. I dette ligger det at suksesser kan føre til mindre grad av utforskning og læring, da det tiltrekker seg mindre oppmerksomhet enn ved en feil (Sitkin, 1992). En annen utfordring er homogenitet; når organisasjoner lykkes, har de en tendens til å feste seg ved sin suksessformel, opprettholde de samme driftsprosedurene og benytte det samme personellet (Sitkin, 1992). Dette er faktorer som kan ha en dempende effekt på læring og gjør det mindre sannsynlig at endringer eller eksperimentering vil forekomme.

### **3.1.2 Strategiske feil - et alternativ til suksess**

Læring gjennom eksperimentering innebærer å gjøre feil og deretter gjennomføre nye justeringer for å videre unngå å feile igjen (Sitkin, 1992). Selv om store feil sannsynligvis er mer synlig og tiltrekker mer oppmerksomhet enn små feil, hevder Sitkin (1992) at de likevel ikke er mer effektive. Store og potensielt truende feil fører

oftest til at organisasjonen responderer beskyttende framfor utforskende i situasjonen. En slik reaksjon er kjent atferd både blant organisasjoner og enkeltindivider. Mindre feil kan være i stand til å oppnå både oppmerksomhet og samtidig unngå trussel-indusert avskjæring av søkene, nettopp på grunn av at de virker mindre truende for organisasjonen (Sitkin, 1992). Mens en vellykket formel fremmer lite eller ingen drivkraft for å endre eksisterende rutiner og retningslinjer, vil opplevelsen av å gjøre feil produsere en læringsberedskap som er vanskelig å få uten et følt behov for korrigerende tiltak (Sitkin, 1992). Det er tre grunner til at svikt stimulerer til handling (Sitkin, 1992); for det første gir feilen et klart og identifiserbart mål, som gir grunn til å handle - og korrigerende tiltak blir derfor igangsatt. I tillegg stimulerer feil vanligvis mot å korrigere og tilpasse seg de nye omstendighetene eller problemene. For det tredje kan feil føre til at en får mer generell vilje til å vurdere nye alternativer, selv etter at det aktuelle problemet er løst.

Feil blir gjerne assosiert med økt risiko-søking, mens suksess blir assosiert med økt risikoaversjon (Sitkin, 1992). Selv om ekstrem risikosøking har sine ulemper, kan moderate mengder føre til økt innovasjon og en evne til å tilpasse seg skiftende omstendigheter. Peters (1987, i Sitkin, 1992) hevder at nøkkelen til å oppnå og opprettholde gode prestasjoner, er en vilje til å ta risiko – og evnen til å innrømme feil og lære av det. Variasjon i valg av strategier, prosesser og resultater er et middel for å øke ytelsen og fremme læring (Sitkin, 1992). Det antydes at utvetydig positive tilbakemeldinger fremmer raskere læring, men kan føre til mer ensporet og dårligere ytelse. Når beslutningsprosesser er preget av tregere læring, kan et bredere utvalg av muligheter bli utforsket og de langsiktige resultatene forbedres (Sitkin, 1992). Jo mer dynamisk og varierende organisasjonen er i form av systemer, rutiner og personell, desto mer tilpasningsdyktige vil organisasjonen være når den møter uforutsette problemer.

### **3.1.3 Fem kriterier for utnyttelse av små feil på en intelligente feil**

Å gjøre feil er ikke et mål i seg selv, men bør brukes som et middel på veien mot målet. Ikke alle feil tilrettelegger for læring, de mest effektive for å fremme læring kalles ”intelligente feil” (Sitkin, 1992). Hvis målet er å lære så er uforutsette feil uunngåelig - da det alltid finnes en risiko ved å ta opp utfordrende problemer. I følge Sitkin (1992) er

det fem viktige egenskaper og forutsetninger som må oppfylles for å kunne utnytte feil på en intelligent måte. Disse presenteres her:

1. Små feil er et resultat av gjennomtenkte og planlagte handlinger:

Situasjoner som er godt planlagt kan gi mye diagnostisk informasjon (Sitkin, 1992). Ved å iverksette et sett av handlinger som har en sjanse til å lykkes, er det mulig å fange opp informasjon fra prosessen og utfallet om alternative måter å handle i fremtiden.

2. Det er en erkjent usikkerhet om utfallet av disse handlingene:

Utfallet av handlingen må være usikker og uforutsigbar, sånn at resultatet gir ny informasjon som man kan lære av. Feil som er svært forutsigbar er ikke "intelligent" fordi de gir ikke grunnlag for å endre fremtidig atferd, siden ingen ny informasjon har blitt produsert gjennom opplevelsen av å mislykkes (Sitkin, 1992).

3. Handlingene er avgrenset i omfang og konsekvenser:

Videre er størrelsen på feilen relevant. Omfanget er avgjørende og man må finne balansegangen mellom å oppnå store nok resultater for å tiltrekke oppmerksomhet, men små nok resultater for å unngå negative reaksjoner.

4. Aktørene har en bevisst og aktiv holdning til handlinger og resultater:

Læring krever informasjon. For at strategiske feil skal være nyttig og gjennomførbar innebærer det at handling og tilbakemelding skjer raskt nok til at læring kan oppstå. Tanken er å stadig prøve ut og eksperimentere ut nye ideer, og ved å gi rask og presis tilbakemelding kan det gjøres nye justering før en starter en ny runde eksperimentering.

5. Det skjer innen et handlingsfelt som aktørene kjenner godt nok til at effektiv læring er mulig:

Det siste kriteriet legger vekt på viktigheten av at handling og felt er kjent for de som jobber med det, for å gjøre utfallet gjenkjennelig og tolkbar. Hvis domenet er for fremmed, vil det være vanskelig å innhente nyttig lærdom fra feilene.

De første fire kriteriene i strategien for å lære av små intelligente feil - vektlegger egenskaper ved en effektiv læringsyklus (Andersen, 2009). Disse elementene er i tråd med det Weick og Sutcliffe (2001) ser på som kjennetegn for påpasselige



organisasjoner – som vi skal se nærmere på videre i dette kapitlet. Også for påpasselige organisasjoner er det krevende å lære av feil og erfaringer (Andersen, 2009). Det er en skjør balanse mellom å vektlegge små seire eller små feil. Små seire og suksesser vil kunne gi entusiasme og energi, mens små feil i høyere grad stimulerer til refleksjon og læring.

### **3.2 Påpasselighet**

Den andre teorien denne studien benytter omhandler påpasselige organisasjoner. Begrepet påpasselighet kommer av det engelske ordet ”mindfulness”, og Weick & Sutcliffe (2001, s.42) har følgende definisjon på begrepet;

By mindfulness we mean the combination of ongoing scrutiny of existing expectations, continuous refinement and differentiation of expectations based on newer experiences, willingness and capability to invent new expectations that make sense of unprecedented events, a more nuance appreciation of context and ways to deal with it, and identification of new dimensions of context that improve foresight and current functioning.

Psykologen Langer (2000) forklarer påpasselighet som en fleksibel sinnstilstand der man er aktivt engasjert i nåtiden, er åpen for nye kontekster og aktivt prøver å trekke nye distinksjoner. En fordel med å være aktivt oppmerksom er at en blir i stand til å oppdage elementer andre ikke fanger opp, og kan dermed dra nytte av det.

#### **3.2.1 Påpasselige organisasjoner**

Teorien om påpasselige organisasjoner har blitt utviklet gjennom studier av organisasjoner som ikke har hatt råd til å gjøre store feil (Weick & Sutcliffe, 2001). Det være seg komplekse, høyteknologiske organisasjoner som kjernekraftverk, hangarskip og romfart-organisasjoner. Det slike organisasjoner har til felles er at de har ekstreme og avanserte tekniske systemer, som deres struktur og praksis er bygd rundt. Den operasjonelle påliteligheten er høy og ofte mye høyere enn i de fleste andre organisasjoner (Andersen, 2009). Påpasselighet i organisasjoner er delvis et resultat av et høyt fokus på feil (Weick & Sutcliffe, 2001). Blant annet i atomkraftverk oppstår dette av det enkle faktum at fullstendige feil er noe som sjelden forekommer. De er altså opptatt av noe de nesten aldri opplever. I påpasselige organisasjoner er de like

oppmerksomme mot små feil og hendelser som til større feil (Weick & Sutcliffe, 2001). Læringsprosessen i en påpasselig organisasjon er forankret i institusjonaliserte perspektiver som støttes av ekspertise og spesifikke prosedyrer (Andersen, 2009). Slike detaljerte prosedyrer gjør organisasjonen kunnskapsbevisst og skaper klare forventinger og høy operativ presisjon. Det gjør det videre mulig å observere avvik som videre kan utnyttes til læring og forbedringer (Andersen, 2009).

### **3.2.2 Toppidrettsorganisasjoner som høypåpasselig organisasjon**

Fra påpasselige organisasjoner kan det trekkes paralleller til toppidrettsorganisasjoner. I følge Andersen (2009) er for eksempel Olympiatoppen en påpasselig organisasjon som har mange likhetstrekk med pålitelige høyt teknologiske organisasjoner. Likhetene ligger i evnen til å bruke og utnytte kunnskap og teknologi i det daglige arbeidet. I tillegg har også toppidretten en evne til å ha kontinuerlig utvikling i sitt arbeide, ut fra en tankegang om at en alltid kan bli bedre på alt. Innsikter om slike påpasselige organisasjoner har stor relevans for alle organisasjoner som tilstreber kontinuerlig utvikling (Andersen, 2009). Nettopp dette er en kjent grunnleggende holdning innen idretten – uansett hvor godt man gjør det, kan man alltid bli bedre på alt. Ole Einar Bjørndalen er et eksempel på en idrettsutøver som stadig tenker utvikling, til tross for langvarig suksess og mange seire i skisporet. Han er tidenes mestvinnende vinterolympier og er kjent for perfektjonisme, nytenkning og detaljorientering. Siste stikk fra Bjørndalen er at han kommende sesong skal benytte bøyde skistaver for å spare sekunder i skisporet (Ramm & Bentsen, 2014). Stensbøl (2012) beskriver konkurransen innen internasjonal toppidrett som disiplinerende, på den måten at man er *nødt* til å forbedre, utvikle og fornye seg hele tiden. Beskrivelsen om påpasselighet kan også tenkes å gjelde for NHF. Internasjonal håndball er i kontinuerlig utvikling og konkurransen blir stadig større da flere land hevder seg i toppen i mesterskap. Vil man være i toppen så har en ikke råd til å stagnere i utviklingen.

Det er også viktige forskjeller mellom toppidrettsorganisasjoner og påpasselige organisasjoner. Toppidrett har blant annet et større innslag av eksperimentering i det daglige arbeidet (Andersen, 2009). Idrettens utvikling bygger på kunnskap som er mer usikker og mindre eksplisitt sammenlignet med høypåpasselige organisasjoner. Det er i tillegg færre og mer generelle prosedyrer for læring og utviklingsarbeid i idretten (Andersen, 2009). Toppidrettens utfordringen er å få til mest mulig pålitelig læring i

krevende erfaringssituasjoner og å systematisere og benytte denne kunnskapen, gjerne på tvers av flere idretter. Kvaliteten i slike læringsprosesser er avgjørende for å oppnå suksess (Andersen, 2009). Et annet aspekt er alvorlighetsgraden ved eventuelle feil i påpasselige organisasjoner. Feil i for eksempel en romfartsorganisasjon kan føre til at liv går tapt, mens i en idrettsorganisasjon vil ikke en katastrofe føre til konsekvenser av denne grad. At kvinnelandslaget ikke kvalifiserer seg til et mesterskap er til sammenligning ikke like alvorlig.

### **3.2.3 Fem kjennetegn på passelige organisasjoner**

Det er fem sentrale kjennetegn i beskrivelsen av høypåpasselige organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2001):

#### 1: Opptatt av feil

Høypåpasselige organisasjoner er opptatt av å oppdage feil og avvik. Alle små feil som finnes tas alvorlig for å ta lærdom av den og unngå at samme feil skjer igjen. Disse organisasjonene vet at de ikke kan forutse hendelser. De vet også at de ikke vet alt, og forventer å bli overrasket (Weick & Sutcliffe, 2001). Ettersom feil sjelden oppstår i slike organisasjoner er de altså fokuserte på noe de sjelden opplever. Dette utgjør et lite dilemma, da det ofte er gjennom svikt, prøving og feiling i organisasjonen at mye læring oppstår. Ettersom feil er kostbart og sjeldent forekommer, er påpasselige organisasjoner derfor nødt til å finne måter å utnytte læringspotensialet av oppståtte feil til det maksimale (Weick & Sutcliffe, 2001). Alt som gjøres blir kontinuerlig vurdert, nødvendige endringer gjort, og i tillegg blir all kunnskap og erfaring åpent kommunisert innad i organisasjonen. Effektive organisasjoner oppmuntrer derfor til feilrapportering og ønsker å få mest mulig informasjon ut av det. De ser ikke på feil som et spesifikk og uavhengig problem, som mange vanlige organisasjoner ville gjort. Høypåpasselige organisasjoner ser på oppståtte feil som en del av en helhet i systemet, uansett hvor liten feilen er (Weick & Sutcliffe, 2001). Påpasselige organisasjoner er ikke kun opptatt av feil, de har fokus på å handle raskt. De vet at øyeblikk av læring er kortvarige (Weick & Sutcliffe, 2001). Derfor innkaller de folk til å avdekke erfaringer raskere enn nesten noen andre organisasjoner. Høypåpasselige organisasjoner lærer av sine feil som følge av rask behandling. I et atomkraftverk er ideen at teknologien stadig kan by på overraskelser – og at små glipp eller feil kan avsløre potensielt større farer (Weick & Sutcliffe, 2001).

## 2. Motvilje til å forenkle tolkninger

I høypåpasselige organisasjoner er de opptatt av å unngå forenklinger. Et eksempel er at de har grupper som er sammensatt av medlemmer fra flere enheter og med ulike bakgrunn, forventninger og roller. Dette fører til at de kan alle vurdere det samme, men med ulike perspektiv. De vil da kollektivt se mer og forenkle mindre (Weick & Sutcliffe, 2001). Ved å ikke forenkle fortolkninger, øker påpasselige organisasjoner sin evne til å oppnå en bevisst styring av det uventede (Weick & Sutcliffe, 2001). Hvis folk jobber i et variert, komplekst miljø – vil de også trenge varierte og kompliserte sensorer for å registrere den miljømessige kompleksiteten (Weick & Sutcliffe, 2001). Dette betyr at enkle forventninger da vil produsere enkle tolkninger, som vil overse viktige og uventede elementer – og hva som skal til for å håndtere disse.

## 3. Sensitiv til prosesser

For å være en påpasselig organisasjon må det alltid holdes høyt fokus på det som skjer der og da. Det handler om å være våken for feil og avvik i kjente prosesser, samt ha fokus på det uforutsette og uforventede. Nøkkelen til effektiv ytelse ligger nemlig i å opprettholde situasjonsforståelse (Weick & Sutcliffe, 2001). Uforutsette hendelser oppstår ofte i ”latente feil”, som betyr feil som til en hver tid ligger i systemet men som ikke kommer til synet før den inntreffer. Løpende drift får derfor stor oppmerksomhet, noe som betyr at en antydning til noe uventet blir lagt merke til i tide, og blir sjelden noe stort (Weick & Sutcliffe, 2001). I tillegg får alle i organisasjonen detaljert sanntidsinformasjon om det som skjer, og de instruerer alle til å være på vakt for å gjøre det som pågående operasjoner krever. Å være sensitiv til prosesser handler altså om å opptre analyserende i selv de mest rutinemessige prosessene.

## 4. Opptatt av resiliens

Resiliens handler om å håndtere en oppstått, uforutsett feil, lære av feilen og videre jobbe for å unngå at det skjer igjen (Weick & Sutcliffe, 2001). Påpasselige organisasjoner er ikke feilfrie organisasjoner og de vet at uforutsette feil og hendelser kan oppstå. De fokuserer derfor på å utvikle kunnskap og ressurser som kan bidra til at organisasjonen får bedre forutsetninger til å håndtere og reagere raskt på uventede hendelser og endringer (Weick & Sutcliffe, 2001). Eksempler på sånne ferdigheter er raske tilbakemeldinger, raskere læring, rask og nøyaktig kommunikasjon, variert

ekspertise, samt evnen til å kombinere allerede eksisterende responsrepertoar og muligheter for improvisasjon (Weick & Sutcliffe, 2001).

### 5. Respekt for ekspertise

Påpasselige organisasjoner har respekt for ekspertise. I situasjoner hvor det er behov for viktige avgjørelser, blir disse tatt av dem som innehar den relevante spesialkompetansen. Det genereres altså oppmerksomhet som er nødvendig for å knytte kompetanse mot problemer, løsninger og beslutninger som oppstår (Weick & Sutcliffe, 2001). Beslutningsstrukturen er hierarkisk i den forstand at viktige valg må gjøres av viktige beslutningstakere. Hvem som er de viktige beslutningstakerne forandres basert på deres spesialkompetanse (Weick & Sutcliffe, 2001). Ved å være en fleksibel og tilpassningsdyktig organisasjon, kan et hvilket som helst problem raskt få den oppmerksomheten det krever – fra alle nivåer i organisasjonen. Westrum (i Weick & Sutcliffe, 2001) omtaler begrepet ”koordinerende lederskap”, som beskrives som en skiftende lederrolle som går til den personen som på det aktuelle tidspunktet har løsningen på organisasjonens problem. Hvis folk i påpasselige organisasjoner kommer i situasjoner de ikke har kompetanse til å forstå, er de ikke redd for å be om hjelp. Det er et tegn på styrke når man vet at sine grenser for kunnskap er nådd, og innhenter hjelp utenfra (Weick & Sutcliffe, 2001). Oppsummert betyr dette at kompetanse og erfaring sees på som viktigere enn hvilken posisjon i organisasjonssystemet en innehar til vanlig. I andre organisasjoner derimot, kan slike beslutninger i større grad styres av struktur, status eller rang.

### **3.3 Prestasjonskultur**

Prestasjon og prestasjonsmåling kommer historisk fra produktivitet og produktivitetsmåling – som under den industrielle revolusjonen var sentrale begreper (Stensbøl, 2012). Andersen & Sæther (2008) forklarer begrepet prestasjon som kollektivets evne til å mobilisere individuell kunnskap i team og kjerneprosesser. Det handler i tillegg om kollektivets evne til å videreutvikle kompetanse, institusjonalisere kunnskap i organisasjonens felles normer og forståelse, samt evnen til å sette søkelys på verdiskaping når det gjelder kunder, eiere og ansatte. Kultur-begrepet omfatter alle de felles forestillinger, verdier og normer som skaper identitet og former samhandlingen i et fellesskap (Andersen & Sæther, 2008). Kultur er det som opprettholder

organisasjonens identitet, og binder sammen formell struktur og myndighet med uformelle prosesser.

I følge Andersen & Sæther (2008) er mobilisering av individuell kompetanse for kollektiv målrettet innsats, blitt mer og mer et spørsmål om utvikling av organisasjonskulturer som kan brukes som lim og drivstoff for høye målsetninger. I dag er ikke utfordringen mangel på kompetanse hos den enkelte medarbeider, men derimot å utnytte individuelle kunnskaper i en kollektiv organisatorisk sammenheng (Andersen & Sæther, 2008). Mange virksomheter opplever et kontinuerlig endringspress fra omgivelsene. Kilden til suksess er utvikling, organisering og mobilisering av de samlede menneskelige ressurser for å oppnå innovasjon og fleksible løsninger (Andersen & Sæther, 2008). Utvikling og mobilisering av kompetanse blir altså nøkkelfaktorer. Mobilisering av kollektiv kompetanse har sammenheng med evnen til å utvikle organisasjonskulturer som evner å gi oppslutning om ambisiøse målsettinger, og gir grunnlag for konstruktiv samhandling. Slike kulturer kan kalles prestasjonskultur. (Andersen & Sæther, 2008).

Stensbøl (2012) omtaler prestasjonskultur som en kultur bygget opp over tid og som man videreutvikler. I toppidretten utgjør kulturen summen av alt som ligger bak gode prestasjoner, det vil si verdier, holdninger, kompetanse, handlemåter, normer og regler som utvikler atferd (Stensbøl, 2012). Kultur er lært og endrer seg over tid. En prestasjonskultur preges av at man stadig utfordrer hverandre i jakten på forbedringer, og ser på forandringer som et grunnlag for videre fremgang. Prestasjonskultur handler om hardt, målrettet og systematisk arbeid for å bli litt bedre hver eneste dag (Vik, 2007) I følge Stensbøl (2012) kjennetegnes prestasjonskultur ved at man er proaktiv og tar de grep som er nødvendige før resultatene flater ut. I tillegg preges den av stor åpenhet, troverdighet, stor gjennomføringskraft og en tydelig og synlig ledelse. Ledelsen er viktig i prestasjonskultur – lederen setter krav, viser dristighet, lidenskap, vilje og evne til å gjøre det som er nødvendig for å nå målet. Prestasjonskulturer som initierer åpenhet og trygghet, skaper en holdning om å tørre å bli dårligere en periode for å kunne bli bedre på sikt (Stensbøl, 2012).

Et kjennetegn for prestasjonskulturer er at det enkelte individ presterer mer enn forventet. For at dette skal kunne skje er det viktig at det tilrettelegges for mestring, at

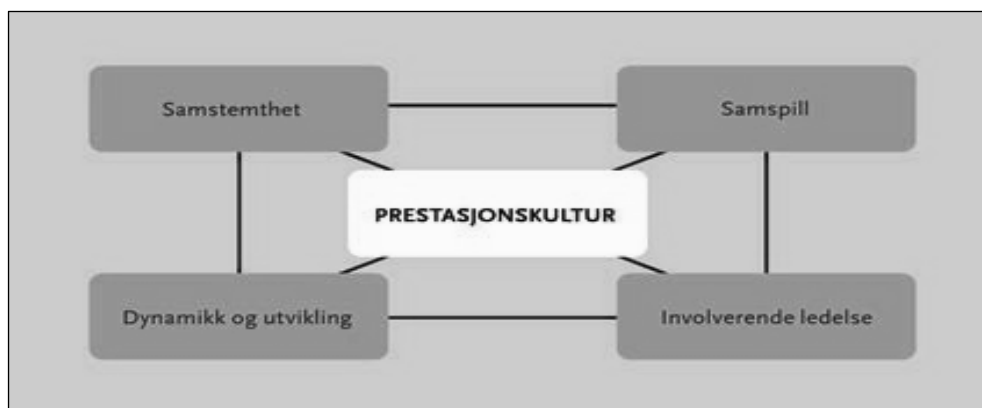
man føler tilhørighet, får anerkjennelse, får tilbakemeldinger, at man får tilstrekkelig informasjon, de blir stilt krav til, de blir utfordret og får tett oppfølging (Stensbøl, 2012). I tillegg er det spesielt for en prestasjonskultur at den ikke bare koordinerer og reduserer transaksjonskostnader, den vitaliserer og motiverer arbeidere i tillegg (Andersen & Sæther, 2008). Den bidrar til å gi aktivitet en retning og medarbeidere til å yte over det som er forventet.

### **3.3.1 Samspill og samstemthet**

Det er to hoveddimensjoner ved prestasjonskultur, det er samspill og samstemthet (Andersen & Sæther, 2008). Samspill knyttes til mange faktorer som kjennetegner dynamiske nettverk; nærhet og personkunnskap i arbeidssituasjoner som flersidet, aktive relasjoner som er preget av åpenhet og toleranse for nye ideer. Samstemthet handler om faktorer som gir prosesser retning (Andersen & Sæther, 2008). Det inkluderer felles oppfatninger i form av visjon, mål og arbeidsmåter – i tillegg handler det om oppfatninger som styrker opplevelsen av at samarbeid om felles mål gir økt fordel for den enkelte.

I tillegg til hoveddimensjonene om samspill og samstemthet er det to andre krav som også må være oppfylt for å kunne utvikle kulturen. Dette er dynamikk og utvikling, og involverende ledelse (Andersen & Sæther, 2008). Faktoren om dynamikk og utvikling dreier seg om forutsetningene om at innholdet i kulturen er knyttet til høye ambisjoner om innovasjon, nyskaping og et klart verdiskapningskonsept som konsentrerer seg om omgivelsene (Andersen & Sæther, 2008). Det handler om å utvikle og utnytte ressurser utenfor organisasjonen i sin egen kjernevirksomhet. Andersen & Sæther (2008) hevder det må utvikles ambisjoner på personlig og kollektivt nivå, det må gis rom for læring og utvikling, der stikkord som eierskap og ansvar står sentralt. Den andre faktoren er aktiv ledelse. Dette handler om å utvikle, pleie, iscenesette og synliggjøre kulturen sånn at den er gjennomgående på alle nivåer i virksomheten (Andersen & Sæther, 2008). Toppledelsens væremåte og signaler de sender ut gjennom kommunikasjon til de andre i organisasjonen, er styrende for kulturen som bygges (Stensbøl, 2012). Kulturen må synliggjøres gjennom medarbeidernes og ledernes handlinger i det daglige arbeidet. Det er svært viktig at ledere er opptatt av kultur, selv om det vil være rom for distribuert ledelse og selvorganisering (Andersen & Sæther, 2008). Når begge disse to forutsetninger er oppfylt har vi en prestasjonskultur.

Figur 4: Elementer i prestasjonskultur (Andersen & Sæther, 2008):



### 3.3.2 Å tilrettelegge for utvikling av prestasjonskultur

Å utvikle kultur handler om å utvikle atferd gjennom kontinuerlig og systematisk trening og terping hver eneste dag, ved å bruke konkrete tiltak og tidsfrister (Stensbøl, 2012). I en prestasjonskultur er det visjon og overordnet mål som styrer prioriteringer og handlinger (Kaas, Kaggestad & Kristiansen, 2007). Målet som settes gir organisasjonen retning, ambisjonsnivå og fokus på ønsket tilstand – i tillegg til at det er motiverende for hele gjennomføringen. Det snakkes her om to typer mål; det er resultatmål og treningsmål. Resultatmål er konkrete, målbare mål, som for eksempel plassering i et internasjonalt mesterskap. Treningsmål er faglige og/eller organisatoriske mål – både lagmål og individuelle mål (Kaas et al., 2007). I prestasjonskulturer er det kontinuerlig oppfølging av treningsmålene for å nå resultatmålene. For å lykkes med et resultatmål vil det da fokuseres på forutsetningene for å lykkes. En viktig forutsetning for å lykkes er engasjement (Kaas et al., 2007). Alle på laget eller i organisasjonene skal inkluderes i målprosessen, og være bevisst på de faktorene som påvirker resultatet, og i hvilken retning alle skal dra. Forståelse for hvor vi er og hvor vi vil, er grunnleggende for å kunne sette opp delmål. Delmål er viktig i veien mot hovedmålet, noe vi blant annet kan se ut fra Flytsonemodellen. Det er en modell som er utviklet for å skape prestasjonsutvikling, og tar utgangspunkt i at en person opplever å være i flytsonen når ferdigheter er i balanse med utfordringene (Kaas et al., 2007). Modellen er lagt opp til at utviklingen mot et bestemt mål skjer trinnvis i en utviklingstrapp, hvor trappen går via konkrete, realistiske delmål og inn og ut av flytsonen. Når man er i flytsonen skjer det ingen utvikling, den forgår derimot i spenningsfeltet ovenfor flytsonen. (Kaas et al., 2007).



## 4. Metode

Dette kapitlet presenterer forskningsmetodikk som er gjeldende for studien. I første del vil metodevalg bli gjennomgått og begrunnet. Videre blir prosessen for gjennomføring av intervjuene gjort rede for og analyse av datamateriale vil bli forklart. I siste del av kapitlet vil det bli sett nærmere på reliabilitet, validitet og generalisering og avslutningsvis tas det opp etiske aspekter ved studien.

### 4.1 Hva er metode?

Vilhelm Aubert definerer metode som en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap - et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder (Dalland, 2007). Å være vitenskapelig er å være metodisk (Tranøy, 1988, s. 126). Metode er en fremgangsmåte for å frembringe kunnskap eller etterprøve påstander som fremsettes med krav om å være sanne, gyldige eller holdbare.

I en forskningsstudie jobber en som oftest under et vitenskapelig paradigme. Thomas Kuhn omtalte i 1962 begrepet paradigme som et system av teoretiske antakelser, lover og teknikker som er godkjent og brukes av et vitenskapelig samfunn (Chalmers, 1995). Samfunnsvitenskap omhandler mennesker i ulike samfunn, både enkeltmennesker og grupper, så vel som samfunnet som en helhet (Grønmo, 2004). Samfunnsvitenskapen omfatter blant annet folks sosiale bakgrunn, meninger og handlinger, men også egenskaper og relasjoner gjeldende for en gruppe. Innen samfunnsvitenskapen finner vi hermeneutikken. Hermeneutikk betyr fortolkningslære, og i hermeneutiske analyser ønsker en å forstå meningen med handlinger (Grønmo, 2004). Jeg som forsker skal da legge større vekt på min fortolkning av deltakerne og aktørene, samt deres synspunkter. En hermeneutisk analyse gjennomføres enkelt forklart som en pendling mellom forståelse og for-forståelse, og delforståelse og helhetsforståelse (Grønmo, 2004). Denne pendlingen utgjør en slags sirkelbevegelse og omtales gjerne som den hermeneutiske sirkel. I denne studien ønsker man å få en forståelse av hvordan NHF jobber på organisasjonsnivå, og omhandler i sin helhet mennesker og deres handlinger, meninger og egenskaper. Studien kan dermed kategoriseres og plasseres innenfor samfunnsvitenskapen og hermeneutikken.

## **4.2 Kvalitativ metode**

Metoden vi velger forteller noe om hvordan vi bør gå til verks for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap (Dalland, 2007). Metoden skal være som et redskap vi benytter når vi vil undersøke noe, og hjelper til med å samle inn data og se informasjonen vi trenger til den aktuelle undersøkelsen. Innen samfunnsvitenskapen skiller en gjerne mellom kvantitativt og kvalitativt orienterte metoder (Dalland, 2007). Det som er felles for begge metodene er at de tar sikte på å bidra til en bedre forståelse av samfunnet vi lever i og hvordan enkeltmennesker, grupper og institusjoner handler og samhandler (Holme & Solvang, 1996). Utover dette er forskjellen mellom metodene ganske mange.

Kvantitative metoder tar sikte på å forme informasjon om til målbare enheter, som gir mulighet til å finne gjennomsnitt og prosenter av en større mengde. Kvalitative metoder tar i større grad sikte på å gange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle (Dalland, 2007). Kvalitativ tilnærming setter også fokus på det sosiale og det menneskelige, og ønsker å forstå sosiale fenomener (Thagaard, 2009, s.11). Dette prosjektet havner innenfor den kvalitative tilnærmingen, da målet med studien er å finne ut og forstå mer om organiseringen av NHF gjennom intervju og samtaler med enkeltpersoner sentralt i forbundet. At denne metoden er mest hensiktsmessig for å oppnå best mulig datainnsamling, samt gjør det mulig å kunne belyse temaet og problemstillingen på en faglig interessant måte, ligger også til grunne for valget.

### **4.2.1 Det kvalitative intervjuet**

Denne studien benytter kvalitative forskningsintervju. Dette er den mest brukte forskningsformen innen kvalitativ metode (Thagaard, 2009). Intervju er godt egnet når en er ute etter en persons opplevelse, meninger eller selvforståelse. Formålet med et intervju er å få så utdypende og omfattende informasjon som mulig om hvordan mennesker opplever sin egen livssituasjon, samt hvilke synspunkt og informasjon enkeltpersoner har om et tema (Thagaard, 2009). Utgangspunktet for denne studien er at svar på problemstillingen kan finnes ved å gjennomføre kvalitative intervjuer med enkeltpersoner i NHF. Disse personene er studiens nøkkelinformanter, da de besitter god kjennskap og kompetanse om feltet – og er derfor spesielt viktig for denne studien.

### **4.2.2 Dokumentanalyse**

I tillegg til intervjuer er det i denne studien hensiktsmessig å benytte dokumentanalyse. Analyse av dokumenter har i følge Thagaard (2009) en lang tradisjon i kvalitativ

forskning. Det som skiller dokumentanalyse fra annen datainnsamling, er at den dataen forskeren samler inn via analyse av eksisterende dokumenter - er i utgangspunktet laget for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til. Jeg må derfor selv trekke ut det som er relevant for å finne svar på min problemstilling. Dokumentanalyse er godt egnet for at jeg skal kunne få bedre oversikt og tilstrekkelig bakgrunnsinformasjon før de enkelte intervjuene, i tillegg skal det kunne berike det empiriske materiale i studien. Slike dokumenter inkluderer blant annet NHFs langtidsplaner, strategidokumenter, protokoller og budsjetter.

### **4.3 Forskningsdesign - casestudie**

Det er hensiktsmessig å lage beskrivelser og retningslinjer for hvordan studien skal gjennomføres, også kalt design. Forskningsdesign er en plan eller en skisse for hvordan en skal legge opp undersøkelsen (Thagaard, 2009). Yin (1994) hevder at casestudie er å foretrekke i de tilfeller hvor ”hvordan” eller ”hvorfor”-spørsmål blir stilt. Andersen (2013) forklarer case som en intensiv studie av en eller noen få enheter, der caset for eksempel kan være en organisasjon eller deler av den. I en case studerer forskeren et moderne fenomen i sitt virkelige kontekst, hvor grensene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelig, samt at det benyttes flere kilder til bevis. Styrken til et case ligger kort fortalt i forståelse og forklaring av handlinger og prosesser (Andersen, 2013).

Hovedproblemstillingen for denne studien er *hvordan* NHF tilrettelegger for prestasjonsutvikling og kan derfor på bakgrunn av formuleringen defineres som et casestudie. Min studie er altså avgrenset til å se på en organisasjon og hvordan de jobber med prestasjonsutvikling- og læringsprosesser. Dette vil dermed være selve caset, og NHF og de respektive landslagene vil skape konteksten. Prestasjonsutvikling innen idretten kan ikke sies å være et nytt fenomen, dette er mer et grunnleggende prinsipp for all idrett. Det gir grunn til å tro at utvikling som skjer i dag er av moderne art og at casestudie også av den grunn er å foretrekke her.

Yin (1994) omtaler fem komponenter som er spesielt viktige for casestudier. Det er problemstilling, en hypotese eller en påstand, analyseenheter, logisk sammenheng mellom hypotesen og innsamlet data – og kriterier for å tolke resultatene av studien. Disse komponentene er til stedet i denne studien, og er derfor med på å definere min oppgave som en casestudie. Oppsummert vil det være riktig å behandle denne studien

som et case, selv om det her er viktig å presisere at det per i dag ikke finnes en fasit på hvordan en casestudie skal være (Andersen, 2013).

#### **4.4 Utvalg**

På spørsmålet om hvem jeg som forsker skal få nødvendig informasjon fra, innebærer det å definere det utvalget undersøkelsen baserer seg på (Thagaard, 2009). Som Halvorsen (2008) forklarer det, så er som oftest formålet med datainnsamling å få et høyest mulig kvalitativt innhold i informasjonen. Dette gjelder også for denne masterstudien. Jeg har videre valgt informanter gjennom et strategisk utvalg, som i følge Halvorsen (2008) er den mest brukte utvalgsmetoden i kvalitative intervju. Strategiske utvalg vil si å velge informanter som har egenskaper og/eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til studiens problemstilling og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard, 2009). En er her opptatt av å få best mulig kvalitet på informasjonen som blir samlet inn og målet er derfor å få gjennomføre intervju med de personene i et sosial system som har den beste kompetansen (Halvorsen, 2008).

I utvalgsprosessen er det nødvendig å ta stilling til hvor mange intervjuer en skal gjennomføre. Thagaard (2009) forklarer at en retningslinje for kvalitative utvalg er at antall informanter ikke bør være større enn at det er mulig å gjennomføre grundige og dype analyser. I en strategisk utvalgsprosess ble ulike kandidater vurdert ut fra kompetanse, erfaring og rolle i NHF. Det var i tillegg viktig å ha informanter som hadde kjennskap til norsk håndball over lengre tid, og dermed kunne anses som trygge i sin rolle og posisjon i forbundet. Tanken var at dette kunne gjøre det enklere for den enkelte å reflektere om dagens situasjon i organisasjonen. Ønsket var å ha en person som hovedsakelig er knyttet til herrelandslaget, en som er knyttet til kvinnelandslaget og to andre som er sentral for hele NHF. På denne måten ville jeg få dekt store deler av organisasjonen, sett ut fra problemstillingen. I tillegg til en vurdering av kvalifikasjoner, ble det også gjort en avveining i forhold til hvor mange intervjuer jeg praktisk sett kunne få gjennomført på den tiden jeg hadde til rådighet. Etter en totalvurdering her kom jeg frem til fire aktuelle informanter som jeg ønsket å intervju til denne studien. Her kan en stille spørsmålsteget til antallet, da et høyere antall informanter uten tvil føre til en større mengde data. Samtidig det er ingen garanti om at mengden data vil føre til mer dybde i temaet enn ved et lavere antall intervju. Vurderingen her ble at ved å gjennomføre kvalitative intervjuer med de fire informantene jeg ønsket, ville det kunne

gi et godt grunnlag og dekning av temaet. I tillegg er det overkommelig med tanke på å kunne gå grundig til verks i all data som samles inn.

Tre av de fire jeg først hadde tenkt ut som aktuelle nøkkelinformanter sa umiddelbart ja til å delta i studien. Den fjerde personen klarte jeg ikke å oppnå kontakt med og jeg forhørte meg derfor med en av de øvrige informantene om hvem som kunne være aktuelle i NHF ut fra de satte kriteriene. Fikk da anbefalt en godt kompetent person som umiddelbart sa ja til å delta i et intervju. Studien styrkes av at så godt som samtlige informanter som var forespeilet til intervju var positive til deltakelse.

Den endelige gruppen av informanter bestod altså til slutt av fire personer fra NHF, alle med sentrale posisjoner, oppgaver og roller i forbundet. De har ulik bakgrunn, alder og kjønn – men har til felles at de har god kjennskap til NHF og landslagshåndball på organisasjonsnivå, og de har vært en del av forbundet over lengre perioder. Videre i teksten vil informantene blir referert til med hvert sitt tall, fra 1 – 4. De vil også bli omtalt som informant eller ansatt. Valget om å ikke omtale den enkelte noe nærmere er gjort for å bevare anonymiseringsgraden så høy som mulig. Utfordringen her er at på tross av at NHF er et stort forbund, er selve håndballmiljøet likevel av den størrelsen at det kan være mulig å identifisere informantene. Det kan skje via informantens posisjon og stilling i organisasjonen, samt via den enkeltes meninger og uttalelser som kan være kjent i miljøet. Dette gjelder spesielt for andre ansatte i NHF eller de med kjennskap til organisasjonen. Det vil medføre en risiko for å bli identifisert, noe som alle informanter ble gjort oppmerksomme på i forkant av intervjuet, både via samtykkeskjemaet og muntlig informasjon.

## **4.5 Datainnsamling**

### **4.5.1 Intervjuguide**

Som Thagaard (2009) beskriver det, er det kvalitative forskningsintervjuet en samtale mellom forsker og informant som styres av de temaene forskeren ønsker å få informasjon om. Dette betyr at det er viktig at jeg som forsker er forberedt på hva jeg ønsker å finne ut av og på forhånd jobber frem en god intervjuguide. En intervjuguide er nemlig den planen vi har laget for intervjuet (Dalland, 2007). En felles intervjuguide ble laget for alle intervjuene, med mulighet for å gjøre små justeringer tilpasset det enkelte intervju og informant (vedlegg 2). Spørsmålene ble laget med bakgrunn i

problemstillingen og det valgte teoretiske rammeverket. Intervjuguiden ble altså satt opp med noen få hovedtema med flere underspørsmål. Dette var for å stille spørsmålene på en måte som trigget til reflektering og mest mulig utdypende svar fra informanten. På denne måten kunne jeg også benytte de underspørsmålene som var nødvendig for å følge opp det vedkommende sa. Intervjuguiden og fremgangsmåten i intervjuene karakteriseres som en delvis strukturert tilnærming, også kalt semistrukturert. Dette er også den mest brukte i kvalitative intervjuer (Thagaard, 2009). Denne framgangsmåten benytter en intervjuguide hvor temaene er fastsatt, men for eksempel rekkefølgen på spørsmålene kan styres mer underveis av intervjueren. Dette fører til økt fleksibilitet i forhold tema, og gjør det enklere å tilføye eller ta bort enkelte spørsmål, alt etter hvordan samtalen utvikler seg. De to første spørsmålene i intervjuguiden min var helt like i alle intervjuene og var grunnleggende for å få litt bakgrunnsinformasjon om deres rolle i NHF. Dette fungerte som en fin åpning på intervjusamtalen da det lett fikk informantene til å starte og snakke litt om seg selv og norsk håndball. Resterende spørsmål ble også like i alle intervjuene, men rekkefølgen og noen tilpasninger i formuleringer ble gjort.

#### **4.5.2 Gjennomføring – intervjusituasjonen**

Informantene ble først kontaktet via e-post, med litt informasjon om studiens formål og en forespørsel om å delta i et intervju. Alle informantene viste umiddelbar interesse for temaet og sa ja til å delta i studien. Videre ble tidspunkt og sted for intervjuet avtalt, hovedsakelig etter ønske fra informanten og når det passet best for vedkommende. Dette for at det skal være interessant å delta i undersøkelsen, samt for å unngå at informantene må bruke ekstra tid i forbindelse med intervjuet. Et av intervjuene ble gjennomført på Norges Idrettshøgskole etter ønske fra den enkelte informant. De andre intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass, altså i NHF sine lokaler på Ullevål. Å være der bidrar også til å skape den riktige settingen for et intervju som omhandler deres egen organisasjon. Alle fire intervjuene ble gjennomført i løpet av en måned, der tre av intervjuene ble holdt i løpet av en og samme uke. Det var hovedsakelig en konsekvens av tiden informantene hadde tilgjengelig i denne tidsperioden. Jeg hadde kun et intervju på en dag, fordelten med det var at jeg hadde mulighet til å gå gjennom intervjuet i etterkant samme dag. I tillegg hadde jeg alle samtalene friskt i minne. Hadde det derimot vært enda lengre tid mellom de ulike intervjuene kunne jeg hatt mulighet til å

gjennomføre dypere analyser av det enkelte intervju, for enklere forberede og tilpasse neste intervju, for eksempel på tema jeg ønsket ytterligere informasjon om.

Intervjuene ble tatt opp på bånd/diktafon, noe som var klarert med informanten på forhånd. Dette er sentralt for å ivareta de etiske aspekter ved et intervju. Hovedårsaken til at jeg tok opptak av intervjusamtalene var muligheten til å kunne grundig gjennomgå all data i etterkant. Ved å gjøre opptak av intervjusamtalen ga det i tillegg større mulighet for meg til å lytte godt til informantens svar, følge intervjuguiden, se på kroppsspråket og gjøre enkelte, korte notater. En annen viktig årsak til å gjøre opptak av intervjuet er at man ikke trenger å skrive ned svarene og har derfor mulighet til å kontinuerlig fokusere seg om intervjusamtalen og kan stille oppfølgingsspørsmål underveis. Dette kan bidra til en større trygghet og tilstedeværelse for begge parter, og jeg opplevde at det fungerte fint og skapte totalt sett en god flyt i intervjuene.

Det var på forhånd satt av 60 minutter til hvert intervju, med grunnlag i at det skulle være nok tid å gå gjennom spørsmålene og innhente nok relevant data, samt at det er overkommelig rent praktisk. To av intervjuene holdt akkurat tiden, mens to intervju varte 75 minutter. Jeg opplevde at alle informantene syntes temaet og studien var generelt spennende og av interesse for dem, dette gjorde også at det var enklere å holde samtalen i gang. Alle var engasjerte og kunnskapsfulle personer, noe som ble tydelig gjennom at det var naturlig for dem å snakke mye om de ulike temaene – og til tider områder som ikke var en del av spørsmålet. Da var det viktig av meg som forsker å vurdere kontinuerlig om det de sa var relevant for studien, og hvis ikke prøve å peile de tilbake til temaet. Dette fungerte fint – og jeg erfarte blant at oppfølgingsspørsmål var viktig for å få bekreftelse på at jeg hadde forstått dem rett, og samtidig en mulighet til å få enda mer info eller gå videre med et nytt tema.

Alle informantene var håndball- og organisasjonskompetente personer og dette gjorde nok at jevnt over alle var komfortable med å gjennomføre et slikt type intervju. Likevel opplevde jeg noen forskjeller under intervjuene med tanke på måte å formulere og evne til å disponere sine svar godt. Det er grunn til å tro at de som virket mest erfarne i intervjusituasjonen blant annet har skaffet seg god rutine gjennom sin rolle i NHF, der det å snakke med og til mennesker er en stor del av jobben deres. En av informantene virket noe mer ukomfortabel med situasjonen, og var litt mer forsiktig i å svare på

spørsmålene. Det ble litt bedre etter hvert i samtalen – for helhetsinntrykket var at vedkommende satt inne med mye informasjon og synspunkter som i stor grad ble delt under intervjuet.

Hensikten med spørsmålene var å få informanten til å reflektere og diskutere relevante tema for studien. Av og til måtte jeg omformulere eller presisere spørsmålet noe for å få dem til å snakke om det jeg ønsket å få svar på. Totalt sett gikk det fint å få de til å reflektere over temaene, og alle spørsmålene ble i større eller mindre grad besvart av samtlige – avhengig av kunnskap, rolle og synspunkt.

#### **4.6 Databehandling**

Alle intervjuene ble transkribert umiddelbart etter gjennomføring. Transkribering er klargjøring av intervjumateriale for analyse, som oftest går fra tale til skriftlig tekst (Kvale & Brinkmann, 2009). I et intervju har man en samtale mellom to mennesker, som i en transkripsjon blir abstrahert og fiksert i skriftlig form. Kvale & Brinkmann (2009) forklarer at å transkribere betyr å transformere, altså å skifte fra en form til en annen. Et krav som stilles for å kunne utføre transkribering av et intervju er at det faktisk er blitt gjort et opptak. Jeg benyttet meg som tidligere nevnt av digital opptaker under alle intervjuene, to ulike for å være på den sikre siden, og hadde derfor all data fra samtaler på opptak som en lydfil. Når intervjuer blir transkribert fra muntlig til skriftlig form, blir samtaler strukturert slik at de blir bedre egnet for videre analyse (Kvale & Brinkmann, 2009). Målet med å få intervjuene om til skriftlig form var å lettere kunne få oversikt over dataene og gjøre det mulig å gjennomføre videre analyse. Intervjuene ble transkribert kort tid etter selve intervjuet ble gjennomført, dette var bevisst da det kunne være en fordel å ha samtalen friskt i minne. Intervjuene ble transkribert i sin helhet og ordrett fra samtalen. Dette ble valg med utgangspunkt i å gjøre det enklere å få en totaloversikt for å videre kunne plukke ut den viktigste informasjonen. I tillegg gjorde det mulighetene for å ta ut sentrale sitater i etterkant betraktelig enklere. Ord som ”ehh”, ”øøh” og lignende ble bevisst utelatt i under transkriberingen, dette for å få mer flyt i teksten. Etter utført transkribering besto datamaterialet fra intervjuene av ca. 80 sider med tekst. Opptakene og det transkriberte materialet ble videre oppbevart utilgjengelig på min personlige datamaskin. At informasjonen oppbevares sikkert og er utilgjengelig for andre er viktig for å bevare



informantenes anonymitet, samt for å følge de etiske retningslinjene som gjelder ved gjennomføring av en forskningsstudie. Alt av data slettes i etterkant av studieperioden.

Dataanalysen vil videre ta utgangspunkt i gjennomførte intervju, dette er primærdata og har dermed førsteprioritet. Informasjon fra ulike dokumenter og andre uformelle samtaler er sekundærdata og ment som et påfyll av forståelse og opplysninger på området. Her har jeg sett på dokumenter som årsrapporter i NHF, protokoller, statistikk og andre artikler. Samlet skal alt av data bidra til å finne svar på problemstillingen, samt skape en større forståelse og innsikt i norsk elitehåndball på organisasjonsnivå.

#### **4.6.1 Analyse av datamateriale**

Analyse av data handler om å kategorisere den informasjonen som er samlet inn, med sikte på å beskrive det man har funnet (Halvorsen, 2008). Det finnes ingen standardiserte teknikker for hvordan en slik analyse skal gjennomføres (Grønmo, 2004). Et godt utgangspunkt er å gå grundig gjennom de transkriberte intervjuene for å få et godt innblikk i informantenes svar, for å videre kunne gjøre koding og kategorisering. Alle tekstene ble grundig lest gjennom flere ganger for å få et inntrykk av hva som var sentralt, samt prøve å oppdage tendenser og sammenhenger i intervjuene. Dette var et godt utgangspunkt for videre koding og kategorisering.

#### **4.6.2 Koding og kategorisering**

Med begrepet kode menes en forkortelse eller et symbol som kan benyttes om et segment av ord, for eksempel et avsnitt, for å klassifisere ordene (Miles & Hubermann, 1994, i Grønmo, 2004). Koding betyr da enkelt forklart å knytte et nøkkelord til et utdrag av en tekst, med den hensikt å senere kunne identifisere uttalelsen (Kvale & Brinkmann, 2009). En kategori forklarer Grønmo (2004) til å være en samling av fenomener med bestemte felles egenskaper. Kategorisering innebærer enda mer systematisk inndeling av ulike utsagn, som videre gir muligheter for kvantifisering. Studiens problemstilling vil blant annet være et grunnlag når det skal vurderes hvilke kategorier som er relevant å gå videre på. Jeg tok hovedsakelig utgangspunkt i spørsmålene i intervjuguiden, da denne dekket stort sett alle tema innen problemstillingen. I denne delen av prosessen var det viktig å skaffe god oversikt i innsamlet informasjon. Et godt hjelpemiddel her var derfor å benytte matriser. En matrise er et skjema som i denne sammenhengen brukes for å systematisere sitater fra et

kvalitativt datamateriale (Grønmo, 2004). Den er satt opp som en vanlig tabell, men alt av innhold er tekst i stedet for tall. Ved bruk av matrise bidrar det til å identifisere og synliggjøre ulike mønstre, struktur og sammenhenger, blant annet for en temasentrert analyse.

### 4.6.3 Tematisk koding

Temasentrert tilnærming sammenligner informasjon fra alle informanter om et enkelt tema (Thagaard, 2009). Ved en slik sammenligning kan man gå i dybden på de ulike temaene og det gir totalt en dypere forståelse.

**Tabell 1:** Tematisk koding. Eksempel på en nøkkelkategori med tilhørende uttalelser.

Nøkkelkategori	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>Planlegging</i>	Overordnet så forsøker vi å jobbe veldig etter strategiplanen for norsk håndball. Som er en plan som er oppe på håndballtinget annethvert år, som er NHF overordnet organ. Der er vi gjennom strategiplanen som handler om de viktige områdene for utvikling av organisasjonen vår.	Også ut i fra den evalueringen av det året som har vært og det mesterskapet som spilles i desember, så begynner man å meisle ut et nytt utviklingsoppgavefokus for hver spiller, og da og for laget.	Planleggingen bygger vi på en modell, eller har bygget på en modell hvor det er et samspill da, mellom.. altså det som skjer på landslagsnivå, det er jo et seniorlandslag, det som skjer i internasjonal topphåndball, det er jo førende for et utviklingsarbeid.	Stikkord for suksess er jo langsiktighet og planlegging. Der er miljøet veldig bra. Sitter jo med det som heter Generalterminplan, og de vet jo hva de skal gjøre 19.april 2015.

### 4.6.4 Teoretisk koding

Videre ble teoretisk koding gjennomført. Den er i utgangspunktet ganske lik den tematiske kodingen, forskjellen ligger i at her er det begreper fra studiens teoretiske rammeverk som kategoriserer dataene. Sentrale begrep innen teori om erfarings-basert læring, teori om påpasselighet, samt teori om prestasjonskultur ble satt inn i kolonnen for nøkkelkategorier. Deretter ble dataene grundig gjennomgått med den hensikt å plukke ut det som var relevant for de enkelte teoretiske kategoriene. Nedenfor er et utdrag fra matrisen for teoretisk koding.

**Tabell 2:** Teoretisk koding. Eksempel på en nøkkelkategori med tilhørende uttalelser.

Nøkkelkategori	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>Opptatt av feil og avvik</i>	Og der tar vi opp hvis det dukker opp uventet ting, eller hva det måtte være. Så det føler jeg vi har veldig gode prosesser på.	Det er veldig naturlig for mennesket å være negativ perfeksjonist, det vil si å unngå å gjøre feil, husk å ikke gjøre det, pass på så du ikke gjør det, i stedet for å tenke på hva er det jeg skal gjøre.	Da ble det veldig fokus på det. Så du kan si at, når det ikke går så bra – så er man helt sikkert litt flinkere til å tenke annerledes. Så sann sett så kan det være nyttig å gjøre feil.	Ja, tettere knyttet til organisasjonen, benyttelsen av tidligere feil og erfaringer, kjappere på liksom.

## 4.7 Vurdering av datainnsamlingen

### Triangulering

Denne studien er hovedsakelig basert på data som er innsamlet gjennom kvalitative intervjuer. I tillegg har det blitt benyttet dokumentanalyse, hvor det blant annet er sett på protokoller og statistikk som har vært relevant for studien og intervjuene. Å kombinere ulike opplegg for kilder og datainnsamling kalles metodetriangulering (Grønmo, 2004). I denne masterstudien er det brukt to typer trianguleringer. Det er for det første datatriangulering, som omfatter bruk av to typer opplegg for datainnsamling og kilder. Den andre er teoritriangulering, som i dette tilfelle gjelder bruk av både teori om erfaringsbasert læring, påpasselighet og prestasjonskultur.

#### 4.7.1 Reliabilitet og validitet

Begrepene reliabilitet, validitet og generalisering har vært omdiskutert innen kvalitativ forskning, da de opprinnelig er knyttet til kvantitative studier og har en noe annen betydning der (Thagaard, 2009). Da det per i dag ikke er noen nedfelt praksis om alternative begreper innen kvalitativ forskning, vil disse begrepene også bli benyttet her når studiens legitimitet skal vurderes. Reliabilitet handler om datamaterialets pålitelighet (Grønmo 2004). Hvis undersøkelsesopplegget og innsamlingen av data gir pålitelige data - er reliabiliteten høy. I løpet av forskningsprosessen er det spesielt under tre faser reliabilitet står sentralt (Kvale og Brinkmann, 2009). For det første gjelder det under intervjuet, der for eksempel ledende spørsmål fra intervjuer kan påvirke informantens svar. I forkant av intervjuet fikk alle informantene vite tema og bakgrunn for studien, de fikk ikke vite hvilke spørsmål de ville få. Under intervjuet ble

intervjuguiden fulgt, der spørsmål var laget så åpne som mulig sånn at informantene ble invitert til å reflektere og til en viss grad snakke fritt om temaet. De var på ingen måte ledende, kun styrt etter tema jeg som forsker ønsket å ta opp. Oppfølgingsspørsmål ble gitt for å få mer utdypende informasjon eller få bekreftelse på at jeg hadde forstått de riktig. Den andre fasen som kan være sårbar er transkriberingen, blant annet på grunn av unøyaktighet her kan føre til feil og misforståelser i dataene. Transkriberingen ble som tidligere forklart skrevet ned nøyaktig og ordrett, og skulle dermed tilsi høy grad av reliabilitet. Den tredje fasen som er sentral for reliabiliteten er analyse, der nøyaktig kategorisering er sentralt (Kvale og Brinkmann 2009). Analysen ble gjennomført med tematisk og teoretisk koding, med den hensikt å få oversikt til videre tolking og diskusjon. Denne vurderingen skulle dermed tilsi at reliabiliteten i studien er høy.

I en kvalitativ studie vil det alltid være en sjanse for feilkilder, da menneskelig samspill og kommunikasjon er grunnlaget i metoden. I prosessen kan det oppstå misforståelser eller feiltolkninger som kan ha betydning for resultatet. Dette gjelder selvfølgelig også for denne studien. En mulig feilkilde er hvorvidt informantene hadde forberedt seg til intervjuet og om de sa sannheten - eller holdt tilbake informasjon. Her finnes det ingen garantier, men totalinntrykket er at samtlige informanter fortalte sannheten og jevnt over delte den informasjonen de mente var relevant for spørsmålet og studien. I forkant av intervjuene fikk alle informantene vite litt om formålet med studien, men ikke noe inngående om spørsmålene. I etterkant kan man vurdere om de burde ha fått vite alle spørsmålene på forhånd og på den måten få muligheten til å reflektere i lengre tid over spørsmålene, og om dette eventuelt kunne ført til ytterligere mer og bedre data fra intervjuene. På den ene siden kunne det kanskje ført til bedre forberedte og inngående svar. På den andre siden kan det også føre til at informanten på forhånd har tenkt gjennom hvilken informasjon han for eksempel ikke ønsker å dele – og at jeg derfor kan gå glipp av informasjon. Min vurderingen er at dette ikke har hatt særlig stor betydning for denne datainnsamlingen. Jeg fikk inntrykk av at de alle stort sett visste hva de gikk til og hva studien handler om, men virket ikke videre forberedt utover det. Et annet moment er i hvorvidt informantene og jeg som forsker forstår hverandre – med tanke på de ulike tema og spørsmålene. Her er det ingen garanti for at det ikke kan oppstå misforståelser, men opplevde at begge parter stilte oppfølgingsspørsmål hvor det var noe uklart. Alle informantene mine fremstår som kunnskapsfulle og kompetente

personer, og regner med at de svarte så godt og utfyllende de kunne på alle spørsmålene under intervjuet.

Validitet dreier seg om datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses (Grønmo, 2004). Validitet innen samfunnsvitenskapen dreier seg altså om hvorvidt en metode egner seg til å undersøke det den skal undersøke (Kvale & Brinkmann, 2009). Validiteten er høy hvis undersøkelsesopplegg og datainnsamling gir data som er relevante for studiens problemstilling (Grønmo, 2004). For denne studien var jeg avhengig av å gjennomføre intervjuer, fordi informantene var de som satt på den mest sentrale informasjonen for min problemstilling. Metoden er derfor godt egnet. Samtidig kunne det vært et alternativ å benytte observasjon i tillegg til dybdeintervju og dokumentanalyse. Ved å gjennomføre observasjon i organisasjonen kunne jeg blant annet sett på hvordan de jobbet, samt se relasjoner og klima mellom menneskene. Det kunne bidratt til å gi studien mer fylldighet og dybde, samt gitt datamaterialet en enda større grad av troverdighet. Det er grunn til å tro at enkelte utfordringer og problemer som finnes i en organisasjon ikke alltid vil dukke opp i et intervju, da informanter kan i noen sammenhenger ønske å finmale situasjonen utad. Slike situasjoner kan kanskje lettere kommer til syne under observasjon. På grunn av den tiden som var tilgjengelig for å utføre datainnsamling for denne studien, så ble det likevel ikke prioritert å gjennomføre observasjoner i organisasjonen. Dette betyr at validiteten avhenger hvordan selve undersøkelsesopplegget er utformet, og er hovedsakelig relatert til utvelgning av enheter og informasjonstyper (Grønmo, 2004). Antall informanter kan også ha innvirkning på denne studiens validitet. Som forklart tidligere i dette kapitlet ble valg av antall intervjuer hovedsakelig begrunnet av den tiden som var til rådighet til å gjennomføre hele studien. Selv om dette er kompetente og sentrale informanter, vil en slik begrensning på samme tid medføre en empiri som kun er preget av et fåtall personer sin opplevelse av organisasjonen. Det kan tenkes at intervju med enda flere informanter fra NHF kunne tilført flere syn, meninger og en større helhetsforståelse av organisasjonens arbeid.

Validitet er videre knyttet til tolkningen av datamaterialet (Thagaard, 2010). Det handler altså om studien undersøker det den faktisk er tenkt å undersøke. En kvalitativ forskningsoppgave er komplekst satt sammen av de faktorene, informantene, temaene og teoriene jeg som forsker ser for meg gjør studien og resultatene så valid som mulig.

Totalt sett er det likevel veldig komplekst å måle validiteten av studien, da det ikke finnes noe fasit eller målbare variabler som sier hvilken grad undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir data som er relevante for min problemstilling. Det er grunn til å tro at det informantene anser som viktige elementer, samt sentrale begreper fra det teoretiske rammeverket kan legges til grunn – og at tolking og diskusjon av dem gir svar på studiens problemstilling.

En oppsummering av vurderingen over her er at denne studien kan betegnes som både pålitelig og valid. Grønmo (2004) forklarer at som overordnede kriterier for vurdering av datakvalitet kan reliabiliteten og validiteten utfylle hverandre, ettersom de begge refererer til forskjellige forutsetninger for god datakvalitet. Kriteriene er delvis overlappende, gjennom at høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. Ut fra dette kan altså et datamateriale ikke være gyldig eller relevant for problemstillingen om materialet ikke er pålitelig (Grønmo 2004).

#### **4.7.2 Generalisering**

Etter at resultatene av en studie vurderes som pålitelig og gyldig, gjenstår spørsmålet om studien er generaliserbar. Generalisering handler om at resultater i en situasjon kan overføres til andre situasjoner (Kvale og Brinkmann 2009). Dette handler altså om resultatene kun er av lokal interesse eller om det kan overføres til andre sammenhenger. I denne studien hvor målet er å undersøke og forstå hvordan en konkret organisasjon jobber vil resultatene hovedsakelig være av egeninteresse, og er i utgangspunktet ikke veldig overførbare til andre situasjoner og sammenhenger. En vanlig innvending mot intervjuforskning er at det er for få intervjupersoner til at resultatene kan generaliseres (Kvale og Brinkmann 2009). Dette gjelder også for denne studien. Det skal sies at målet med denne masteroppgaven heller ikke er å gjøre resultatene generaliserbare. Likevel kan det være grunn til å tro at andre personer, særforbund og landslag kan kjenne seg igjen i enkelte punkt som blir omtalt i studien - og dermed kan trekke paralleller til sin egen organisasjon. Gjennom det teoretiske rammeverket som er benyttet her kan det også tenkes å være overførbart til andre organisasjoner, som har noen av de kjennetegnene som den enkelte teori omhandler. Oppsummert vurderes altså studiens resultater til ikke å være generaliserbare, men kan tenkes å være til nytte og lærdom for andre organisasjoner i tilnærmet lik situasjon.

## **4.8 Etiske aspekter**

Etikk kommer av det greske ”ethos” som betyr karakter, og ble oversatt til det latinske ordet ”ores” – som betyr karakter, skikk eller vane (Kvale og Brinkmann 2009). Et intervju med menneskelig samspill og der kunnskap produseres, vil kunne påvirke vårt syn på menneskets situasjon (Kvale og Brinkmann 2009). Å utforske menneskers liv og beskrive det i det offentlige bidrar til mange etiske utfordringer og hensyn en må ta, som preger hele prosessen. Det har derfor vært viktig for meg som forsker å ta hensyn til alle etiske aspekter fra helt fra oppstart av studieprosjektet – helt til ferdig rapport.

NHF er en av de største idrettsorganisasjonene i Norge, som blant annet inkluderer eksponering i media. Norsk håndball har to gode landslag med mange profiler, i tillegg til flere kjente personligheter i organisasjonen, noe som videre gir grunn til å tro at informasjon om NHF og enkeltpersoner der kan være interessant for media. Nettopp denne faktoren gjorde det ekstra viktig å behandle all informasjon med stor forsiktighet, og spesiell høy nøyaktighet i anonymisering av informanter. Hovedmålet med å anonymisere var at enkeltpersonene ikke skulle bli gjenkjent, og med det unngå uheldig oppmerksomhet som konsekvens av deltakelse i forskningsstudien. Informantene ble på forhånd informert om dette, i tillegg gjort klar over at jeg ikke kunne stå for en garanti for 100% sikker anonymitet i studien. På tross av forbundets størrelse kan det være mulig å finne ut hvem de er, enten av andre i forbundet eller av noen med kjennskap til idretten. Det etiske prinsippet om velgjørenhet betyr at risikoen for å skade en deltaker bør være lavest mulig (Kvale og Brinkmann 2009). Dette ble etterstrebet gjennom hele prosessen og vurderes som generelt lav i denne typen masterstudie. Her var det ingen spørsmål eller tema som i utgangspunktet var særlig personrettet eller som kunne føre til skade på enkeltpersoner. Poenget med å ta disse hensyn på forskudd var likevel å unngå at for eksempel sitater fra intervjuene ble misforstått når de ble tatt ut fra helheten og satt inn i en diskusjonsdel. En måte å løse det på er at den enkelte informant får se på sine utvalgte uttalelser på forhånd, for å unngå mistolkninger av forsker eller leser. Dette handler om konfidensialitet i forskningen som innebærer at private data som identifiserer deltakerne ikke avsløres (Kvale og Brinkmann 2009).

Før intervjuene ble det sendt ut et informasjon- og samtykkeskjema til alle informantene, som ble signert av begge parter og returnert. Informert samtykke betyr at forskningsdeltakerne informeres om undersøkelsens overordnede formål og

hovedtrekkene i undersøkelsen (Kvale og Brinkmann 2009). Det inkluderer også informasjon om mulige risikoer og fordeler ved å delta i prosjektet. Informert samtykke innebærer i tillegg en sikkerhet om at den enkelte deltar frivillig, og er en informasjon om at de når som helst kan trekke seg fra undersøkelsen.

I forkant av forskningsprosessen ble det søkt til Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), for å få godkjenning til å gjennomføre prosjektet og intervjuene (vedlegg 3). Studien ble godkjent, noe som er avgjørende for videre arbeid – samt viktig for å ivareta alle etiske aspekter. Som forsker har jeg da fulgt NSD sine retningslinjer, med tanke på taushetsplikt, oppbevaring av datamateriell og personvern gjennom hele perioden.

#### **4.9 Min rolle som forsker**

Som forsker er det av alles interesse at jeg som forsker opptrer formelt og beholder en objektiv rolle ovenfor mine informanter. Eneste relasjon jeg hadde til NHF før denne studien, foruten gjennom studierelatert fagstoff og nyheter gjennom media, er at jeg for en tid tilbake jobbet en periode i administrasjonen i NHF Region Øst. Dette har likevel ikke hatt noen videre påvirkning på mitt forhold til resten av organisasjonen og min objektive rolle i denne prosessen. To av informantene hadde jeg ingen kjennskap til på forhånd, annet enn at jeg vet hvem de er på grunn av deres rolle i forbundet. Den tredje kjente jeg navnet til, mens den siste hadde jeg ingen kjennskap til før intervjuet. At jeg ikke hadde noen nær relasjoner eller bekjentskap til informantene på forhånd bidro til at det var enkelt å opprettholde en profesjonell forskerrolle under hele intervjuet. Det opplevdes derfor problemfritt å opptre objektivt og formelt gjennom hele prosessen.

I neste kapittel presenteres og diskuteres resultater fra datainnsamlingen i lys av studiens teoretiske rammeverk.



## 5. Hoveddel – empiriske resultater

I dette kapitlet vil de empiriske resultatene bli presentert, jeg vil på best mulig måte prøve å tolke, analysere og diskutere funnene i lys av studiens teoretiske rammeverk. Fremstillingen er basert på gjennomførte intervju og min tolkning av dem.

I Strategiplanen 2013-2017 for Norges Håndballforbund står det at landslagene på seniornivå skal hevde seg i toppen internasjonalt, og at forbundet skal være organisert slik at drift og utvikling av topphåndballen blir ivarettatt og under kontinuerlig utvikling. Om dette gjenspeiles i de empiriske resultatene av denne studien skal vi nå se nærmere på.

Underveis vil det benyttes direkte sitat fra intervjuene, dette er blant annet for å eksemplifisere ulike tema og skape en bedre forståelse av resultatene. I tillegg vil sitatene bidra til å understreke viktigheten av synspunkt fra den enkelte informant. Sitater fra intervjuene er anonymiserte ved å være merket med et tall, fra 1- 4, der hver enkelt informant har sitt eget tall.

Kapitlet har jeg valgt å dele inn i fem kategorier, det er organisering, økonomi, kompetanseoverføring, talentutvikling og prestasjonskultur. Dette er tema som gjennom intervjuene kom frem som de mest sentrale og viktigste områder for informantene, og som det dermed også finnes mest empiri om. Derfor begrunnes denne inndelingen til å være den mest hensiktsmessige måten å fremstille datamaterialet, samt svare på problemstillingen i lys av teoretisk rammeverk.

Innen hver kategori vil relevant datamateriale om organisasjonen bli presentert og analysert, og likheter og forskjeller mellom landslagene vil bli tolket og diskutert fortløpende.

Oppgaven vil helt til slutt komme med en oppsummering, konklusjon og tanker om videre forskning.

## 5.1 Organisasjon

### 5.1.1 Mål og visjon

NHF i sin helhet har i sin strategiplan nedfelt overordnede målsetninger og visjoner som er gjeldene for fire tingperioder, det vil si for åtte år om gangen (Strategiplan NHF, 2013). Her er overordnet målsetning for organisasjonsnivå at NHFs verdier - begeistring, innsatsvilje, respekt og fair play - er grunnleggende for hele forbundet, og retningsgivende for ledelsen i norsk håndball. Videre ønsker de å fremstå som en profesjonell organisasjon, der topphåndballen blir satset på – og landslagene hevder seg i toppen internasjonalt. En av informantene forklarer jobben som gjøres:

*Overordnet så forsøker vi å jobbe veldig etter strategiplanen for norsk håndball. Som er en plan som er oppe på håndballtinget annen hvert år - som er NHF sitt overordnet organ. Der er vi gjennom strategiplanen som handler om de viktige områdene for utvikling av organisasjonen vår, det kan gå på arenapasitet, det kan gå på kompetanse, det kan gå på økonomi, det går på fagutvikling, det kan gå på kvinneprosjekter, etc. Det er en rekke punkter som definerer hvor vi, NHF, ønsker å utvikle oss, med delmål og tiltak og aktivitetsplan. Så det er den overordnet biten som på en måte er styringsverktøyet for hele håndballen uansett hvor du sitter (1).*

Sitatet forteller oss at forbundet har klare mål for hvor de er, hvor de vil og vet hvordan de skal komme dit. Det er et langsiktig perspektiv. Med utgangspunkt i felles overordnet strategiplan blir det videre utviklet og tilpasset planer og mål for de ulike delene av NHF, deriblant landslagene. Det presiseres at de deler opp målene i delmål, noe som i følge teori om påpasselighet beskriver som en god måte å oppnå suksess. NHF er veldig langt fremme på å tilrettelegge for planlegging – i dette ligger blant annet organisering av en såkalt generalterminplan, der alt av aktiviteter for de respektive landslagene er nedfelt minst et år i forveien. Dette medfører forutsigbarhet og gode muligheter for videre planlegging. Dette understrekes også her:

*Stikkord for suksess er jo langsiktighet og planlegging. Der er miljøet veldig bra. (4)*

På kvinnesiden legges det spesielt stor vekt på å dele inn overordnede målsetninger til individuelle utviklingsmål for laget og den enkelte spilleren. Det blir beskrevet her:

*Ut i fra den evalueringen av det året som har vært og det mesterskapet som spilles i desember, så begynner man å meisle ut et nytt utviklingsoppgavefokus for hver spiller, og da også for laget. Og det laget da trenger får ofte konsekvenser for spillerne. Hvis laget trenger å løfte seg på det*

*og det i spillet, så genererer det også noen krav nedover til spillerne på at da trenger en å løfte skudduttelling, eller hurtighet, styrke, samspill-kvalitet, linjespill... (...) osv. Så det genererer individuelle utviklingsmål, som vi setter opp, spillerne gjør det først og fremst selv, men i samspill med klubbtrener og landslagstrener i stor grad. (2).*

Utsagnet viser hvordan planleggingen for kvinnelandslaget tar hensyn til tidligere erfaringer, og er gjennomtenkte på alle nivå. De ser hvilke kvalifikasjoner den enkelte spiller må bli bedre i – og lager planer ut fra det. Når spillerne selv er med på å utarbeide plan for sitt eget arbeid skaper det er større nærhet og tilknytning til planene, som gjerne også fører til en større forpliktelse til å følge den. Dette er i tråd med Sitkins (1992) første forutsetning for utnyttelse av små feil, nemlig at handlinger og feil er et resultat gjennomtenkte og planlagte handlinger. Med gjennomtenkte planer vet den enkelte utøver, leder og organisasjon hva en skal jobbe med, hvilket mål en jobber mot og hvordan en skal komme dit. Dette skaper også muligheter for evalueringer og justering underveis og i etterkant, og små feil kan oppdages gjennom prosessen.

### **5.1.2 Samarbeid med Olympiatoppen**

På grunn av håndballjentenes deltakelse i internasjonale mesterskap er de også kvalifiserte til å få bistand fra Olympiatoppen. Andersen (2011) omtaler Olympiatoppen som en påpasselig organisasjon blant annet på grunn av deres evne til å utnytte kunnskap og erfaringer, til å lære av feil og ha en samlet organisering på tvers av ulike idretter. NHF forholder seg til Olympiatoppen hovedsakelig for å få ekstern ekspertise innen fagfelt som trening og utvikling. Selv om det i hovedsak kun er kvinnelaget som er kvalifisert til lagstipend fra Olympiatoppen, har også herrelaget noe tilgang til ekspertisen og fasilitetene de kan tilby. Det er likevel jentene som i aller størst grad benytter seg av samarbeidet. Det er hovedtrener som har ansvar for kontakten med Olympiatoppen på vegne av sitt landslag og beskriver samarbeidet som godt og velfungerende. Det har utviklet seg til det bedre de siste årene, blant annet etter at tidligere landslagstrener Marit Breivik startet i en rolle som lagspill-coach ved Olympiatoppen. Flere av informantene vektlegger viktigheten av den jobben Breivik gjør – hun kjenner begge sidene av samarbeidet, vet om behov og mangler, og har ytterligere forbedret koordineringa mellom partene. Det legges videre vekt på viktigheten av at landslagstrenerne må være konkrete på behov ovenfor Olympiatoppen, desto bedre blir leveransen. NHF har respekt for den ekspertisen finnes der, og vet at Olympiatoppen er ekstremt langt framme på mange felt og at de benytter seg av dette i

ulike sammenhenger. Før var det hovedsakelig fysisk trening, nå er blant annet coaching og mental trening inkludert. I tillegg forteller informantene at har NHF bidratt til å utvikle Olympiatoppen:

*Også har vi vært med å utviklet de. Det er ingen tvil om at vi har sluppet de inn til oss, og at det har utviklet deres mulighet til å lære håndball, og kompleksiteten av håndball. For veldig mange av ekspertene der kommer jo gjerne fra – de som er på styrke, de kommer fra styrkeløft, eller hvis de er på teknikk/motorikk – mange av de kommer fra turn. Og turn og håndball er ganske forskjellig, samme med styrketrening og håndball er forskjellige idretter. (...) Ofte så mangler de innsikten på det spesifikke ved idretten, og det synes vi har utviklet seg voldsomt nå de siste årene. Forståelsen av håndball og behovene for oss som håndballidrett, og at de ser bedre hvor skal styrken inn, hvilke bevegelser, i hvilken setting.. (2)*

Respekt for ekspertise er et av kjennetegnene til en påpasselig organisasjon som er beskrevet i kapittel 3 (Weick & Sutcliffe, 2001). NHF ser ut til å være veldig bevisste om hvilke situasjoner det er nødvendig for dem å innhente ytterligere relevant spesialkompetanse enn den som allerede finnes i forbundet. Dette viser at NHF ikke er redd for å be om hjelp på enkelte områder – som er et kjennetegn på en påpasselig organisasjon. Det er nemlig et tegn på styrke når en vet at sine grenser for kunnskap er nådd, og innhenter hjelp utenfra (Weick & Sutcliffe, 2001). Samtidig har NHF og Olympiatoppen sett nytten av å jobbe for å utvikle hverandre. En av de ansatte beskriver i tillegg utfordringen med å forholde seg til eksperter:

*Det er en utfordring å spille på mange ressurser også, fordi det er jo noe som heter ”ekspertvelvet”. Når det blir mange eksperter så kan ting gå ut av kontroll.” (2).*

Dette synliggjør i tillegg en våkenhet om å generere den oppmerksomheten som er nødvendig for å knytte kompetanse for løsninger og beslutninger, i tråd med teori om påpasselighet.

### **5.1.3 Forhold mellom klubb og landslag**

Selv om landslaget har opptil 80 samlingsdøgn i året (informant 1) er det likevel i klubbene at spillerne oppholder seg størsteparten av tiden i løpet av året. En del spillere er i utenlandske klubber rundt om i Europa, og andre er i klubber i Postenligaen her i Norge. Et felles holdepunkt for landslagene er at samarbeidet med klubbene skal fungerer godt. Samarbeidet mellom partene omtales her:

*Det tror jeg generelt er relativt bra, men det er likevel et godt utgangspunkt for å videreutvikle seg der. For vi mener jo det at det arbeidet som gjøres i norsk klubbhåndball er helt avgjørende for hvordan vi skal lykkes i norsk landslagshåndball. (1)*

NHF har en overordnet målsetning om å videreutvikle det sportslige samarbeidet med klubbene, med utgangspunkt i at det må gi noe til begge parter. I tillegg jobber de på en rekke områder med klubbene på det administrative planet, med kjøp og salg av tjenester til hverandre – og dermed et økonomisk stimuli til klubbene.

På kvinnesiden legges det spesielt vekt på å ha et godt forhold og en god kommunikasjon med klubbene. På grunn av tid og ressurser blir det prioritert kontakt med de klubbene som leverer landslagsspillere, noe som også er naturlig. Apparatet til jentene, med hovedtrener i spissen, inviterer til dialog og samarbeid med klubbene – både innenlands og utenlands. De prioriterer å bli kjent med miljøet og klubben deres spillere er i, å skape relasjoner og få ansikter å knytte til dem som de skal ha videre kontakt med. På denne måten opplever de at det er enklere å ha et godt samarbeid, og det gjør at klubbene får en sterkere forpliktelse til landslaget. Samarbeid mellom landslag og tilgang til spillere i utlandet er i tillegg regulerte av generelle, overordnede avtaler mellom klubb og landslag. Et eksempel på viktigheten av godt samarbeid her er en periode hvor det er aktiviteter både i klubb og landslag, der klubber – kanskje spesielt utenlandske - har lettere for å nekte landslaget tilgang til en enkelt spiller for en periode om han ikke har noe relasjoner til den norske landslagsledelsen. Samarbeid og god kommunikasjon gjør at begge parter i større grad forplikter seg til hverandre, og en unngår situasjoner som dette.

Blant herrene spiller over to tredjedeler av landslaget i utenlandske klubber. Dette betyr blant annet fysisk avstand til landslaget hjemme i Norge, i tillegg flere land og klubber å forholde seg til. Samarbeidet med klubbene beskrives som jevnt over god, både gjennom regulerte avtaler og kommunikasjon. Det kommer frem at herresiden bruker mindre tid og ressurser på relasjonsarbeid mellom klubb og landslag, sammenlignet med kvinnesiden. Dette arbeid blir altså i mindre grad prioritert av landslagsledelsen. I tillegg antydes det at det er en noe mindre lojalitet ovenfor landslaget fra de utenlandske trenerne – oppleves som en noe større grad interessekonflikt mellom partene. Dette går på at hva spilleren skal prioritere på trening, sett fra klubb kontra landslagsperspektiv.

Dette kan forstås som et tegn på at samarbeidet ikke fungerer helt optimalt og at det er en vei å gå på herresiden.

Til en viss grad tolkes informasjonen i retning av at utfordringene ligger i forskjeller mellom de enkelte klubbene og individene der, og at det er dette som i størst grad avgjør samarbeidsnivået i dag. Det kan tenkes at det for NHF, kanskje spesielt på herresiden, ville vært hensiktsmessig å legge enda mer tid og ressurser på å utvikle samarbeidet med klubbene. At samarbeidet har et utviklingspotensial eksemplifiseres her:

*Vi har jo invitert Postenligatrenerne, både på herre og damesiden, på disse seminarene om fysisk trening. Og det er ikke.. det er ikke fulltallig. Alle klubbene er ikke representert. Og det er jo litt skuffende. Det er viktig at vi har et fagmiljø som også napper tak i og er attraktiv også for Postenligatrenerne. For det de gjør på gulvet, og hvordan treningen er, det påvirker også de spillerne på landslaget – både på gutte- og jentesiden. (3).*

Utsagnet reflekterer en grad av misnøye med engasjementet i den norske ligaen, hva gjelder faglig utvikling. Det blir gjennom intervjuene også uttrykt en mangel på ambisjoner for internasjonalt spill blant klubbene i Postenligaen:

*Vi savner jo at klubbene her i Norge har internasjonale ambisjoner. (4)*

Dette kan oppsummert tolkes som at NHF i stor grad har innsikt i hvordan samarbeidsforholdet mellom landslag og klubber fungerer. Det er jevnt over bra – men likevel et forbedringspotensial på begge sider. Utfordringen her er at det er et langsiktig arbeid, der man er avhengig av flere parter. Det er ikke kun opp til landslagets ledelse for å få det til – klubbene må også bidra til utvikling. NHF er veldig bevisste over viktigheten av gode relasjoner og godt samarbeid med klubbene – da de danner grunnlaget for fremtidig norsk landslagshåndball. Hvordan klubbene opplever samarbeidet med landslaget, hvilken kvalitet som er på arbeidet som foregår i klubbene, samt hvorvidt det faktisk er forskjeller mellom kjønn og ikke minst mellom norske og utenlandske klubber – er alle områder som ikke dekkes av denne studiens empiri. Det er derfor ikke grunnlag for å diskutere det videre her.

#### 5.1.4 Landslagene; kontinuitet

Som tidligere nevnt regnes elitelandslagene som flaggskipene til norsk håndball, og historisk er det hovedsakelig kvinnelaget som har vært kontinuitetsbæreren av hva gjelder internasjonal suksess og erfaring. Ettersom denne studien fokuserer på organiseringen i nåværende tidsperiode, så har det ikke videre blitt tatt hensyn til historiske utviklingstrekk. Kontinuitet over tid vurderes derimot som en så relevant og sentralt faktor i denne sammenheng, og vil derfor bli diskutert her.

På ledernivå i NHF har det vært lite utskiftninger de siste tiårene. I generalsekretærrollen er dagens leder kun den fjerde i rekken siden 1961. Når det gjelder forbundsprezident, er det kun fem personer som har hatt det vervet i løpet av de siste førti årene. Dette viser en kontinuitet og stabilitet i øverste ledelse i NHF, med gjennomgående langvarige lederskap. I tillegg har de en målsetning om å ikke å øke antall ansatte i administrasjonen i dag. Det er et ønske om å heller ta vare på og utvikle den staben av kompetente medarbeidere som allerede finnes i forbundet.

På landslagsnivå blir kontinuitet trukket fram av samtlige informanter som et veldig sentralt element for suksessen som har vært jentesiden:

*Forankring til organisasjonens henger kanskje noe sammen med den kontinuiteten som også har vært på damesiden.. som det ikke har vært på herresiden. (...) Det har vært forskjeller der som jeg tror har hatt betydning. På herresiden har det kommet trenere utenfra organisasjonen, inn i organisasjonen, positivt på veldig mange måter ved at du får nye impulser og det skjer noe nytt, det er viktig. Men i forankringsdelen så har det vært noe annet på jentesiden, hvor det har vært den kontinuiteten og de som overtar kjenner hele systemet og hele kulturen. (3)*

Det bekreftes også av en annen ansatt i følgende sitat:

*Nå er det jo sånn at en vesentlig faktor i å beskrive kvinnelandslaget er at det har vært en stor kontinuitet i ledelse og i spillergruppen. Det er nok en av de store suksessfaktorene etter mitt skjønn. (2)*

På herresiden har det til sammenligning vært en mindre grad av kontinuitet og sammenheng i landslagsledelsen og spillergruppen. Samtidig kan man se gjennom de siste årene at det har vært mer langvarige trenerforhold, med Gunnar Pettersen som hovedtrener mellom 2002-2008, Robert Hedin mellom 2008-2014. Det forklares videre

at det er et ønske og et mål i NHF om å skape en kontinuitet i teamet og kulturen også på herresiden, med bakgrunn i en enighet om at det er og har vært et suksesskriterium på kvinnesiden.

Her er det altså en forskjell mellom landslagene, som kan forstås i retning av at kontinuitet har betydning for internasjonal suksess. Det pekes på av samtlige informanter til å ha vært og er et suksesskriteriet for jentesiden. Samtidig er det grunn til å tro at jentene i tillegg over tid har vært mer bevisste i betydningen av kontinuitet, sammenlignet med herrene. At NHF fokuserer på å skape kontinuitet i alle nivåer av organisasjonen, forstås som en måte å tilrettelegge for prestasjonsutvikling for landslagene.

### **5.1.5 En stat i staten?**

NHF er et særforbund som har stort fokus på både bredden i håndball, så vel som toppidrett. Det er gjengående i intervjuene at kvinnelandslaget er det store flaggskipet til norsk håndball, og at viktigheten av å bevare det er stor. Hvordan dette driftes og organiseres er relevant for utviklingen. Det er noe ulike syn på hvor godt dette fungerer i praksis og i hvilken grad landslagene henger sammen med øvrig organisasjon. Denne uttalelsen beskriver en sterk forankring:

*Det er klart at i vår organisering så kan vi ikke skille ut, og si at dette er utviklingsarbeidet, uten å ha med seg de spillerne og de miljøene som er med på å påvirke utviklingen. Så det er viktig at det henger sammen. Og det har vært en suksessfaktor i Norges Håndballforbund. (3)*

Her blir det lagt vekt på at det arbeidet som gjøres i den enkelte avdeling henger sammen med landslagsmiljøet og hva som skjer der, og poengterer at det er en faktor som fungerer godt i forbundet. Dette indikerer en samkjørt organisasjon hvor det tilrettelegges for utvikling. En annen informant forklarer en praktisk utfordringen rundt organisering av landslag slik:

*Vi må unngå at det blir en stat i staten. Det må ikke bli at de der inne på Ullevål, også er det vi. Det er oss, og de jobber i Håndballforbundet de og. Her har vi en vei å gå. Det er ikke godt nok. (4)*



Her belyses en problemstilling om hvorvidt NHF mestrer å samspille sentralorganisasjonen med landslagene og tilhørende ledelse. Det kommer videre frem at det er en opplevd distanse mellom landslagene og øvrig organisasjon, og at det er et mål om en tettere knyttet organisasjon på dette planet. Det er en utfordring begge parter må ta tak i for å løse, og involvering blir nevnt som et sentralt punkt her. Rent konkret går dette blant annet på endringer som at flere fra organisasjonene blir med landslagene i turneringer og samlinger, og at landslagsmiljøene oftere fysisk holder sted på Ullevål. Det handler om å ha respekt for de felles arbeidsområdene en har og at det skal løses fornuftig sammen. Det er som nevnt nyanser her. Det hevdes at kvinnelandslaget, med Thorir Hergeirsson i spissen, i stor grad er knyttet til Ullevål. Et grunnleggende godt samarbeid her ligger langt tilbake, der Marit Breivik gikk opp stien og Hergeirsson har fulgt opp. På denne siden er det altså ikke distansen stor.

Det kommer frem at det er herresiden som i minst grad er tilknyttet organisasjonen, og at det finnes et forbedringspotensial her. Et bevis på at det er noe ”uro” på denne siden er blant annet at landslagene på herresiden i 2013 ble trukket ut av avdelingen for spill og trening, og nærmest fungerte som en egen organisasjon – litt separat fra NHF. Nå er de tilbake – og er likt organisert som på kvinnesiden. Det kan tolkes dit hen at det er selve organiseringen og forpliktelser til den øvrige organisasjonen ikke har vært tilstrekkelig forankret. Det kan tenkes at dette henger sammen med et internt og omdiskutert tema; sportssjefrollen.

#### **5.1.6 Sportssjef**

Samtlige informanter trakk frem sportssjef-rollen i sitt intervju – og presiserte at det var et omdiskutert tema i NHF. Dette er en stilling som per i dag ikke finnes i organisasjonen og som det finnes ulike meninger om hvorvidt de bør har. Et perspektiv som trekkes frem er at det blir flere ledere å forholde seg til og at det vil påvirke posisjonene til nåværende ledere. En annen spørsmålsstilling er hva en person i en slik rolle faktisk kan gjøre og tilføre organisasjonen. Her trekkes blant annet fram muligheten for å utvikle og følge opp at landslagsarbeidet er i tråd med overordnet målsetning og øvrig arbeid i organisasjonen. Per i dag er det hovedtreneren på elitelagene som er ansvarlig for alt som skjer på landslagsnivå, og det poengteres at trenere da samtidig får både mye ansvar og makt i sin rolle. I flere andre idretter, både her i Norge og i andre land, har idrettsorganisasjonene en sportssjefrolle:

*Du ser jo Skiforbundet har jo en sportsjef, innen skiskyting har de også det – som er mer individuelle idretter. Fotball har også sportssjef. I dansk håndball får de nå en sportsjef – hvor Ulrik Wilbek inntreer den rollen. (4).*

I denne forbindelse fokuseres det også på problemstillingen om hvordan NHFs arbeid på best mulig måte kan videreutvikle seg, bli utfordret og fulgt opp. Det hevdes videre at en sportsjef på sin side kan bidra til en kontinuerlig oppfølging av landslagsarbeidet – samt sikre at organisasjonen ikke står stille mens håndball utvikler seg videre rundt om i verden. Utviklingsarbeid blir her omtalt av en av de ansatte:

*Det er et ønsket om et utvalg – bestående av kompetente personer som tilhører organisasjonen. Ikke Olympiatoppen ikke sant, de er utenifra, men et som tilhører organisasjonen. Som kan utfordre landslagsarbeidet, som kan utvikle dommerutviklingsarbeidet eller spillerutviklingen her, altså det faglige arbeidet her. Utfordre meg eller andre kollegaer, på en positiv måte da. (3)*

Det blir videre forklart at et slikt type håndballfaglig utvalg ikke vil kunne ha noe beslutningsmyndighet, men skal kun kunne være en kritisk, faglig sparringspartner. Utbytte av nåværende fagmøter i organisasjonen pekes på som en av årsakene til at enkelte i forbundet etterlyser et utvalg eller en arbeidsgruppe:

*Vi kan ha gode diskusjoner på fagtreffene med landslagstrenerne våre også, men erfaringer har vist at arbeidet ikke blir så åpent som en skulle ønske. Det blir blant annet for store grupper for å få maksimalt utbytte. Så.. vi får se hva som skjer. (3)*

Et annet aspekt ved sportssjef og utvalg-diskusjonen er forbundsstyret sin funksjon til landslagene. En av informantene poengterer at dagens rapportering fra landslagssjefene til medlemmer i forbundsstyret ikke i stor nok grad skaper utvikling rent håndballmessig. Et forbundsstyre har sine organisasjons- og forbundsrelatert oppgaver å forvalte, og er satt sammen ut fra kompetanseområder som skal dekkes på best mulig måte. Det medfører at det ikke nødvendigvis er en håndballkompetanse som gjør at den enkelte sitter i forbundsstyret. Det vil igjen påvirke muligheten for trenerne og ledere å bli utfordret på noen områder av styret.

Det er tydelig at sportsjef-rollen er et omdiskutert tema innad i organisasjonen. Ut fra det faktum at herrelandslaget pr dags dato står uten fast hovedtrener, samt at herresiden for kort tid tilbake har vært ut og inn av organisasjonen gir det grunn til å tro at en

sportssjef ville kunne bevare forbundets visjon, målsetninger og kultur i et langsiktig perspektiv. Da vil landslagene og øvrig organisasjon kunne bli noe mindre påvirket ved utskiftning av en trener eller leder. Da kan det tenkes at det ville gjort arbeidet enklere på veien for å skape kontinuitet og suksess, som er savnet på herresiden. For kvinnesiden ville en ansettelse av sportssjef også være en måte kan forsikre seg om at arbeidet som har ført til suksess blir forvaltet og bevart videre i en ledelse. Det er ikke gitt at neste hovedtrener for jentelandslaget kan fylle skoene til Marit Breivik og Thorir Hergeirssons, men det kan være viktig å følge i deres spor. Lagets spillestil og metodikker kan fortsette – styrt fra en sportsjef med overordnet ansvar. På den andre siden vil ansettelse av en sportssjef føre til at det blir enda flere ledere og sjefsroller i organisasjonen, det blir en mer å forholde seg til for de involverte, og det vil blant annet føre til endringer i ansvarsområder. I tillegg vil en slik organisering føre til at hovedtrenerne mister noe av sin maktposisjon og overordnet ansvar for de respektive landslagene. Det kan igjen tenkes å gå utover trenerstil og utbytte av trenerens kompetanse. I tillegg er det forskjeller mellom de ulike trenerne på utøvelse av ledelse, samt hvordan de klarer å forholde seg til en overordnet leder. En av informantene presiserer utfordringer rundt trenersituasjonen ved dagens organisering:

*Når vi ansetter et trenerteam så er det begrenset hvor mye vi i forbundet kan styre der. De vil jo ha sin frihet – det er jo tross alt de som henger seg ut, det er de som blir tatt om det ikke går bra.. Det kan jo være en kjekk ordning, men da kan ikke vi forlange å bestemme for mye, annet enn å gi råd og minne om tidligere feil. (4)*

Det presiseres at hovedtrenerne for landslagene har mye makt i sin jobb til å utøve den rollen på den måten de ønsker. Det er i tillegg en forutsetning for at det skal fungere. Samtidig må organisasjonen forsikre seg om at landslagsarbeidet blir forvaltet til det beste – det handler om balanse ganger.

På tross av noe ulike meninger om tilstanden til organiseringen av landslagsarbeidet, så er en gjennomgående holdning at landslagene forholder seg til det som er realiteten i dag – og den måten NHF har valgt å organisere seg. Gjennom diskusjon av empirien her viser det oss at forbundet jobber påpasselig, ut fra at det finnes et uttrykt ønske om et utvalg eller en sportsjefsrolle. Det viser at de ansatte kontinuerlig analyserer arbeidet og organisasjonen som helhet. Bakgrunnen er et felles ønske som langsiktig måloppnåelse og prestasjonsutvikling – hva som er beste veien å gå er det derimot uenigheter om.

## 5.2 Økonomi

Å ha elitelandslag på høyt internasjonalt nivå krever en viss økonomisk ramme i forbundet. De er blant annet avhengig av å kunne reise til kamper, samt ha gode treningssamlinger med troppen. Samtlige informanter kunne fortelle om en positiv og god økonomisk situasjon i forbundet. At NHF har en gjennomgående god økonomi, bekreftes av dette utsagnet:

*Vi har samlet sett en veldig god økonomi nå i norsk håndball, det vil si Håndballforbundet, som gjør at vi har økonomiske muskler som gjør at ta de valgene som vi mener er riktig. Det vil si vi kan bruke midler på utvikling, vi kan bruke midler på langsiktig arbeid som kanskje ikke gir umiddelbar sportslige resultater men som gir effekt over tid, vi kan bruke midler på tekniske løsninger som gir deg nye muligheter, vi kan bruke økonomi på å tilegne oss et godt apparat i landslagene. så vi har alle muligheter økonomisk til å legge til rette for å videreutvikle oss. Samtidig er jeg veldig opptatt av at dette handler ikke bare om økonomi, det er veldig mange andre ting som er mye viktigere, men når det er på plass så har vi økonomi til å ta de grepene som vi ønsker, og det er en kjempefordel vi har, og vi er likevel veldig forsiktig med pengene våre. Og veldig opptatt av å bruke de riktig. Sånn at vi har de musklene vi nå har også i fremtiden til gjøre valg underveis... (1).*

Å ha god økonomi er ikke godt nok, det viktigste er likevel å forvalte pengene på best mulig måte. Utsagnet over omtaler en god økonomi, samt en sunn og nøktern holdning til de økonomiske ressursene NHF har tilgjengelig. De har nok midler til å drifte landslagene på den måten de ønsker, samtidig som de har en gjennomtenkt, langsiktig plan for ressursbruken. NHF er klar over at de som forbund har en klar fordel økonomisk sammenlignet med andre land i verden, og at de er på verdenstoppen for begge lag på dette området. De kjører med en policy om at herresiden og damesiden skal ha jevnt over det samme ressursgrunnlaget å jobbe etter, det vil si en minimal forskjell mellom lagene økonomisk, noe som budsjettet gjenspeiler. Det er likevel nødvendig med enkelte justeringer, der for eksempel et OL-år for kvinnelaget krever noe større ressurser enn vanlig. Jentene er på grunn av deres deltakelse i mesterskap i tillegg kvalifisert til en støtteordning via Olympiatoppen. På damesiden beskrives tilgangen til økonomiske ressurser som spesielt viktig:

*Det er en av suksessfaktorene til kvinnehåndball - at vi har hatt tilgang på ressurser som vi har trengt. Og det vil være viktig i fremtiden også. Om inntekten til norsk håndball vil gå ned, så er*

*det samtidig viktig at det ikke går utover flaggskipet til norsk håndball, som er kvinnelandslaget. Ekstremt viktig. (2).*

De aller fleste idretter er avhengige av økonomisk støtte fra sponsorer og samarbeidspartnere. Dette gjelder også håndball. Kvinnelandslaget har spilt med Gjensidige sin logo på drakta i en årrekke, mens herrene har Bring som hovedsponsor.

*Håndballjentene har en veldig solid posisjon, både i samfunnet og i mediebildet. Det er en merkevare som er veldig sterk. Gjensidig har da stått her på brystet til de i 20 år – og det er jo også et tegn på at en får mye igjen da.(4).*

En av hovedsponsorene (Spar) til herrelandslaget har den siste tiden trukket seg ut av samarbeidet. Selv om de fortsatt har Bring som en sterk medspiller, er det en utfordring å være attraktiv på markedet. Her har de tatt konsekvensen av det og blant annet gjort tiltak for å knytte sterkere bånd mellom herrelaget og hovedsponsor. Ved å skape en sterkere relasjon mellom partene kan de i tydeligere se viktigheten av hverandre i dette samarbeidet.

*Ja det er veldig press på sponsormarkedet nå synes jeg. Vi så jo tendensen i høsten 2012, at inntektsbildet vårt begynte å flate ut. Det har stort sett bare vokst og vokst og vokst hvert eneste år i mange år, i takt med økte inntekter så har utgiftene vokst, fordi vi har kunnet gjøre mer. Så begynte det å flate ut i 2012, så gikk det litt opp og ned, men nest ned i 2013, så er budsjettet for 2014 lavere enn vi hadde i 2013. Fordi det er mye tøffere i sponsormarkedet og alle de kommersielle inntektene. Likevel så satser vi like mye på landslagene som tidligere, også satser vi veldig mye på rekruttering og frafallsproblematikken. (1).*

Uttalelsen viser en påpasselighet i organisasjonen, ved at de nøye fulgte med og så tendenser og avvik allerede i 2012. At NHF har tatt konsekvensen av det viser at de gjør de endringene som er nødvendig for å unngå at et større avvik i sponsorinntektene skulle oppstå. Det er gjennomgående at det økonomiske sterke grunnlaget NHF har i bunnen her er viktig for utvikling av norsk håndball i bredde og topp. Det er hovedsakelig et langsiktig økonomisk perspektiv for utvikling. Det vektlegges at begge landslagene har nok midler tilgjengelig til å lykkes, og at de ikke ser på ressursene som en betingelse for suksess – men mer en gode og mulighet de har. Dette er i tråd med det Nielsen & Storm (2013) fant i sin studie om sammenhengen mellom økonomi og sportslig suksess. De hevder at det kan være en viss relasjon mellom økonomisk vekst

og økt konkurransekraft i toppidrettssystemer, men at koblingen likevel er ganske svak. Den kan hovedsakelig finne sted på lang sikt og er betinget av en rekke faktorer. Forskningen viser altså kort fortalt at god økonomi ikke automatisk fører til suksess i toppidrett.

Oppsummert viser dette at NHF generelt har en positiv økonomi og et bevisst, sunt og realistisk forhold til sitt ressursbruk. Det er minimale forskjeller mellom landslagene når det gjelder tilgang til ressurser. Selv om forbundet har en noe større inntekt på kvinnelaget, er satsingen og utgangspunktet for landslagene tilnærmet lik når det kommer til økonomi. Forbundet legger altså ressursmessig til rette for et godt grunnlag til videre utvikling på elitenivå.

## **5.3 Kompetanseoverføring**

### **5.3.1 Jakten på utvikling**

Med en overordnet målsetning om å ha to elitelandslag i toppen på internasjonalt nivå, medfører det blant annet at man må være sulten på suksess og utvikling. Det er gjennomgående i NHF at organisasjonen har fokus på videreutvikling – med en tankegang om at det som er godt nok i dag ikke er godt nok i morgen. På organisasjonsnivå uttrykkes en grunnleggende filosofi om at mennesker alltid har potensial til å bli bedre, og det vektlegges at det enkelte individ må få muligheten til utvikling. En av de ansatte beskriver det sånn:

*Jeg tror alltid at mennesker, det er min grunnfilosofi, at du alltid har et potensiale til å videreutvikle det og til å bli bedre. Og da må man også la de slippe til. Også må man heller rydde litt der hvor det ikke fungerer. Det er mye bedre enn å.. i hvertfall syns jeg det er mye bedre enn å bremse en hel organisasjon for at det er enkeltelementer som ikke fungerer da. Men det er klart at du kan ha sånne lederfilosofier fordi vi er et stort forbund med god økonomi og god drift. (1)*

Denne uttalelsen viser både en holdning om at utvikling alltid er mulig, at enkeltindividet er sentralt, samt en bevissthet om at de som organisasjon ikke er feilfrie. Det er i tråd med hva som kjennetegner en påpasselig organisasjon. Det uttales at det er bedre å finne feilen og løse det som ikke fungerer i en organisasjon, i stedet for å bremse hele utviklingen. En påpasselig organisasjon er klar over det faktum at den ikke er feilfri, fokuset er derfor å utvikle kunnskap og ressurser. Styrken er å lære av feilen

for og videre jobbe uten at den samme feilen skjer igjen – uttalelsen kan dermed tolkes i retning av at NHF jobber påpasselig.

For damelandslagene beskrives en stor vilje til utvikling. Denne uttalelsen illustrerer at dette blir spesielt vektlagt på kvinnesiden:

*Vi jobber hele tiden med å utvikle oss. Tenker på nye elementer, bringe inn nye perspektiver, bringe inn mer fagressurser, hele tiden jobbe med å videreutvikle seg. Sparre med de beste og trene med de beste, lære av de beste osv. (...) det er veldig fokus på videreutvikling og å hele tiden tenke nytt. Ta med seg det gode videre, det er mye av nøkkelen. (1)*

Det synliggjør at utvikling er et sentralt felt for kvinnelandslaget og beskriver samtidig noe av måten de jobber på for å bli bedre. Det legges vekt på å tenke nytt og lære av de beste. Følgende sitat understreker dette:

*Det er jo det som ligger i idretten, du må ikke gjenta deg selv når du har vunnet – da må du ta et steg videre. Alt utvikler seg. (4).*

Utsagnet er i tråd med et av kjennetegnene til en påpasselig organisasjon, nemlig å ha motvilje til å forenkle fortolkninger. NHF opptrer kritisk i utviklingsprosessen, og er på kontinuerlig utkikk etter det som kan utvikle dem enda lenger – og gjøre dem enda bedre. Forenklinger kan føre til at man overser viktige elementer i veien mot internasjonal suksess. I håndball er det landslagstrenerne som har det sportslige hovedansvaret for lagets prestasjoner, og de bruker mye tid på videreutvikling. I et påpasselig teoretisk syn handler det kort fortalt om å ikke se alt fra samme perspektiv og jevnlig evaluere dagens arbeidsmetoder, noe som NHF ser ut til å mestre.

Under samtalene med informantene ble det presisert at det er forventinger både i og utenfor det norsk håndballmiljøet om at kvinnelandslaget alltid skal delta og prestere godt i mesterskap. Organisasjonen og spesielt landslagene selv tar ikke lett på oppgaven:

*Det er jo en del myter som er ute å går. Damene presterer fordi nivået er så dårlig liksom. Det holder ikke. Og det er så vanskelig for håndballgutta fordi de andre landene er så gode. Det holder ikke. Hvis de andre er veldig gode så må jo vi bare trene mye mer da. Og håndballjentene har jo gått foran i utviklingen av verdens kvinnehåndball. (4).*

Ingenting blir tatt for gitt. På kvinnesiden legges det stor vekt på at man må jobbe kontinuerlig for å klare målene om medaljer i mesterskap, og at den suksessen de har oppnådd frem til nå ikke vil fortsette av seg selv:

*Det handler om å være innovativ, og å være fremtidsorientert.. ikke leve for mye i nuet eller i fortiden, men se fremover. Jeg opplever at vi har en sterk organisasjon, men gode verdier og er godt drevet, god økonomi pr dato, og gode referanser. Men det er ikke noe som varer evig, så derfor så føler jeg at det er veldig viktig at en stadig vil noe nytt og noe mer. Må være flink til å ta vare på det gode i organisasjonen, og se det og forsterker det. Og at en ikke tar ting for gitt. Det er veldig mange i norsk håndball som hat tatt damelandslaget litt for gitt og forventer seg at de klarer seg uansett, og det er en skummel og farlig tanke. Derfor så er vår oppgaven oppi det her å synliggjøre behovene og være visjonærer og fremtidsrettet, for å synliggjøre for organisasjonen at ingen trær vokser til himmels. Vi kan bruke det vi kan og det vi har gjort, men vi trenger også å se fremover ikke bare tro at ting ordner seg. (2)*

Utsagnene over oppsummerer i store trekk hvordan de forholder seg til realiteten – og det som skjer nå. Organisasjonen generelt er bevisste om at det en kontinuerlig jakt på utvikling og suksess. Det er i tråd med teori om påpasselige organisasjoner og erfaringsbasert læring.

### **5.3.2 Lære av feil og erfaringer**

Erfaringsbasert læring handler blant annet om å bruke feil og avvik som et middel på veien mot et mål (Sitkin, 1992). For å oppnå målet om internasjonal mesterskapsmedalje må alt fungere, både i organisasjonen og på laget - og på denne veien er det vanskelig å unngå feil. Det gjelder derfor å luke bort avvikene som oppstår, lære av dem, for så å jobbe videre på riktig spor. I NHF er det spesielt et eksempel som illustrerer godt hvordan de lærte av en feil, og gjorde endringer i organisasjonen – for å unngå at det samme skulle skje igjen. I forbindelse med mesterskap i 2005 mistet kvinnelandslaget mange sentrale, erfarne spillere tett inn mot mesterskapet. De erfarte da at avstanden mellom junior og seniornivå er veldig stor, da det er veldig få spillere som takler den overgangen med en gang – det tar gjerne flere år før juniorene tar det nivået elitejentene er på. De var altså dårlig forberedt med de nest beste, som dermed fikk en barsk og tøff opplevelse i mesterskapet. Konsekvensen ble at de i etterkant etablerte rekruttlandslag, som er et steg etter juniornivå og det siste før du er inne på seniorlandslaget. Det ble altså dannet som en direkte følge av avviket som oppstod i dette mesterskapet. Dette bekreftes i følgende uttalelse:



*Men da skjer det noe i organisasjonen, for eksempel så skjedde det i 2005, når vi nærmet oss mesterskapet, så var den ene nøkkelspilleren etter hverandre ute. Da var det viktig å få et rekrutteringslandslag, sånn at vi hadde mange flere som hadde vært med og var forberedt til å gå inn i et mesterskap. (...) Da ble det veldig fokus på det. Så du kan si at, når det ikke går så bra – så er man helt sikkert litt flinkere til å tenke annerledes. Så sånn sett så kan det være nyttig. (3)*

NHF tok til seg erfaringen, lærte av feilen og gjorde de grepene som var nødvendig for at det samme ikke skulle skje igjen. Dette er også i tråd med teori om erfaringsbasert læring, samt teori om påpasselighet, hvor organisasjonen er opptatt av feil for å gjøre erfaringer og utvikle seg (Sitkin, 1992, Weick & Sutcliffe, 2001). Eksempelet over viser hvordan organisasjonen som en helhet lærte av en oppstått feil. Det er likevel noen delte meninger om hvorvidt forbundet på generell basis reagerer raskt av en oppstått feil, som kommer frem i denne uttalelsen:

*Jeg synes det kan gå for lenge til vi ser en mangel, til den blir gjort noe med.(4)*

Denne uttalelsen beskriver derimot en organisasjon som i noe mindre grad opptrer påpasselig i sitt arbeidet. Det kommer også frem i intervjuet at det er i hovedsak på herresiden at den største utfordringen ligger. Det pekes på evnen til å lære av tidligere feil og erfaringer i organisasjonen, og i større grad være kjappere på å rette opp feil som oppstår. Det kan videre tolkes i lys av en uttalelse om herrelandslagets opptreden i kampsituasjon:

*Vil påstå at man gjør den samme feilen litt for ofte. Det er ikke tilfeldig at når det er 20-20, og det er 1,5 minutt igjen – at Norge taper med 1 mål. Det er ikke tilfeldig. Flaks og uflaks finnes ikke her over mange år. Da lurte man seg selv. Det kjennetegner håndballen at det er veldig lett å få fokus på en dommeravgjørelse som kanskje skulle gått til oss. (...) Over tid så er det din egen prestasjon som gjelder. (4)*

Vi kan tolke det dit hen at det er forskjeller innad i organisasjonen hvorvidt NHF lærer av sine feil og erfaringer. Informasjonen gir inntrykk av at NHF i stor grad lærer av feil og gjennomfører nødvendige endringer, men at det ikke skjer en umiddelbar reaksjon i alle tilfeller. For å oppnå enda større grad av utvikling kan det være grunn til å tro at de må reagere raskere når feil oppstår, jfr. teori om påpasselighet kapittel 3. Oppsummert

finnes det et utviklingspotensial her generelt for hele organisasjonen, og kanskje spesielt på herresiden.

### **5.3.3 Evalueringer**

En forutsetning for å på best mulig måte lære av feil og erfaringer, er å gjøre evalueringer i organisasjonen. Hensikten er blant annet å vurdere hvor man står i forhold til målet, se på hva som fungerte godt, hva som forårsaket feilen – og ikke minst hva kan en gjøre bedre. Det kommer frem av intervjuene at det foregår jevnlig evalueringer i blant annet ledergrupper på organisasjonsnivå, i tillegg til den rapporteringsansvaret den enkelte leder og avdeling har til overordnede. Det er likevel noe ulike syn på rutiner for evalueringsprosessen. Det poengteres at det ikke er nok evalueringer på organisasjonsnivå, at det som gjøres er litt for tilfeldig og personavhengig. En forteller at det i etterkant av et mesterskap ikke gjennomføres noen gjennomgående evaluering i administrasjonen og i den enkelte avdeling. En påvirkningsfaktor til noe fraværende oppfølging nevnes å kunne være NHF sin organisering, ved at landslagene og ledelsen i organisasjonen skal rapportere til forbundsstyret. Vurderingen er at NHF har et potensiale til å utvikle seg på evalueringsprosessen- og rutiner på organisasjonsnivå. Det bekreftes i følgende uttalelse:

*Så på evalueringens nivå generelt, og på relasjoner mellom forbundet og miljøene så er det nok mye å hente. Mye å hente. (4)*

For kvinnelandslaget sin del er det godt etablerte rutiner for evalueringer – hvor slike rutiner blir lagt stor vekt på. Samtlige informanter forteller at det på damesiden brukes enormt mye tid på å gjøre grundige evalueringer gjennom hele året. Det kommer også frem i sitatet under:

*Kvinnelandslaget er spesielt flinke – de bruker veldig mye tid på evalueringer og oppfølging. (3)*

Ved å gjennomføre evalueringer av en bestemt tidsperiode eller for eksempel en sesong, skaper det bedre forutsetninger for å sette nye delmål, gjøre justeringer og prioritering for videre prestasjonsutvikling. Hvordan dette foregår rent praktisk på damesiden blir illustrert her:

*Ut i fra den evalueringen av det året som har vært og det mesterskapet som spilles i desember, så begynner man å meisle ut et nytt utviklingsoppgavefokus for hver spiller, og da også for laget. Og det laget da trenger får ofte konsekvenser for spillerne. Hvis laget trenger å løfte seg på det og det i spillet, så genererer det også noen krav nedover til spillerne på at da trenger en å løfte skudduttelling, eller hurtighet, styrke, samspill-kvalitet, linjespill...(...) osv. Så det genererer individuelle utviklingsmål, som vi setter opp, spillerne gjør det først og fremst selv, men i samspill med klubbtrener og landslagstrener i stor grad. (2).*

For herrelandslaget blir det også fortalt om jevnt over gode rutiner for evaluering, men det vektlegges at de er langt fra så gode som de ønsker å være på dette området.

Evalueringrutinene på både spillernivå, trenernivå og relasjonsnivå kan bli bedre. Det vil derfor betyr at det er forskjeller mellom landslagene på dette området, evaluering av arbeidet blir altså i større grad prioritert på kvinnesiden.

En av informantene setter fokus på en av utfordringene som kvinnelandslaget står overfor i forbindelse med gjennomføring av evalueringer - spesielt i etterkant av mesterskap:

*Veldig kort sagt så er det sånn at når du vinner mesterskap – når du når målet og går til topps, så er det ekstremt mye mer krevende som leder å drive evalueringsprosesser. Fordi at evalueringen – det å gå inn i seg selv og reflektere, den preges veldig av sluttresultatet. Det gikk bra, vi vant, vi nådde målet, blir ofte likhet med at alt var bra. (...) Og når en da ikke når målet, så preges evalueringsprosessen veldig av at du kanskje går i overkant kritisk inn og ser bare det som ikke gikk. Da blir oppgaven som leder å kanskje å synliggjøre det som tross alt var riktig bra. (2)*

Sitatet over er en sentral problemstilling for det enkelte landslag, og det kan i tillegg trekkes paralleller til organisasjonen som helhet. Det kan i større grad være utfordrende å se kritisk på sitt eget arbeid så lenge det går bra og målene nås. Som det poengteres i uttalelsen over så har ledelsen et ansvar i hvordan evalueringen gjennomføres og hva som er fokus.

Totalt viser denne gjennomgangen om evalueringsprosesser at det er forskjeller mellom landslagene, der jentesiden i større grad har innarbeidet rutiner og prosesser sammenlignet med herresiden. Organisasjonens arbeid preges også av at det er noe mangel på rutiner for evalueringsprosesser i administrasjonen, at dette kun skjer noe tilfeldig. En slik mangel kan på sikt hemme utvikling av organisasjonen. Uten å

evaluere det som gjøres vil man heller ikke vite hvordan man kan gjøre ting enda bedre – noe som er en forutsetning for utvikling og måloppnåelse.

#### **5.3.4 Lære av andre i organisasjonen**

Som tidligere forklart har NHF samarbeid med Olympiatoppen om ekspertise på enkelte felt der forbundet ser det som nødvendig og ønskelig. Innad i forbundet finnes det også enormt mye kunnskap og kompetente personer. I hvilken grad mestrer NHF å lære av hverandre i organisasjonen? På organisasjonsnivå er det mange enkeltpersoner som besitter stor kunnskap og har lang erfaring fra håndballorganisering og idrett generelt. Det er delte meninger om hvorvidt de benytter muligheten til å utnytte de som sitter på mye kompetanse, eller lærer av andre som har erfaring fra tilsvarende situasjoner. På den ene siden legges det vekt på at et åpent kontorlandskap bidrar til den daglige samtalen og utvekslingen av kunnskap. Det er takhøyde for å spørre om hjelp og diskutere med andre personer eller avdelinger. I tillegg har de fire ganger i året et fagtreff, der landslagstrenerne, ledere og andre fagansvarlig deltar. Her blir aktuelle tema diskutert og gjennomgått, og det er mulig å dele av sine erfaringer og kunnskap på området. Alt dette tyder i retning av en organisasjon som tar vare på kompetansen den besitter og bruker erfaringer til videre læring. NHF har likevel ingen definerte rutiner for deling av kompetanse eller å lære av hverandre. Sammensetningen av organisasjonen er derimot gjennomtenkt:

*Vi har ikke noe konkret eller definert ramme for å lære av hverandre. Det blir jo på en måte hvordan du sikrer at du har nok kompetanse til å etterleve strategiplanen. Men i ledergruppen så bruker vi mye tid på å diskutere sammensetningen av det administrative apparatet. Vi et veldig klart mål om at vi ikke skal vokse administrativt, for at vi skal bruke de ressursene vi har mest mulig på aktivitet. (...) Også er det jo mer på det å utvikle de ansatte vi har, gjennom å sette mål, gjennom at omverdenen utvikler seg, osv. Men vi har ingen individuelle kompetansemål for eksempel. (1)*

Uttalelsen viser at forbundet jobber med sammensetningen av organisasjonen, for å sikre at de har den kompetansen som er nødvendig ut fra målsetningene. Det er likevel gjennomgående uttrykt fra informantene at de i altfor liten grad benytter seg av muligheten til å lære av hverandre i organisasjonen. De ser at de skulle vært bedre på området, men at det ikke blir prioritert framfor daglige gjøremål og oppgaver. Det kommer frem her:

*Vi er ikke gode nok her. Nei. Det ville være å lyve. Det sitter mye kompetanse på ulike nivåer, men vi er ikke flinke nok til å utnytte hverandre – spille hverandre så god som vi skulle kunne gjort. (4)*

Det finnes et utviklingspotensial her, og dette arbeidet er per i dag ikke i stor nok grad prioritert. Det bekreftes også av fra en annen ansatte i følgende uttalelse:

*Det er litt sånn man lærer av sport, at når du er på et lag så er du ikke god før du lærer bort. Du må hjelpe å gjøre de andre god også. Så det håper jeg vi får til administrativt, selv om vi legger ikke like mye vekt på det som i sport, men jeg synes det er naturlig del av hverdagen vår her også. (1).*

Empirien tolkes i retning av at NHF har en intensjon her, de er bevisste på verdien av de menneskelige ressursene de har og at de i stor grad ønsker å benytte seg av kompetanseoverføring. Mangel på en konkret ramme og prosess her hindrer dem likevel i å ta vare på den kunnskapen som faktisk finnes. I et fremtidsrettet perspektiv er det grunn til å tro at å lære av hverandre i administrasjonen er et området det er verdt å prioritere sterkere.

Av landslagsledelsen på jentesiden er det i større grad en etablert ramme for å lære av hverandre. På kvinnelandslaget er det stort fokus på at spillerne skal utvikle hverandre og gjøre hverandre god på enkelte utvalgte områder. De benytter seg veldig mye av team som metode, der spillerne konkurrer og gir hverandre tips og tilbakemeldinger. De lærer av hverandre gjennom aktivt arbeid i team.

Herrelandslaget har i de siste årene benyttet seg av et program som heter Sidelines, som er et system hvor de kan registrere hva som gjøres i treningsarbeidet. På den måten får man ivaretatt og overført faglig informasjon til de som har nytte av det i det daglige sportslige arbeidet. Det gjør det enklere å kommunisere med hverandre, blant annet mellom yngre landslag og seniorlandslaget – samt de enkelte trenere og ledere.

Programmet omtales her:

*Robert begynte med det i 2011 og nå omfatter det alle landslag for menn. Det betyr for eksempel fordeler som å kunne benytte samme prinsipp i spillet på alle nivåer. (...) Så de som tidligere savnet en rød tråd i arbeidet, de har nå ingen grunn til å si noe – for den ligger der. (4)*

I en organisasjon som NHF som har et kvinnelandslag som har hatt jevn suksess i flere tiår, og et herrelandslag som sliter noe mer med å komme helt opp til toppen, så gir det grunn til å stille spørsmål om hvilken grad de respektive landslagene har lært av hverandre? Det er viktig å presisere at den metodikken og fremgangsmåten som fungerer for en gruppe, ikke nødvendigvis fungerer for noen andre. Samtidig er det flere like forutsetninger mellom lagene, og det kan derfor tenkes at enkelte elementer kan være overførbart. Av informantene kommer det frem at det mellom landslagene er liten grad av kompetanseoverføring. Det som foregår er som nevnt tidligere, faglige samlinger i ledelsen en gang pr kvartal, samt noe møtevirksomhet ellers gjennom året. Det presiseres at det er hovedsakelig på selve organiseringen av landslagene at det er viktigst å lære av hverandre, ikke nødvendigvis på det sportslige plan:

*Jeg tror det kommer opp en del problemstillinger som er felles på begge sider. Og da tror jeg det handler om å utnytte hverandres erfaringer. Og igjen mer på personalsiden enn på det sportslige. (4)*

Det forklares videre at områder som planlegging, oppfølging, samhold og evne til å være sammen er felt som jentene er mye bedre på enn guttene. Dette er områder herrelandslaget i større grad burde lært og gjerne gjort mye av det samme i sitt arbeid. Det en *vet* fungerer på kvinnesiden i det organisatoriske arbeidet, burde i utgangspunktet være direkte overførbart til herresiden. Det blir illustrert av følgende eksempel:

*For eksempel på et dagsprogram på samling for jentene så begynte de kvart på sju om morgenen og var ferdige elleve på kvelden. Lange arbeidsdager – det fungerte. Og det er det jo ikke noe i veien for å kopiere! Dagen er jo lik for en kvinne og en mann. (4)*

Uttalelsen ovenfor tolkes i retning av at landslagene i liten grad arbeider ut et perspektiv om pålitelig og erfaringsbasert læring – da overføringer av erfaringer rundt praktiske situasjoner mellom lagene er omtrent fraværende.

Oppsummert kan empirien tolkes i retning av en organisasjon som delvis lærer av hverandre, men som mangler definerte prosesser på det. På landslagsnivå er det etablerte rutiner og arbeidsmåter for å utnytte kompetansen i gruppen, og her ser det ikke ut til å være noen store forskjeller mellom kjønn. I øvrig organisasjon er det

derimot mye å gå på når det gjelder å lære av medarbeidere. Det er grunn til å tro at etablering av en mer systematisk kompetanseoverføring vil kunne bidra til økt prestasjonsutvikling for hele organisasjonen.

#### **5.4 Rekruttering**

Det er et velkjent problem innen norsk idrett at frafallet blant ungdom er stort. Dette gjelder også for håndball. Gjennom ungdomsskole- og videregåendeårene er frafallet enormt. Seippel (2005) fant i sin studie av norsk idrett at årsakene til at unge slutter i idrettslag er ulike – det er altså en kompleks problematikk. NHF har tatt konsekvensen av dette og har begynt å se på hvordan de kan redusere frafallet og øke rekrutteringen, noe som også skal gjenspeiles i kommende strategiplaner. De er klar over at for landslagshåndballen sin fremtid så er NHF avhengige av at det gror godt på grasrotnivå. Det handler om det volumet man har i bunnen, antall spillere sier noe om hvor mange aktuelle landslagsspillere en har å ta av framover i tid. Samtidig er realiteten den at blant norsk håndballs 112.000 medlemmer er det kun noen hundre som til sammen som spiller på landslag. Forbundet er derfor svært opptatt av at øvrige deltakere skal ha et tilbud som passer deres nivå – i tråd med deres visjon og målsetning.

*Men samtidig er landslagene på en måte det viktigste utad da, sånn det å få opp rekrutteringen i bunn som også gjør at vi får en større base for landslagene fremover. Det blir kjempeviktig. For den er for liten i begge kjønn nå. Frafallet er like stort prosentuellt i begge kjønn, og det er jo et problem for idretten generelt at frafallet er for stort. (1)*

På rekruttering og talentutvikling er det hovedsakelig på regionalt nivå hvor størsteparten av jobben gjøres, med lokale og sentrale talentsamlinger. Her er alle regionene involvert og alle landslagstrenerne er involvert. Hensikten er å ha gode samlinger, å identifisere spillere som har potensiale – samtidig som de ønsker å unngå å skalle av spillere i for ung alder. Som et tiltak for å prøve å gjøre ungdomshåndball attraktivt har de blant annet laget noe som heter 'by-turnering' for 15-16 åringer og Bringserien, som er for 16 åringer. Dette er et tiltak som i utgangspunktet ble opprettet for å stimulere ungdommen til å holde på lenger med håndball, men som nå viser seg i større grad har ført til at de unge gir seg i etterkant av tilbudet. Det kommer hovedsakelig på grunn av at spillerne føler de har opplevd *nok* med håndballen som 16-18åring. En av de ansatte understreker erfaringen:

*Jeg var jo helt overbevist om at et sånt tilbud ville stimulere til at du holdt på lenger. Men der tror jeg at jeg har tatt helt feil. Fordi det er mange som synes at en har opplevd nok med håndballen som 16 åring-18åring, og som da gir seg. Merkelig..(4)*

Det er en bevissthet om at selv om frafallet er stort så er det likevel ikke er antall spillere som er avgjørende for om de skal lykkes på landslagsnivå. Det blir av flere informanter gjort sammenligninger med mindre nasjoner, som Island, for å eksemplifisere at det tross alt er nok mennesker å ta av her til lands:

*Men for herrelandslaget sin del så er vi mange nok, det er også en motsetning. Vi kan sammenligne oss med Island, hvor det er 300 000 innbyggere, som hele tiden har et lag i verdenstoppen for menn. Og da kan ikke vi klage som er nesten 5 millioner.. (4)*

NHF jobber med rekruttering og talentutvikling blant annet gjennom noe de kaller ”kvalitetskjeden”. Her blir det faglige budskap fra sentralorganisasjonen ivaretatt gjennom en utviklingsprosess via regionene. Dette gjør de for å unngå at NHF skal bli en ”topptung” organisasjon ved å styre talentutviklingen direkte. Ved å jobbe gjennom de enkelte regionene og klubbene klarer de å komme enda nærmere spilleren. Målet er at regionen skal lære av forbundet sentralt, og at regionen skal lære videre til den enkelte klubb og spiller.

*Denne kvalitetskjeden hvor vi har organisasjonsledd, miljøer, ressurser, personer og et budskap som henger sammen – først da kan vi treffe enkeltspilleren. (3)*

Når det gjelder rekruttering settes det på fokus på to områder hvor det er spesielt utfordringer. Det er holdninger og kvalitet. På herresiden opplever de spesielt at holdninger er en stor utfordring – noe som omfatter å få spillere med på å velge idrett og håndball foran andre fristelser i dagens samfunn. Det å få tak i de menneskene og få de til å synes at håndball er gøy, samt skape en gjennomgående positiv holdning til trening og idrett. Det er veldig attraktivt blant annet å komme på juniorlandslagene, de opplever mye, og trenerne opplever i tillegg at det er stimulerende å trene lagene fordi de er utrolig motiverte. En uttaler at denne jobben her må sees i lys av utfordringen om at du skal ha med deg folk, som etter hvert skal bli sine egne trenere, få håndball inn i blodet og ha gode holdninger over hele fjøla. Det handler om prioritering og egne valg som en må være innforstått med. Det forklares at disse utfordringene er spesielt opplevd på



herresiden, men at selve problematikken er grunnleggende blant yngre spillere både på jente- og guttesiden:

*De bor i samme land. Har samme muligheter, og har samme fristelser. Så det er ingen forskjell. Rammebetingelsene er helt like. (4)*

Det andre utfordringen ved rekruttering i dag ble hevdet å være kvaliteten på arbeidet blant barn og unge – blant annet en konsekvens av den norske idrettsmodellen. En beskriver den slik:

*Så det er nok spilletilgang – ja det er det. Men vi har en utfordring i – det er en pluss og en minus ved den norske idrettsmodellen. Plussen er at den engasjere ekstremt mange foreldre. Og engasjerer veldig folk lokalt. Så du får være med og trene unger, ungdom og du får være med å ta del i det som skjer. Samtidig får du også veldig tilfeldig kvalitet på treningen, som gjør at det er veldig tilfeldig hvilke lag og hvilke spillere som får en progressiv riktig utviklingsløp i innhold og utfordringer – helt prisgitt at den treneren de får, den faren eller den moren, kan det de holder på med. Så det gjøres fantastisk mye godt arbeid av foreldre på yngre barn og ungdom, men jeg kunne tenke meg noe mer håndballkvalifisert, altså idrettspedagogisk og håndballkunnskapsmessig høyere nivå på de som trener ungdommer. Der har vi en jobb å gjøre på norsk håndball. Sånn at vi sikrer at det minst mulig mangler på tekniske og taktisk utvikling osv., når de kommer opp i junior og senioralder. Der har vi en utfordring. Der ligger mange av våre konkurrenter langt foran oss. Men samtidig så har den idrettsmodellen gitt oss olympiske mestere, verdensmestere, europamestre – så det er feil å si at det ikke er en bra modell. Men den kan forbedres, sånn som alle andre. (2)*

Det understrekes altså at det til tross for frafall også i norsk håndball, er hovedutfordringa å få nok håndballkvalifisert kunnskap i tidlig alder til de som er med. Hvorvidt den norske idrettsmodellen er den mest hensiktsmessige eller ikke vil ikke videre blir diskutert her. Det var en gjengående oppfattelse av at NHF som organisasjon fortsatt er mye å gå på i forhold til rekruttering og talentutvikling, både med tanke på hvor mange en klarer å favne over, samt hvordan en mestrer å videreutvikle de spillerne som allerede er en del av talentsamlingene. Dette er et likhetstrekk med en påpasselig organisasjon, på den måten at de er klar over deres mangler og samtidig jobber for å utvikle seg på området. Dette omtales av Weick & Sutcliffe (2001) i det andre kjennetegnet av påpasselige organisasjoner, hvor sensitivitet til prosesser er sentralt. Rekruttering og talentutvikling kan på en måte sees som en rutinemessig prosess, og da handler det om å ha forståelse for den situasjonen man er i – og holde fokus på det som

skjer der og da for å videre finne nye løsninger. Selv om frafallsproblematikken er et komplisert fenomen og stor utfordring, så kan det se ut som at NHF opptrer påpasselig i form av å forholde seg til dagens situasjon og ta konsekvensen av det gjennom å inkludere det i overordnet organisasjonsutvikling.

## **5.5 Prestasjonskultur**

Alle kategoriene jeg hittil har gått gjennom i dette kapitlet er alle områder som på en eller annen måte forteller oss noe om kulturen i en organisasjon. I denne delen vil jeg se på prestasjonskulturen i NHF og prøve å vise hva de som organisasjon legger i dette begrepet. Tidligere i oppgaven ble prestasjonskultur i toppidrett omtalt som summen av alt som ligger bak gode prestasjoner, verdier, holdninger, kompetanse, handlemåter, normer og regler som utvikler atferd (Stensbøl, 2012). En prestasjonskultur preges av at man stadig utfordrer hverandre i jakten på forbedringer, og ser på forandringer som et grunnlag for videre fremgang.

En prestasjonskultur som initierer åpenhet og trygghet, skaper en holdning om å tørre å bli dårligere en periode for å kunne bli bedre på sikt (Stensbøl, 2012). Selv om NHF over lang tid har opplevd suksess gjennom kvinnelandslaget er de veldig klar over at det ikke vil vare evig, blant annet på grunn av økt konkurransesituasjon internasjonalt. Det er et ønske fra ledelsen i organisasjonen om å ha en kultur hvor det jobbes for stadig utvikling, hvor en er nødt til å tåle noe nedtur eller motgang for å nå målene. Sitatet under beskriver en forståelse av prestasjonskultur som en kontinuerlig prosess som til syvende og sist henger sammen med å lykkes – altså en vinnerkultur:

*Så har vi jo noe, det som har vært viktig for oss nå er jo å jobbe med jentene sånn at de fortsetter å være i verdensstoppen, det betyr at du også må tåle nedturer, vi må tåle å ryke ut – sånn som vi gjorde nå i siste mesterskap, før medaljene ble delt ut – for sånn er tross alt idrett. Så det handler altså om å tåle tap og nederlag, men samtidig se fremover. Og det opplever jeg at kvinnesiden er veldig gode på. Også gjelder det nå for gutta og inn i det samme moduset, og få inn den kulturen, altså en vinnerkultur – selv om de har hatt det, men litt mer detaljorientert, lære litt av jentene der det er mulig, også ikke minst gjennom ledelse - der også videreutvikle seg på de tingene som gjør av de kan nå målene. (1)*

Uttalelsen over viser flere aspekt ved prestasjonskulturen i NHF. For det første kan det tyde på en kultur som til en viss grad bevisst på at det er lov å tape og bli dårligere for

en periode, fordi det er med på å skape utvikling og at de blir bedre på sikt. For kvinnelandslaget sin del er det en realitet at de ikke har mye erfaring med tap og nedturer. Det er likevel en gjennomgående holdning fra informantene at de stadig ønsker å utvikle seg, og en bevissthet om at det en gjør i dag ikke er bra nok i morgen. For det andre kan uttalelsen forstås som at det er forskjeller i kulturen mellom jentene og guttene, at vinnerkulturen ikke i like stor grad er til stedet på herresiden. Dette kan tenkes å naturlig komme av mangel på gode internasjonale prestasjoner for herrelandslaget. Samtidig poengterer sitatet et tredje aspekt, nemlig ledelsens rolle i utviklingen av en god prestasjonskultur. Som det ble gjennomgått tidligere i dette resultatkapitlet har NHF godt definerte målsetninger og verdier, som er tydelig forankret i organisasjonen. Stensbøl (2012) beskriver at en mobilisering av kollektiv kompetanse henger sammen med evnen til å utvikle organisasjonskulturer som evner å gi oppslutning om ambisiøse målsettinger. Dette er absolutt på plass i NHF, der overordnet målsetning og visjon er godt implementert i organisasjonen. I dette arbeidet har ledelsen en viktig oppgave. Ledelsen er viktig i prestasjonskultur på en måten at de setter krav, viser dristighet, lidenskap, vilje og evne til å gjøre det som er nødvendig for å nå målet (Stensbøl, 2012).

*Jeg tror at i organisasjonen så tar man det for gitt at jentene skal vinne, gang på gang. Men laget selv de tar det ikke for gitt, og trenerne. Det gjør de ikke. Nå var det jo nesten katastrofe, når vi fikk en 5.plass. ikke sant. (3)*

Denne uttalelsen viser både at målsetningene og visjonen om landslag i toppen er godt integrert i organisasjonen, samtidig som det er forskjeller på krav og forventinger mellom de ulike delene av organisasjonen. Det kan tolkes som at NHF ikke er helt gjennomarbeidet på organisasjonsnivå med tanke på det Stensbøl (2012) omtaler som åpenhet og trygghet i prestasjonskulturen, og det er ulike meninger om hvorvidt de faktisk tåler og håndterer muligheten for oppstått motgang. Samtidig gir uttalelsene inntrykk av at organisasjonen har levd lenge på kvinnelandslaget suksess, og det å håndtere nedturer der er veldig nytt for dem. Inntrykket er oppsummert at det er en involverende ledelse som prøver å innarbeide en kultur som godtar nedturer, men at disse holdningen per dags dato ikke er helt gjennomarbeidet i hele organisasjonen.

For herresiden sin del beskrives det en grad av utålmodighet i laget om å nå målet om å prestere i toppen internasjonalt:

*Det er nok en større grad av utålmodighet på herresiden, man skal fort, fort ha resultater. Litt mer gutteaktig. Jeg kjenner jo den. Men våre muligheter for vårt herrelandslag skal ikke ligge tilbake for noe annet lag i verden, jeg kan ikke se det. (4)*

Det er grunn til å tro at dette kan påvirke både spillere, støtteapparat og øvrig organisasjon – og kanskje være en utfordring som kan kjempe i mot utviklingsperspektivet.

Kvinnelandslaget er klar over hvilket resultatpress som ligger over dem til en hver tid, og velger derfor å ikke fokusere på det – men heller på arbeidet de skal gjøre:

*Marit var på en måte var frontfigur på i norsk lagidrett vil jeg si, med mye involvering av spillere, med teamarbeid og teamtankegang. Den metodikken er videreført og vi jobber videre med samme oppskrift. (...) Det er mye målsetningsarbeid, mye forpliktelse på individuelle mål, lagmål og utviklingsmål. Involvering av spillergruppen i ulike former, forpliktelse i forhold til målene som settes, og en utviklingsorientering i veldig stor grad. Et veldig stort fokus på utviklingsperspektivet kontra resultatmål. For resultatmålene henger der over oss, overordnet uansett. Derfor så har vi alltid jobbet voldsomt mye med å ha utviklingsfokus, også når vi konkurrerer i mesterskap. I stedet for å ha ensformig fokus på resultat. (2)*

Dette gjenspeiler en kultur på jentesiden som er veldig opptatt av utvikling, i tråd med teori om prestasjonskultur fra Stensbøl (2012) presentert i teorikapittelet.

Trygghet er som nevnt tidligere et sentralt begrep innen prestasjonskultur via involverende ledelse, blant annet innad i landslaget kan det være direkte relatert til prestasjon. På kvinnesiden blir viktigheten av trygghet satt høyt, og her beskrives hvordan dette fungerer i praksis:

*For å prestere så er jo spillerne veldig opptatt av at de føler seg trygge for at de kan gi sitt maksimale. Paradoksalt så er det jo sånn at toppidrett er utrygt. Altså landslagsplassen den er utrygg. Du vet jo ikke om du blir tatt ut eller satt ut av laget, gitt spilletid eller ikke.. (...). Så i utgangspunktet må de leve med at det er en veldig utrygg tilværelse å drive toppidrett – og i landslag som skal kjempe i toppen internasjonalt. Men så gjelder det å forsøke å skape miljøet så trygt som det går an. Så er det jo en balansegang – om det blir for trygt så er det heller ikke bra, blir det for behagelig, for bedagelig, så er ikke det bra. Så gjelder det å finne en balansegang og få en dynamikk. Så da bruker vi veldig mye det som vi kaller for lagånd, som er et sett at verdier som spillerne definerer som viktige for å trives og prestere maksimalt. (2)*

For å definere lagånd, jobber de sammen for å komme fram til hva som er viktig for det enkelte individ både på og utenfor banen. Dette er en prosess som foregår jevnlig, litt avhengig av hvor store utskiftninger det er på laget fra år til år. I 2013 hadde for eksempel kvinnelandslaget denne prosessen, da det var en god del nye og unge spillere som ble en del av troppen. Lagånd er et sett av verdier som kommer i tillegg til NHF's overordnede verdier, som er begeistring, respekt, innsats og fair play. Som eksempel på tema som er sentralt for spillerne utenfor banen, nevnes viktigheten av å ta opp ting med den det angår. Det er en stor utfordring i alle grupper der det er mennesker, og tørre å ta opp ting som er viktig for at laget eller den enkelte skal fungere.

Et kjennetegn på prestasjonskultur er mobilisering av de menneskelige ressursene man har i organisasjonen (Andersen & Sæther, 2008). NHF har et klart mål om å benytte de personene som allerede finnes i forbundet nå, og ønsker ikke å vokse administrativt. Hvis noen går ut av en stilling handler det derfor om å fylle det gapet – i mangel på kompetanse. Her har de valgt å tenke langsiktig og er nå i startfasen av et prosjekt om kompetansekartlegging. Hensikten er å se på hvordan NHF som organisasjon skal se ut i et 5-10-15 års-perspektiv. Dette er i tråd med teori om prestasjonskultur, hvor utvikling og mobilisering er nøkkelfaktorer.

### **5.5.1 Samspill og samstemthet**

Samspill og samstemthet er sentrale begreper innen prestasjonskultur (Stensbøl, 2012). I samstemthet ligger det å ha felles oppfatninger om visjon, mål og arbeidsmåter. I tillegg at samarbeid om felles mål gjør den enkelte bedre. Som tidligere beskrevet har NHF tydelige målsetninger og verdier for hele organisasjonen. Å ha evne til å gi oppslutning om ambisiøse målsetninger danner i følge Andersen & Sæther (2008) en prestasjonskultur, som dermed skulle tilsi at en slik kultur finnes i NHF.

På damesiden er det et spesielt godt samspill og en samstemthet som blant annet har kommet som konsekvens av mye arbeid med en grunnleggende lagånd:

*Kapteinsteamet får da i oppgave å sammenfatte noen stikkord på hva som er viktig for oss på banen og utenfor banen, for å fungere og prestere best for Norge. Det kaller vi lagånd.(...) Og den har hjulpet oss i med og motgang så lenge jeg har vært med. Har vært vesentlig, jeg kaller det byggesteinene og grunnmuren på et lag du skal bygge. Skal du bygge hus så må du fundamentere godt, og skal du bygge en god grunn, da står huset når jordskjelvet kommer osv.*

*Så må du bygge med riktig materiale for å unngå at det blåser vekk, eller brenner opp på kort tid.. men det er alltid sånn at desto bedre du bygger, jo bedre står det, og når det da blir motgang så er det godt ha det. Og når det er medgang så er det også godt å ha det og styre etter.(2)*

Uttalelsen beskriver metodikken for å inkludere overordnet mål i lagets verdier, samt understreker den praktiske fordelene og viktigheten av en grunnleggende, felles målsetning og fundament. Ved å ha en god kultur i bunn av alt arbeid, blir det en sikkerhet og et holdepunkt i både sportslig motgang og medgang. Kvinnelandslaget fremstår som en gruppe med høy grad av samstemthet.

Kulturen og miljøet som er på herresiden i dag omtales også som svært godt, og det påpekes at det å skape en prestasjonskultur er et område hvor de jobber mye med for tiden. En omtaler kulturen i herrelandslaget slik:

*Jeg tror at det miljøet de har skapt på sin måte, det skal være sterkt nok. Det handler vel så mye om å ta konsekvensen av de målsetningene en setter seg. Hva betyr det å si at vi skal til VM, vi skal bli nr. 4 og alt det der.. men kan vi ikke heller snakke om hva jeg skal gjøre den neste uka, hva skal jeg gjøre neste mnd., neste året, hvor skal jeg være, hva skal jeg kunne...? (4)*

Her beskrives miljøet for herrelandslaget som sterkt, og det settes samtidig fokus på at det finnes en utfordring der om hvordan de skal jobbe i praksis for å nå målene som er satt. Selv om de så langt ikke har nådd en semifinale i mesterskap fremheves et målrettet arbeid:

*Det er visjonen og det er det man jobber fram i mot. De siste 2-3årene så har vi lagt mye ressurser i å nå de målene her. Det er bredere trenerapparat, det er mer trening, flere treninger, og det er et hardt arbeid synes jeg for å skape en prestasjonskultur. Så har jo de gutta fått litt sånn stempel på seg for å være litt sånn "nestenlaget", ikke sant.. så langt har vi ikke kommet dit man ønsker. (4).*

Svaret viser at herrelandslaget setter fokus på å skape prestasjonskultur på veien mot målet om mesterskapsmedalje. Det blir også sagt videre i samtalen at NHF har troen på kvaliteten på guttene som er på laget nå, men at utfordringen ligger i å skape en kultur hvor alle til en hver tid tenker håndball – og fokusere på et miljø der den enkelte gutt kan bli et hakk bedre. Det er snakk om å få absolutt hele laget inn i de samme gode

holdningene. Det ser ut til at herrelandslaget har en vei å gå når på denne delen av prestasjonskultur-perspektivet. Følgende uttalelse bekrefter dette:

Du kan si det har vært en mer langsiktig kulturbæring da på jentesiden, enn det har vært på herresiden. (3)

Oppsummert så kan dette forstås i retning av en gjennomgående høy grad av samspill og samstemthet i hele organisasjonen – og at NHF vektlegger hvilke fordeler en god kultur har i veien mot suksess og gode prestasjoner. Type kulturen og miljø er litt forskjellig mellom kvinne- og herresiden, noe som ser ut til å komme av kontinuitet, hvor jentene over lengre tid har hatt en godt etablert prestasjonskultur sammenlignet med herrene.

### **5.5.2 Det enkelte individ**

I forbundet og på landslagsnivå benyttes det blant annet coaching og arenamodellen når det gjelder å ta hensyn til den enkelte. Dette sitatet om teamet rundt kvinnelandslaget illustrerer at de bryr seg om hele individet, ikke bare det som du som spiller gjør på banen og i treningstiden:

*I tillegg er landslagsledelsen og støtteapparatet utrolig flinke på oppfølging. Hvis du spiller på landslaget og du sliter litt personlig, reiser de hjem til deg, de ser at du trener formiddagsøkten, spiser lunch og snakker med deg, ser du trener ettermiddagsøkten.. Fantastisk. (4)*

NHF begynner veldig tidlig å involvere utøverne i sin egen utvikling. De benytter en type arenamodell som de kaller helhetlig spillerutvikling, som er en overordnet modell hvor spilleren er i sentrum. Her tar man hensyn til alle andre miljø hvor utøveren befinner seg, det er både familie, skole, venner, klubb og landslag. Her har de fokus på at det er den samme personen som ferdes i alle miljøene – og den er han eller hun selv som må ta styring over egen hverdag. Treneren eller lederen er ikke med over alt. At dette er sentralt i landslagsarbeidet bekreftes her:

*De spillerne som lever over lengst i landslag, er som regel de som har vært flinkest til å bli sine egne coacher, trenere og veiledere, eller som har hentet inn hjelpen når de føler de trenger det. (2)*

Dette viser at det tas hensyn til mer enn bare det som skjer på håndballbanen, totalen er sentral – og oppfølging er derfor blitt en viktig del av organisasjonens arbeid. Det bekreftes at denne prosessen fungerer veldig bra på jentesiden, men at tilsvarende oppfølging i mindre grad finner sted på herresiden. Følgende uttalelse illustrerer at når det gjelder tett oppfølging av den enkelte, skulle det gjerne blitt gjennomført i samme grad på herresiden som på kvinnesiden:

*Jeg tror det er en veldig viktig vei å gå. Jeg tror personlig kontakt og personlig oppfølging er et stikkord hele veien i den tiden vi lever i. Alle er jo vant med å få svar med en gang. (...) For å få med deg hele mennesket så må du bruke tid. (4)*

Her er det altså en ulikhet mellom kvinne- og herresiden. Det tyder på at det brukes mer tid og ressurser på personlig oppfølging og tilbakemelding på kvinnelandslaget.

Et kjennetegn på prestasjonskultur er at det enkelte individ presterer mer når den får tilbakemeldinger og evalueringer ut fra krav og mål som stilles (Stensbøl, 2012). På landslagsnivå, spesielt på damesiden, i NHF gjennomføres det i stor grad evalueringer, som tidligere beskrevet. Det indikerer dermed en god kultur – da den enkelte får den oppfølgingen den trenger for å oppnå utvikling. På herresiden og øvrig organisasjon ble det uttrykt et behov for større grad av tilbakemeldinger – som gir grunn til å anta at det skaper noe variasjoner i kulturen her, samt at det er et forbedringspotensial for å oppnå god prestasjonskultur.

### **5.5.3 Dynamikk og utvikling**

Som beskrevet i teorikapitlet er prestasjonskultur et klima hvor det settes stort fokus på utvikling og det er en jakt for å bli bedre. Nettopp slike holdninger er gjennomgående i hele NHF, som jeg tolker som et tegn på en positiv prestasjonskultur. Prestasjonskultur handler om hardt, målrettet og systematisk arbeid for å bli litt bedre hver dag (Vik, 2007). I NHF er målsetningene på plass, de har et gjennomgående ønske om å stadig bli bedre og de har planer for hvordan de skal nå målsetningene. I et slikt arbeid er det blant annet viktig med refleksjon og gjennomtenkte handlinger for å oppnå utvikling, da er man avhengige av sine medarbeidere. NHF blir beskrevet som en organisasjon med takhøyde, hvor det oppfordres til gode diskusjon og meningsutveksling. En uttalelse om kulturen i NHF illustrerer dette:



*Jeg synes vel at Norges Håndballforbund generelt sett kjennetegnes ved at det er mange entusiastiske medarbeidere, det er mange som ønsker å gjøre en god jobb – jeg opplever det. Men det er jo klart at det varierer jo i ulike settinger... alt er jo ikke rosenrødt. Det tror jeg ikke at det skal være for at det skal være en utvikling. Jeg tror det er kjempebra at det er litt meningsutveksling. (3).*

En av informantene forteller at målet er at prestasjonskulturen skal være gjennomgående i hele forbundet – både på organisasjonsnivå og ut i de enkelte landslagene. Utfordringen her hevdes å være målbarheten, at det er enklere å måle i den sportslige delen kontra på administrativt plan. NHF sitt tiltak er derfor årlig å gjennomføre en klimaundersøkelse, som skal fortelle noe om kulturen og klimaet i organisasjonen. Den omhandler blant annet om hvorvidt den enkelte opplever måloppnåelse, oppfølging, påvirkningsgrad og en rekke andre områder. Videre velger de ut noen fokusområder som det jobbes konkret med i påfølgende år. Om de har lyktes med arbeidet gjenspeiles i neste års klimaundersøkelse. Dette forstår jeg som et synlig og konkret tiltak som viser at NHF tar kulturen på alvor, samt at de ønsker å høre hvordan den enkelte opplever klimaet i forbundet. I tillegg gjennomfører de tiltak på områder hvor de har et utviklingspotensial og som de prioriterer å bli bedre på, som gjenspeiler teori om påpasselig organisasjoner. Noen av temaene i klimaundersøkelsen er evne til å benytte kompetanseoverføring, samt oppfølging og evalueringer innad i organisasjonen – som jeg har omtalt tidligere i denne presentasjonen. Det viste seg at det er åpent for diskusjoner og samtaler mellom medarbeidere, men at de i alt for liten grad benyttet seg av kunnskaper og erfaringer enkeltindivider satt på. Det var for lite fokus på å lære av hverandre på organisasjonsnivå – noe som også ble diskutert tidligere i resultatkapitlet. Selv om kompetanseoverføring ikke i veldig stor grad gjennomføres i praksis, så kjennetegner det et positivt miljø og en ledelse som verdsetter meningsutveksling og ulike perspektiver.

For kvinnelandslaget blir miljøet og kulturen blant annet omtalt slik:

*Jeg vil beskrive miljøet som positivt. Spillere som kommer inn sier at du blir tatt godt i mot og tatt vare på. Men samtidig så er det et barskt konkurranseklima. Og det er dynamikk i det. Og det er utfordringer som det er i alle grupper, i forhold til ulikheter. Men det er viktig å ha ulikheter i gruppene for at den ikke blir for lik. Du trenger å ha ulike personligheter for at du skal få den dynamikken. Du skal passe for at det ikke blir for trygt og så må du og sørge for at det ikke blir for utrygt. Du må kjenne og finne en god balanse og dynamikk. (2)*

Dette utsagnet kan tolkes i retning av en god grunnleggende og ikke minst gjennomtenkt prestasjonskultur. At nye spillere føler seg ivaretatt er viktig i en gruppe som over lang tid er i kontinuerlig endring av hva gjelder gruppesammensetning. Det er en bevissthet om hvilke positive sider dynamikk har for miljøet, samt hvilke utfordringer et har. Det er i tillegg mange jenter som ønsker å tilhøre landslag – og det er stor motivasjon og en ekstrem vilje til å prioritere. Her er det nok en liten forskjell mellom landslagene. Det kan se ut som at det pr i dag på herresiden ikke er samme grad av vilje til å prioritere håndball 110 %. Det finnes helt klart mange av dem som gjør det, men det er ikke enda en gjennomgående holdning. Ut fra informasjon fra intervjuene, er dette en forskjell NHF er bevisste om – og de ønsker å utligne den, og prøver å jobbe med dette på herresiden. Det som er likt for begge sidene er derimot et ønske om å oppleve noe nytt, utvikle seg og ville ”noe mer”.

*Så en ydmykhet, en nysgjerrighet og et ønske om å være med å utvikle håndballen, det syns jeg ligger i spillergruppen og trener- og ledergruppen. Men veldig målorientert, og konsekvensorientert. (2)*

I en organisasjon som NHF som over mange år har hatt verdens beste kvinnelag er det grunn til å tro at de kan bli mettet på suksess. Alt tyder i motsatt retning – det er en uttrykt holdning om at en må arbeide hardt for å nå organisasjonens målsetninger, og det finnes utviklingspotensial på alle områder – og for alle individer. Dette er kjennetegn på god prestasjonskultur i tråd med teori om emnet av Vik (2007) og Stensbøl (2012), presentert i kapittel 3.

Oppsummert kan vi si at NHF har en prestasjonskultur som preges av deres felles målsetninger og visjon, og at det er en veldrevet organisasjon. Det er en kultur for å utvikle seg, se framover og et ønske om å lykkes. For dem er prestasjonskultur også et konkurranseklima og en vinnerkultur. Det er litt nyanser mellom landslagene, herresiden ser ut til å ha litt utålmodighet på veien mot resultater, men det på kvinnesiden fokuserer i veldig stor grad på lagånd og prestasjonsmål – ikke resultat. Et sentralt kjennetegn for kulturen i begge landslagene er at det preges av at det er konkurranse. Spillere skal føle seg trygg nok til å prestere, samtidig skal ingen føle at landslagsplassen er fast – for det er en utrygg tilværelse å drive toppidrett.

## 6. Oppsummering og konklusjon

Denne studien har belyst hvordan Norges Håndballforbund arbeider på organisasjonsnivå for å skape læring og utvikling for elitelandslagene. Oppgaven har benyttet teori om påpasselige organisasjoner, erfaringsbasert læring, samt teori om prestasjonskultur. Disse har bidratt til å se helheten i hvordan prosessene for læring og utvikling foregår i NHF, samt synliggjøre forskjeller og likheter mellom landslagene. Empirien ble presentert innen fem kategorier, det var organisering, økonomi, kompetanseoverføring, talentutvikling og prestasjonskultur.

Sitkin (1992) tar i teori om erfaringsbasert læring opp hvordan organisasjoner kan og bør bruke feil som et middel for suksess. Det er en viss grad av erfaringsbasert læring i NHF. Med det menes at de i stor grad mestrer å lære av feil som er gjort, blant annet etablerte de rekruttlandslag som en konsekvens av et opplevd avvik i et bestemt mesterskap. Det er likevel et potensial til å unytte feilene i enda større grad, ved å være raskere på feilen som oppstår, lære av hverandre og ha fokus på kompetanseoverføring. Dette kan komme av mangel på etablerte rutiner for evaluering og oppfølging på organisasjonsnivå. Landslagene derimot mestrer i noe større grad å fokuserer på feil og lærings- og utviklingspotensialet som ligger der.

I teori om påpasselige organisasjoner beskriver Weick & Sutcliffe (2001) fem sentrale kjennetegn. Disse hovedområdene er fokus på feil, motvilje til å forenkle, sensitiv i prosesser, opptatt av resiliens og en respekt for ekspertise. Resultatene viser at Norges Håndballforbund kan anses som en påpasselig organisasjon. De oppfyller kjennetegnene for påpasselighet, men i noe ulik grad, hvor variasjonene blant annet kommer til syne hos elitelandslagene. Det er en gjennomgående kultur for å forholde seg til den faktiske situasjon og realiteten som er i dag, de forenkler ikke konkurransesituasjonen. Det gir dem en kultur for å ønske utvikling, å tenke nytt og stadig ta nye grep for å bli bedre – en holdning om at uansett hvor god du er, kan du alltid bli bedre. De har overordnede målsetninger, visjoner og strategiplaner som skaper retning for alt av arbeid som gjøres i forbundet. Dette er faktorer som også bidrar til å utvikle en god prestasjonskultur i forbundet. NHF har respekt for ekspertise, dette kommer frem i at de benytter Olympiatoppen der det er behov for det. Det området hvor NHF per i dag i minst grad oppfyller kjennetegnene for en påpasselig organisasjon er hvorvidt de er opptatt av

resiliens. Med dette mener jeg hvor raskt de håndterer en feil eller et avvik de ser oppstår eller har skjedd. Studien viser at de i stor grad lærer av feil, men at det ikke skjer raskt nok – det kan få for lang tid mellom oppstått avvik og endring.

Prestasjonskulturen i NHF preges av målsetninger og visjoner som er godt forankret i organisasjonen. Det er en gjennomgående kultur for å ikke fokusere veldig mye på fortid og nuet, men se framover – og i stor grad bruke tiden på å bli bedre. Som nevnt tidligere er nytenkning og framgang er i sentrum, og det handler også om konkurranse og å skape en vinnerkultur. Det er til en viss grad et klima for å diskutere og ta opp tema for kompetanseutveksling, men det gjennomføres kun til en viss grad. Dette er representativt for hele forbundet. Det er likevel vanskelig å beskrive en bestemt prestasjonskultur for hele organisasjonen – det er nyanser mellom landslagene, men som hver for seg virker som etablerte, sterke og grunnleggende kulturer for deres arbeid og prestasjoner. Største utfordringen her er nok en opplevd distanse mellom landslag og øvrig organisasjon som kan påvirke mulighetene til å fullt ut få en gjennomgående prestasjonskultur. Samtidig er variasjoner i kulturen kanskje nødvendig og uunngåelig i et så stort særforbund som NHF – så lenge overordnet målsetninger og visjon er gjennomarbeidet fra topp til bunn.

Vil videre oppsummere svarene på hovedproblemstillingen og forskningsspørsmålet som ble presentert innledningsvis.

*Norges Håndballforbund: Hvordan tilrettelegges det på organisasjonsnivå for prestasjonsutvikling og læring for elitelandslagene?*

Analysen viser til flere områder som NHF tilrettelegger for utvikling og læring. Økonomisk sett har de alle forutsetning for å lykkes. De har en solid og sunn økonomi, er bevisste i bruken av ressurser og satser mye på utvikling av elitelandslagene. NHF har stort fokus på bredden og grasrota i norsk håndball, der rekruttering og talentutvikling kommer i forlengelse av det arbeidet. Talentutviklingsdelen er velfungerende og god – og er viktig med tanke på landslagsframtiden. Her finnes det likevel et utviklingspotensial til å favne om flere – og ha enda mer kvalitet i arbeidet. Organiseringen tilrettelegger i stor grad for at treneren har stor makt og styringsevne i

landslagsarbeidet, utfordringer her er en viss avstand mellom landslagene og øvrig organisasjon – som kan hemme utviklings- og læringsprosesser.

*1. Finnes det organisatoriske og kulturelle likheter og forskjeller mellom herrelandslaget og kvinnelandslaget – med utgangspunkt i teori om erfaringsbasert læring og påpasselige organisasjoner?*

Det er både likheter og ulikheter mellom herrelandslaget og kvinnelandslaget. Likheter mellom landslagene er de økonomiske forutsetningene, måten de er organisert på og hva som gjøres innen talentutviklingsarbeid. Her er begge lagene i stor grad påpasselige i sine prosesser og arbeidsmetoder. I tillegg har begge en stor respekt for ekspertise, og benytter seg av Olympiatoppen der det er behov for det.

Forskjeller er at kvinnelaget i mye større grad fokuserer på evalueringer og oppfølging av den enkelte utøver. Her bruker de enormt med tid og ressurser – noe som ser ut til å fungere godt. I tillegg er det forskjell på i hvilken grad de legger vekt på å skape gode relasjoner mellom klubber og landslaget. En annen ulikhet er tilknytning til øvrig organisasjon – der herrene i dag er noe mindre knyttet til sentraladministrasjonen sammenlignet med kvinnesiden. Når det gjelder å lære av feil har guttene et forbedringspotensial i å være mer opptatt av feil, raskere på og lære av erfaringer. Jentene har noe høyere grad av resiliens og benytter egne erfaringer i videre arbeid. I tillegg viste analysen av herrene var noe mindre utviklingsorientert sammenlignet med jentene, der de kontinuerlig hadde fokus på neste kamp og neste mål. Herrene stresser noe mer for å nå målsetningen. Kvinnelandslaget har mer rutine for evalueringsprosesser – mens herrene har et konkret program for å sikre en rød tråd i hele landslagsarbeidet, fra yngre til senior. Damesiden har også i større grad etablerte rutiner for læring og oppfølging sammenlignet med herrene. Det kan ha bakgrunn i herrelagets mangel på kontinuitet i arbeidsprosesser og kultur, som uten tvil har vært og er en av suksessfaktorene for jentene.

Det er også litt nyanser mellom landslagene når det gjelder kultur. Herresiden ser ut til å ha litt utålmodighet på veien mot resultater, men det på kvinnesiden fokuserer i veldig stor grad på lagånd og prestasjonsmål – ikke resultat. Et sentralt kjennetegn for kulturen i begge landslagene er at det preges av at det er konkurranse. Spillere skal føle

seg trygg nok til å prestere, samtidig skal ingen føle at landslagsplassen er fast – for det er en utrygg tilværelse å drive toppidrett.

Hovedkonklusjonen er at Norges Håndballforbund er en solid og veldrevet organisasjon – og de arbeider med metodikk som skaper prestasjonsutvikling. De er rutinerte, forholder seg til dagens situasjon, ser framover og ønsker å utvikle seg. I mangel på godt, etablerte rutiner for læring på organisasjonsnivå mestrer de i noe mindre grad å benytte seg av erfaringsbasert læring i sine prosesser. Med mer fokus på enkelte områder, som blant annet kompetanseoverføring, organisering og evaluering – så er det et stort potensial til å skape enda mer effektiv videreutvikling. Kvinnelandslaget har gjennomgående gode prosesser for utvikling og læring, mens herrelandslaget per dags dato har en del å gå på her.

### **6.1 Praktiske implikasjoner og videre forskning**

Denne studien viser altså at det er enkelte variasjoner innad i organisasjonen. Forskningen tar for seg en organisasjon med tilhørende to elitelandslag på detaljnivå, og gjør ingen videre sammenligning med andre organisasjoner eller håndballforbund. Hvis jeg hadde sett på resultatene opp mot andre miljøer så kunne det kanskje ført til at resultatene jeg fant her enten ble tydeligere eller svakere. Sammenlignet med andre organisasjoner er det mulig at forskjeller og likheter jeg fant faktisk ikke er så fremtredende mellom landslagene, eller de kan viser seg å være enda større og tydeligere. I det store bilde er det altså mulig at NHF kan være enda bedre enkelte områder og enda dårligere på enkelte områder - enn hva som kommer fram av denne studien.

Masteroppgaven har vist hvordan NHF arbeider for å tilrettelegge for utvikling og læring på organisasjonsnivå. Det er områder hvor forbundet er veldig gode og rutinerte, samtidig ser vi felt hvor det finnes behov for forbedring og videreutvikling. Teoriene om erfaringsbasert læring og påpasselighet er et rammeverk som derfor videre kan tas med inn i utviklingsarbeidet i organisasjonen.

Inntrykket etter gjennomført studien er at NHF bør sette mer fokus på kompetanseoverføring, spesielt innad i organisasjonen. Med dette menes muligheten for å utnytte individer med høy kompetanse og erfaring, bruke feil som element i læring og

å lære av hverandre. NHF har generelt en grunnleggende, godt drevet organisasjon – og elitelandslagene har noe forskjellig fundament og benytter noe ulike metodikk. Det er ingenting i veien for å kopiere elementer som har vist seg å være en suksessfaktor for det ene laget over lang tid.

Et annet område jeg vil fremheve er evaluering. I toppidrettsorganisasjoner blir ofte det totale arbeidet evaluert gjennom de prestasjonene utøvere oppnår i mesterskap. Jeg savner et større fokus på evalueringsprosessen på organisasjonsnivå – hvor alle avdelinger, medarbeidere, krav og målsetninger blir kontinuerlig fulgt opp og evaluert. Det er et viktig bidrag for å skape utvikling og læring i organisasjonen.

Det er viktig å presisere at denne studien ikke har omfattet alle perspektiver og deler av norsk håndball som det kunne vært mulig å inkludere i en større forskningsstudie. Jeg har blant annet ikke tatt for meg utøvernes perspektiver på utvikling og læring. Har heller ikke gått grundig til verks for å analysere arbeidet som gjøres innad i de yngre landslagene. Det er ingen empiri fra topphåndballklubbene om hvordan utviklingsarbeid faktisk foregår der og hvordan de opplever samarbeidet med NHF. Har heller ikke kunne gjort sammenligninger mellom norske og utenlandske klubber. Alt dette er områder som hadde vært interessant å inkludere inn i videre forskning. Det kunne i tillegg vært interessant å se på andre miljøer, organisasjoner eller håndballforbund i Norden eller på verdensbasis - som er i tilsvarende situasjon som NHF. Et annet alternativ kan være å se på andre idrettsorganisasjoner hvor det finnes utøvere og lag som holder høyt internasjonalt toppnivå innen begge kjønn, for eksempel norsk langrenn.

## 7. Referanser

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

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

Andersen, S. S. & Ronglan, L. T. (Eds.). (2012). *Nordic elite sport, same ambitions – different tracks*. Oslo: Universitetsforlaget

Andersen, S.A. & Sæther, Ø. (2008). *Kompetansemobilisering for prestasjonsutvikling*. Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Hentet 11.februar 2014 fra:  
<http://www.magma.no/kompetansemobilisering-for-prestasjonsutvikling>

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

Bernhus, O. (1988). *Håndballjentene*. Drammen: Scanbok Forlag

Chalmers, A. F (1995). *Hvad er videnskap?* København: Gyldendalske Boghandel Nordisk Forlag AS.

Dalland, O (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (4.utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball, om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt forlag.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelig metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (5.utg). Oslo: Cappelens Forlag AS



Hansen, P.Ø. (2014). *Making the best even better: fine-tuning development and learning to achieve international success in cross-country skiing*. Oslo: Norwegian School of Sport Science

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1996): *Metodevalg og metodebruk* (3.utg). Oslo: TANO

International Handball Federation. (u.å.). *Ranking Table*. Hentet 11.april 2014 fra:

<http://www.ihf.info/TheGame/RankingTable/tabid/98/Default.aspx?month=7&year=2010&teamCatID=3>

International Handball Federation. (u.å.). *Ranking Table, Women*. Hentet 11.april 2014

fra: <http://www.ihf.info/TheGame/RankingTable/tabid/98/Default.aspx?month=7&year=2010&teamCatID=3>

International Handball Federation. (u.å.). *Ranking Table, Men*. Hentet 11.april 2014 fra:

<http://www.ihf.info/TheGame/RankingTable/tabid/98/Default.aspx?month=7&year=2010&teamCatID=2>

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

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk

Langer, E.J. (2000). Mindful Learning. *American Psychological Science*, Vol. 9.6. 220-223. Hentet 25.januar 2014 fra:

[http://www.psychologicalscience.org/newsresearch/publications/journals/currendir/cd9\\_6\\_10.pdf](http://www.psychologicalscience.org/newsresearch/publications/journals/currendir/cd9_6_10.pdf)

Lippe, G.V.D. (1997). Håndball - en kvinneidrett i Norge. I: *Norsk håndball gjennom 60 år* (Kapittel 12). Oslo: Forbundet

Nielsen, K. & Storm, R. (2013). *Is India the exception? - The Impact of Economic Growth on the Competitiveness of National Elite Sport Systems*. Birkbeck Sport Business Centre Research Paper Series. Vol 6. Hentet 19.mai 2014 fra:

[http://www.sportbusinesscentre.com/wp-content/uploads/2013/11/Is-India-the-Exception\\_Klaus-Nielsen\\_July2013.pdf](http://www.sportbusinesscentre.com/wp-content/uploads/2013/11/Is-India-the-Exception_Klaus-Nielsen_July2013.pdf)

Nordberg, R. (Red.). (1997). *Norsk håndball gjennom 60 år*. Oslo: Forbundet

Norges Håndballforbund. (u.å.). *Landslagsprofiler*. Hentet 4.april 2014 fra:

<http://www.handball.no/lprofiler.asp?LagId=6014>

Norges Håndballforbund. (u.å.). *Landskampstatistikk, LKS*. Hentet 7.mars 2014 fra:

[http://www.handball.no/Statistikk\\_Landskamper.asp?LagId=6014&VS=&SpilleId=](http://www.handball.no/Statistikk_Landskamper.asp?LagId=6014&VS=&SpilleId=)

Norges Håndballforbund. (u.å.). *Landslagsprofiler*. Hentet 4.april 2014 fra:

<http://www.handball.no/lprofiler.asp?LagId=6012>

Norges Håndballforbund. (u.å.). *Landskampstatistikk, LMS*. Hentet 3.mai 2014 fra:

[http://www.handball.no/Statistikk\\_Landskamper.asp?LagId=6012&VS=&SpilleId=](http://www.handball.no/Statistikk_Landskamper.asp?LagId=6012&VS=&SpilleId=)

Norges Håndballforbund. (2012). *Landslagstrenere gjennom tidene*. Hentet 7.mars 2014 fra: <http://www.handball.no/p1.asp?p=36330>

Norges Håndballforbund (2012). *NHF's organisasjon*. Hentet dato 2.mars 2014 fra:

<http://www.handball.no/p1.asp?p=1741>

Norges Håndballforbund (2012). *Håndballregionen*. Hentet 11.februar 2014 fra:

<http://www.handball.no/p1.asp?p=1741>

Norges Håndballforbund. (2013). *Protokoll fra Håndballtinget 2013*. Hentet 4.mai 2014 fra: <http://www.handball.no/p1.asp?p=40381>

Norges Håndballforbund. (2013). *Strategiplan 2013-2017*. Hentet 4.mai fra:

<http://www.handball.no/p1.asp?p=1743>

Norges Håndballforbund. (2014). *Norges plasseringer i mesterskap, menn senior*.

Hentet 1.april 2014 fra:

<http://www.handball.no/p1.asp?p=30342>

Norges Håndballforbund. (2014). *Om Norges Håndballforbund*. Hentet 11.februar 2014

fra: <http://www.handball.no/p1.asp?p=1743>

Norges Håndballforbund. (2014). *Landslagene våre*. Hentet 4.mai 2014 fra:

<http://www.handball.no/p1.asp?p=25553>

Ramm, N.A. & Bentsen, A.R. (2014, 14.mai). Bjørndalens revolusjon: -Tror jeg kan gå opptil ti sekunder raskere. *NRK Sport*. Hentet 14.mai 2014 fra:

<http://www.nrk.no/sport/bjordalen-skal-ga-med-boyd-stav-1.11717633>

Seippel, Ø. (2005). *Orker ikke, gidder ikke, passer ikke? Om frafallet i norsk idrett*.

Institutt for samfunnsforskning. Rapport 2005:3. Hentet 28.mai 2014 fra:

[http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/177519/3/R\\_2005\\_3.pdf](http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/177519/3/R_2005_3.pdf)

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

Stensbøl, B. (2012). *Den gode prestasjonskulturen – fra toppidrett til næringsliv*.

Bergen: Fagbokforlaget

Thagaard, T (2009). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*.

(3.utg). Bergen: Fagbokforlaget

Tranøy, K.E (1988). *Vitenskapen – samfunnsmakt og livsform*. Oslo:

Universitetsforlaget

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

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

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2. edition). London: Sage Publications

Årsrapport Norges Idrettsforbund (2012). *Aktivitetstall*. Hentet 27.mai 2014 fra:

<http://www.idrett.no/omnif/Documents/aarsrapport%20NIF%202012.pdf>

## **8. Vedlegg**

Vedlegg 1: Informasjonsskriv/samtykkeskjema

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Godkjennelse fra NSD

## Vedlegg 1:



### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt: «Norges Håndballforbund: Sammenligning av elitelandslagene på organisasjonsnivå»**

#### **Ansvarlig for studien:**

Navn: Kristine Bøe

Rolle: Masterstudent i Idrettsvitenskap/Sport Management, Norges Idrettshøgskole.

E-post: [kristine.boee@gmail.com](mailto:kristine.boee@gmail.com) tlf: +47 924 17 152

Veileder: Lars Tore Ronglan, prorektor NIH, ([l.t.ronglan@nih.no](mailto:l.t.ronglan@nih.no))

Prosjektstart: 01.08.2013

Prosjektslutt: 01.08.2014

#### **Bakgrunn:**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en forskningsstudie som vil se nærmere på Norges Håndballforbund og elitelandslagene på organisasjonsnivå. Undersøkelsen utføres som en masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole. Norges elitelandslag i håndball på kvinnesiden har gjennom flere tiår oppnådd større internasjonal suksess enn det norske herrelaget. Denne studien tar utgangspunkt i denne forskjellen og ønsker å se det i relasjon til Håndballforbundet og landslagene på organisasjonsnivå. Hensikten er å se om det finnes organisatoriske forskjeller eller likheter mellom kvinnelandslaget og herrelandslaget.

#### **Hva innebærer studien?**

Studien innebærer et personlig dybdeintervju. Selve intervjuet vil foregå hos den aktuelle respondentens arbeidssted, eller etter nærmere avtale. Intervjuet vil ta ca. 60 minutter. Spørsmålene vil hovedsakelig omfatte områdene rekruttering/talentutvikling, ressurser, trener/ledelse, relasjoner til klubber, læring og hvordan det tilrettelegges for suksess i forbundet. Alle intervjuene vil bli tatt opp med diktafon og deretter overført til PC. Det understrekes at målet med denne studien ikke er å grave frem informasjon som kan være av ubehag for den enkelte, men kun å få et bedre innblikk i hvordan forbundet arbeider og hvordan landslagene er organisert. Når studien er over vil all informasjon bli slettet (opptak, notater etc.).

#### **Mulige fordeler og ulemper:**

De som deltar i denne undersøkelsen får mulighet til å si det de ønsker i forbindelse med temaet og

respondenten står fritt til å mene hva man vil under intervjuet. Alle som blir involvert i studien får en mulighet til å komme med sin informasjon, kunnskap og synspunkter rundt temaet.

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

Alle data og informasjon vil bli oppbevart etter reglement for oppbevaring av sensitive opplysninger. Det vil kun være autorisert personell knyttet til prosjektet som vil ha adgang til råmaterialer fra intervjuer. Etter gjennomført intervju vil båndopptak/lydfiler bli transkribert. Alt av innsamlet data (samtykkeerklæringer, lydfiler, notater etc.) vil ved prosjektets slutt bli slettet. Studien vil i alle tilfeller tilstrebe høy grad av anonymitet - personopplysninger i den ferdige oppgaven vil altså være anonymisert. Det kan likevel oppstå enkelttilfeller hvor personer kan gjenkjennes gjennom sin tilknytning til norsk håndball. Der det er hensiktsmessig for studien at informant er identifisert, vil vedkommende få mulighet til å forhånds-godkjenne sitat og utsagn til det ferdige resultatet. Du som ansatt i NHF kan føle deg sikker på at all informasjon behandles konfidensielt og at jeg som forsker har taushetsplikt.

### **Frivillig deltakelse:**

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

Dersom du ønsker å delta, vennligst undertegn samtykkeerklæring nederst på siden:

Har du spørsmål til studien, kan du kontakte:

Kristine Bøe på telefon: +47 924 17 152 eller per e-post: [kristine.boee@gmail.com](mailto:kristine.boee@gmail.com).

---

### **Samtykkeerklæring:**

Jeg bekrefter med dette å ha mottatt informasjon om studien, og gir herved mitt samtykke til å delta:

---

Dato/Sted

Navn

(Prosjektdeltaker)

Jeg bekrefter at informasjon om studien er gitt til vedkommende:

---

Dato/Sted

Navn

(Student/prosjektleder)

## Vedlegg 2:

### INTERVJUGUIDE

**Innledningsvis: fortelle om masterstudien/prosjektet.**

#### BAKGRUNN

- 1. Kan du beskrive litt om din rolle i NHF, og om ditt forhold og ansvar til landslagene?**
- 2. Kan du fortelle litt om Håndballforbundets målsetninger og visjon – både generelt for organisasjon og for landslagene?**

#### UTVIKLINGSPROSESSER

- 3. Kan du beskrive strukturen og arbeids-stilen i NHF?**
  - Formell / uformell?
- 4. Kan du beskrive hvordan NHF jobber for å skape utvikling / prestasjonsutvikling?**

**Hvordan er utviklingsprosessen, med tanke på planlegging, gjennomføring og evaluering?**

  - Systematisk prosess for planlegging (hvem er med, hvordan..) og evaluering ?
  - Hva er de viktigste faktorene i prosessen?
  - Er det likt for begge lagene?
  - Er det noe som kan gjøres bedre her?
- 5. Hvordan forholder dere dere til suksess?**
  - Hvordan jobber dere da for videre utvikling, og hva er fokuset?
- 6. Hva med når dere opplever motgang, f.eks. prestasjoner uteblir over lengre periode.**
  - Hvordan jobber dere da? Hva er fokuset?

#### Økonomi:

- 7. Hvordan opplever du Håndballforbundets og landslagenes økonomiske situasjon?**
  - Hvilke utfordringer finnes i dag?
  - Evt.; er det forskjeller mellom landslagene?
- 8. Opplever du at de økonomiske ressursene er med på å skape muligheter eller begrensinger med tanke på prestasjonsutvikling? Og på hvilken måte?**

#### Rekruttering og talentutvikling:

- 9. Hvordan opplever du dagens situasjonen når det gjelder rekruttering og talentutvikling i norsk håndball?**
  - Hvordan er satsingen, stort rekrutteringsgrunnlag, utfordringer, blir det gjort nok?
- 10. Er det forskjeller mellom guttesiden og jentesiden?**
  - Evt. hvilke og hvorfor?

#### Klubb vs. landslag / Trenerrollen / Eksterne aktører:

- 11. Hvordan opplever du forholdet og samarbeidet mellom landslaget og klubbene hvor spillerne er**



til daglig?

- Hva fungerer bra og hva mener du kan bli bedre?
- Ser du noe forskjell mellom herresiden og kvinnesiden?

**12. Kan du beskrive kontakten NHF og elitelandslagene har med andre eksterne aktører? For eksempel Olympiatoppen, eller annen ekspertise.**

- Hva slags kontakt har dere med disse aktørene?
- Hvem tar kontakt?
- I hvilke sammenhenger er det relevant og viktig med denne kontakten?

13. Kan du beskrive din rolle i forhold til kontakt med klubber og andre eksterne aktører og ekspertise?

#### LÆRINGSPROSESSER

**14. Hvordan vil du beskrive læringsmetodikken i NHF – og landslagene?**

**15. Benytter NHF en form for læringsmodell? Hvordan fungerer den? Evt. hvorfor/hvorfor ikke?**

16. Hva ønsker dere å bli bedre på som særforbund og landslag?

- I hvilken grad mener du forbundet har fokus på å lære av hverandre i organisasjonen?
- Hvordan er samarbeidet og kompetanseutbyttet mellom elitelandslagene ?

**17. Hvordan vil du beskrive din ledelse metode / lederstil?**

**18. Kan du beskrive hvordan dere evaluerer landslagets prestasjoner og hva som gjøres i organisasjonen?**

- Hvordan er prosessen og hvordan bruker dere den videre?
- Hvem evaluerer og når blir det gjort?
- Hva gjøres med evalueringene – blir de fulgt opp?

**19. Hvis noe ikke går som forventet, eller noe uventet oppstår, hvordan håndterer forbundet slike situasjoner?**

- Hvordan bruker dere den erfaringen? Lærer dere av feilen ? Finnes det rutiner?

**20. Hvordan vurderer du kommunikasjonsprosessen mellom spillere og trenere, samt mellom laget og andre i organisasjonen?**

- Hvordan skjer tilbakemeldinger?

#### PRESTASJONSKULTUR

**21. Hvordan vil du beskrive prestasjonskulturen i NHF ? Hvordan er relasjonene mellom personer i organisasjonen?**

- Er prestasjonskulturen like fremtredende og implementert /evt. fraværende i hele organisasjonen?
- Opplever du noen forskjell mellom lagene?
- Hvordan opplever du ledelsens rolle her?
- Har NHF noen styrker og/eller forbedringspotensialer når det kommer til prestasjonskultur?

**22. Hvordan jobber dere med å gjøre hverandre bedre, utvikle dere og lære av hverandre?**

- Bruker dere f.eks. enkeltpersoner med lang erfaring, stor kompetanse fra organisasjonen?

**23. Hvordan jobber DU for å utvikle deg best mulig i din rolle?**

## Vedlegg 3:

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



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

Lars Tore Ronglan  
Seksjon for kultur og samfunn  
Norges idrettshøgskole  
Postboks 4014 Ullevål stadion  
0806 OSLO

Vår dato: 20.06.2012

Vår ref:30787 / 3 / MAS

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 05.06.2012. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 19.06.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

30787

Behandlingsansvarlig

Daglig ansvarlig

Student

*Norske topphåndball: En sammenligning av herre- og kvinnelandslag*

*Norges idrettshøgskole, ved institusjonens overste leder*

*Lars Tore Ronglan*

*Kristine Bøe*

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](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

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Mads Solberg

Mads Solberg tlf: 55 58 89 28

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Kristine Bøe, Krungata 3, 0170 OSLO

*Avdelingskontorer / District Offices*

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

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 30787

Prosjektet skal undersøke hvordan Norges Håndballforbund tilrettelegger for læring, utvikling og suksess for landslagene.

Utvalget består av trenere, spillere og ledere i NHIF, totalt omfatter dette rundt 10 individer.

Utvalget rekrutteres strategisk og førstegangskontakt etableres av student via mail eller på telefon.

Personvernombudet for forskning finner informasjonsskriv av 19.06.2012 tilfredsstillende. Det innhentes skriftlig samtykke fra informantene. Personvernombudet legger til grunn for vurderingen at det innhentes særskilt samtykke i de tilfeller der personer vil kunne identifiseres i den endelige opppgaven. Ombudet anbefaler at personer som kan identifiseres får lese transkripsjoner på egne opplysninger og godkjenner sitater for bruk.

Dato for prosjektslutt er 31.12.2013. Datamaterialet som ikke fremgår av oppgaven anonymiseres ved at direkte eller indirekte personopplysninger slettes.

☆ **Marte Byrkjeland**

10. juli 2013 11:12

Til: Kristine Bøe Kopi: lars.tore.ronglan@nih.no

Prosjektnr: 30787. Norsk topphåndball: En sammenligning av herre- og kvinnelandslag

1



#### **BEKREFTELSE PÅ REGISTRERING AV NY PROSJEKTLUTT**

Vi viser til epost mottatt 04.07.2013 med melding om forsinket prosjektlutt angående prosjekt:

*30787. Norsk topphåndball: En sammenligning av herre- og kvinnelandslag*

Personvernombudet har registrert 31.05.2014 som ny dato for prosjektlutt og anonymisering.

Ved ny prosjektlutt vil personvernombudet rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger. Vi gjør oppmerksom på at dersom det er aktuelt å lagre personidentifiserende data utover ett år etter opprinnelig prosjektlutt, må det påregnes at det vil kunne bli aktuelt å måtte kontakte utvalget med ny og oppdatert informasjon om prosjektet.

Ta gjerne kontakt om noe er uklart.

—

Vennlig hilsen / Best regards

Marte Byrkjeland  
Rådgiver / Adviser

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
(Norwegian Social Science Data Services)

Personvernombud for forskning  
(Data Protection Official for Research)

Harald Hårfagres gate 29, 5007 BERGEN  
Tlf. direkte: (+47) 55 58 33 48  
Tlf. sentral: (+47) 55 58 81 80  
Faks: (+47) 55 58 96 50  
Epost: [marte.byrkjeland@nsd.uib.no](mailto:marte.byrkjeland@nsd.uib.no)  
[www.nsd.uib.no/personvern](http://www.nsd.uib.no/personvern)



