

Marius Kleiven

Optimistiske gullmeder

En intervjustudie av norske suksessfulle sportssjefer om hva de er opptatte av i sin arbeidshverdag

Masteroppgave i idrettsvitenskap
Seksjon for coaching og psykologi
Norges idrettshøgskole, 2016

Sammendrag

Denne studien er gjort som en del av forskningsprosjektet *The sport federation culture influence on the national team coach's stress and work*. På grunn av sportssjefers vitale rolle i idrettsforbundene var målet med studien å undersøke hva som kjennetegner tankesettet og arbeidsmåtene til norske suksessfulle sportssjefer, slik at vi kan få en bedre forståelse for hvordan suksessfulle idrettsforbund tilrettelegger for suksess.

Semi-strukturerte intervjuer med sju sportssjefer fra suksessrike forbund ble benyttet for å samle inn data. For å se etter kjennetegn blant sportssjefenes tankesett og arbeidsmåter gjennomgikk intervjutranskriptene en datadrevne tematisk analyse ved bruk av programmet MAXQDA 12. Den datadrevne tilnærmingen gjorde at teori ble valgt på bakgrunn av hva som kom frem av analysen for å forklare funnene.

Studien viste at sportssjefene er ekstremt utviklingsfokusert med en mental innstilling om vekst (Dweck, 2006). Innenfor dette utviklingsfokuset viste studien at sportssjefene har en form for kognitiv dissonans mellom påpasselighet og optimisme. Påpasselighet kom til syne ved sportssjefenes fokus på å stimulere til kritisk refleksjon hos de ansatte, både underveis og i etterkant av ulike prosesser og at refleksjonen var av høy kvalitet. Optimismen kom til syne gjennom sportssjefens ansvarsdelegering, tillit til og oppmuntring av sine ansatte, over et lengre tidsperspektiv. I lys av teori kan optimismen ha en stressreducerende effekt på de ansatte (Ursin & Eriksen, 2004). Studien konkluderte også med at sportssjefenes evne til å skape gode relasjoner til sine ansatte er en nøkkelfaktor for å tilpasse tilnærmingen til ulike individer og situasjoner. På denne måten kan sportssjefene med større sikkerhet vite når det er hensiktsmessig å oppfordre til påpasselighet og når det er hensiktsmessig å ta et steg tilbake, for at utviklingen skal drives fremover.

Siden disse funnene stammer fra sju ulike forbund er det mye som tyder på at dette er en del av norsk prestasjonskultur, men på grunn av at data kun er innhentet gjennom intervju gir det ikke sterke nok bevis. For å kunne konstatere en slik kultur vil det neste steget være å hente inn mer objektive data gjennom observasjon, gjerne kombinert med intervju. Uansett tilbyr denne studien avslutningsvis et rammeverk for hvordan man kan drive helhetlig prestasjonsutvikling, uansett nivå eller sjanger.

Forord

Idrettsprestasjoner har alltid fascinert meg og etter hvert søken etter hva som ligger bak og hvorfor noen oppnår dette oftere enn andre. Etter idrettsfag på Gausdal videregående skole førte nysgjerrigheten sammen med håndballen meg til storbyen og Norges Idrettshøgskole. Ved oppstarten på masterstudie ble vi introdusert for ulike forskningsprosjekter vi kunne delta i med masteroppgaven. Når vi ble presentert for et prosjekt hvor de skulle undersøke kulturen i suksessfulle idrettsforbund meldte nysgjerrigheten min seg momentant, og det endte i denne masteroppgaven.

Over ett år med mye arbeid og grubling er nå ved veis ende. Resultatet har du nå dine øyne rettet mot. Det har vært en krevende periode med kombinasjonen av skolegang idrettsatsning, som tids- og energimessig har vært utfordrende, men samtidig spennende og utrolig læringsrikt. Selv om det er mitt navn som står på forsiden er det mennesker jeg skylder et hjertelig takk for deres bidrag;

Først og fremst min veileder, Frank Eirik Abrahamsen, for utsøkt kaffe til hvert veiledningsmøte. Deretter for minst like god og kyndig veiledning gjennom prosessen. Du har vært tilgjengelig og gitt konstruktive tilbakemeldinger hele veien, det setter jeg stor pris på.

Stiliani Chroni og Eivind Skille, begge professorer ved Høgskolen i Hedmark, for deres tillitt og sparring i forskningsprosjektet.

Mine kjære medstunder gjennom hele studietiden for gode faglige diskusjoner, men et større takk for alle usaklige samtaler til tide og utide som har gjort studietilværelsen til en fantastisk periode. Dere vet selv hvem dere er.

Til slutt rettes en stor takk ”hematt” til mor og far i Gausdal, for en solid støtte gjennom alle år og et omsorgsfullt hjem å komme hjem til når jeg trengte frisk luft og ro fra bylivet.

Marius Kleiven

Oslo, oktober 2016

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Forord.....	4
Innholdsfortegnelse	5
1. Innledning	7
1.1 Problemstilling.....	8
2. Sportssjefens verden.....	9
2.1 Norsk prestasjonskultur	9
2.2 Sportssjefens rolle	10
3. Teori	12
3.1 Organisasjonskultur	12
3.2 Personlig tankesett	15
3.3 Påpasselighet.....	17
3.4 Cognitive Activation Theory of Stress (CATS)	20
4. Metode.....	24
4.1 Bakgrunn	24
4.2 Design	24
4.3 Troverdighet	29
4.4 Etikk	31
5. Resultat og diskusjon.....	34
5.1 Alle har et sportslig ansvar, men... ..	34
5.2 Gjennomsyra utviklingsfokus	35
5.3 Nøkkelen - mer enn bare sjef	53
6. Konklusjon.....	61
6.1 Metodiske begrensninger og fremtidige anbefalinger	64
6.2 Praktiske implikasjoner.....	65

Litteraturliste:	67
Vedlegg	72

1. Innledning

”Det er typisk norsk å være god” sa daværende statsminister Gro Harlem Brundtland i sin nyttårstale i 1992, og viste til nylige norske prestasjoner innen fotball, håndball, ski og musikk. Uttrykket har fått mye publisitet i ettertid i både positiv og negativ forstand, det har uten tvil engasjert det norske folk. Gode prestasjoner settes pris på av folket, spesielt gode *norske* prestasjoner. Det har i gjentatte situasjoner samlet folket og gitt utallige samtaler et felles engasjerende tema.

Samtidig har medaljen alltid en bakside. Den populære sosialmedisineren Per Fugelli er en av dem som har kritisert bruken av uttrykket spesielt og prestasjonsfokuset generelt. Han hevder det oppfordrer til et økt prestasjons- og perfektjonsfokus samfunnet ikke har godt av (Fugelli, 1999). Han har fått massiv støtte og anerkjennelse for sin kommentar om at vi skal akseptere at vi mennesker har feil og mangler, og ikke alltid trenger å hive etter perfektjon. Men om vi tar dette uttrykket ut fra samfunnsdebatten og tilbake der hvor det stammer fra, blant annet idretten, vil den nok i større grad legitimeres igjen. For Norge plukker stadig medaljer i internasjonale mesterskap i ulike idretter, det på tross av en relativ liten befolkning. I noen idretter har Norge til og med hevdet seg i toppen over flere tiår, også med forskjellige utøvere, trenere og sportssjefer. Det tyder på at det er noe utover disse individene som bidrar til slike gode prestasjoner over flere år. Flere studier har pekt på organisering og kultur som viktige elementer for suksessen i toppidrettsmiljøene (Andersen, 2009; Augestad, Bergsgard, & Hansen, 2006; Chroni, Abrahamsen, & Hemmestad, 2016; Fletcher & Wagstaff, 2009; Hansen, 2015).

Organisasjonsrelaterte faktorer har vist seg å være svært betydningsfulle for de idrettslige prestasjonene. Da som kilde til stress for både utøvere (Fletcher, Hanton, Mellalieu, & Neil, 2012; Hanton, Wagstaff, & Fletcher, 2012; Woodman & Hardy, 2001) og trenere (Bentzen, Lemyre, & Kenttä, 2014, 2016a; Levy, Nicholls, Marchant, & Polman, 2009; Olusoga, Butt, Hays, & Maynard, 2009; Olusoga, Butt, Maynard, & Hays, 2010), men også essensiell for utviklingsprosessen hos utøvere og trenere (Andersen, 2009; Fletcher & Wagstaff, 2009; Hansen, 2015). Hansen (2015) identifiserte sportssjefer eller ”sporting directors” som gatekeepers i Norges skiforbund, hvor deres rolle var å kontrollere kommunikasjonen mellom den administrative delen og

den operative delen av organisasjonen, og på den måten vitale for hvordan organisasjonen tilrettelegger for idrettslig suksess. Videre etterlyser Hansen (2015) mer forskning for å identifisere tilsvarende gatekeepere og deres rolle i andre idrettsorganisasjoner, for å få en økt forståelse for hvordan andre land og forbund tilrettelegger for suksess. Ved å få innblikk i tankesettet og hverdagen til sportssjefer fra ulike suksessrike forbund i Norge kan det fortelle oss hva som vektlegges i disse organisasjonene. Deretter vil det trekkes tråder på tvers av de ulike idrettsmiljøene, som kan gi både kontur og innhold til en "best practice" på tvers av idrettene.

1.1 Problemstilling

Hva kjennetegner tankesettet og arbeidsmåtene til norske, suksessfulle sportssjefer?

Dette er hovedproblemstillingen vi ønsker å besvare i denne studien. Underliggende denne søker vi etter hva norske suksessfulle sportssjefer er opptatte av i sin arbeidshverdag, hva er deres viktigste oppgaver, hvordan gjør de disse (arbeidsmåter) og hvorfor (tankesett)? På hvilken bakgrunn blir for eksempel en landslagstrener valgt?

Som nevnt i innledningen er kultur og stress (for trenere og utøvere) blitt trukket frem som sentrale elementer for suksess, derfor vil vi også søke om dette er noe sportssjefene har et bevisst forhold til. Formidler de en kultur i forbundet? I så fall hvordan? Vi lurer også på hvordan de tilrettelegger for at trenere og utøvere skal kunne håndtere stress.

Dette er problemstillingene som denne oppgaven skal besvare gjennom de kommende kapitlene. Kapitlene vil gå dypere inn på hva som mer spesifikt menes med de ulike begrepene i problemstillingen, hva eksisterende teori på feltet sier, hva som er gjort for å finne svar på problemstillingen og hva svarene tyder på.

2. Sportssjefens verden

Før vi begir oss ut i det teoretiske landskapet vil jeg først berette kort om den konteksten sportssjefer arbeider i, hvilke strukturer som omringer dem og hvor i organisasjonene de har sin rolle.

2.1 *Norsk prestasjonskultur*

De siste tiårene har det vært et økende forskningsfokus på hvordan idrettorganisasjoner tilrettelegger for suksess (Fletcher & Wagstaff, 2009). Andersen og Ronglan (2012) sammenlignet tilretteleggingen blant nordiske land på makronivå, hvor de på tross av relativt like demografiske og økonomiske forutsetninger fant forskjellige systemer i hvert land. Norge som kommer best ut med tanke på medaljestatistikken, preges av et meget sentralisert system med Olympiatoppen i spissen og høy nasjonal legitimitet for toppidrett (Andersen & Ronglan, 2012). Flere undersøkelser har i større grad sett på hvordan det organiseres i Norge, hvor Olympiatoppen fremtrer som et betydningsfullt kompetansesenter for særforbundene (Andersen, 2009; Augestad m. fl., 2006; Hansen, 2014, 2015; Hanstad, 2002).

Rollen til Olympiatoppen består av å både tilby spesialistkompetanse og aktivt utfordre og støtte utviklingsprosesser hos landslagene i særforbundene (Hansen, 2015, s. 90). Sammen med landslagene i de forskjellige forbundene representerer Olympiatoppen det som danner prestasjonskultur i Norsk toppidrett. I følge Andersen og Sæther (2008) kjennetegnes dette av en sterk felleskultur med høy grad av samhandling, høye ambisjoner, dynamisk verdikonsept og involverende ledelse. Samspillet mellom Olympiatoppen og landslagene preges av nettopp høye ambisjoner, både resultatmessig og innen pågående prestasjonsutvikling gjennom erfaringsutveksling mellom ledere, trenere og utøvere (Andersen, 2009). Når det er sagt har det foregått en debatt i media i etterkant av OL i Rio om Olympiatoppens administrering er effektiv nok, hvor kritikken har kommet fra tidligere utøvere og trenere. Derfor er det ekstra spennende få et dypere innblikk i denne kulturen som ligger til grunn for gjentatte topp-prestasjoner over tid.

Samtidig fører høye ambisjoner og prestasjonsfokus også til høye forventninger. En faktor man derfor må være bevisst på i prestasjonsmiljøer er stress. Stress er en naturlig del av toppidretten, men også hemmende for både prestasjon og helse om det ikke

håndteres (Bentzen m. fl., 2014, 2016a; Fletcher, Hanton, & Wagstaff, 2012; Pensgaard & Roberts, 2000). Her kommer sportssjefens rolle inn som trenernes sjef og dermed den som setter rammeverket i henhold til prestasjonskulturen i forbundene.

2.2 Sportssjefens rolle

En viktig del av sportssjefenes rolle som leder for landslagene er sammen med trenerne, å kontrollere kommunikasjonen med Olympiatoppen (Hansen, 2015). Hansen (2015) studerte denne kommunikasjonskanalen med Norges skiforbund og som nevnt innledningsvis identifiserte han sportssjefene som gatekeepere. En gatekeeper defineres som *”an individual who is located in a communication structure so as to control message flowing through a communication channel”* (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976, s. 133). Sportssjefer har også en gatekeeperrolle innad i forbundet som gatekeeper mellom prestasjonssektoren (landslagene) og den administrative delen av forbundet. Ofte med bredt spekter av oppgaver. En studie på tilsvarende stilling (National Performing Directors) i Englands toppidrettsorganisering fant at de hadde ansvar for både ledelse av operasjoner i laget, finansiell styring, strategilegging, treningsplanlegging, laguttak og oppfølging av regler og forskrifter (Fletcher & Arnold, 2011). Selv om dette var i England, befinner rollen seg i posisjonen mellom prestasjonssektoren og administrasjonen i forbundet, akkurat som forbundene i Norge. Sportssjefens rolle legger derfor styringer for hvordan trenerne og andre undersatte skal, kan eller bør arbeide for å nå de høye ambisjonene.

Selv om denne gatekeeperrollen er den samme for sportssjefer, både i forhold til Olympiatoppen og innad i forbundet, vil det være naturlig å forvente både ulik kultur og måter arbeide på fordi forbund ofte organiserer seg på litt ulike vis. Hansen (2015) etterlyser mer forskning med mål om å identifisere gatekeepere og deres rolle i ulike idrettssystemer på tvers av både idretter og land, fordi det vil skape en større forståelse for hvordan disse organiserer seg for suksess. Denne etterlysningen støttes av Fletcher og Arnold (2011) som råder fremtidig forskning om å lokke frem anbefalinger, råd og forslag fra ledere i toppidrett om hvordan man kan håndtere hverdagen best mulig.

Chroni m. fl. (2016) pekte på fellestrekk blant suksessrike landslagstrenerne som også fremhevet viktigheten av sportssjefenes rolle i de ulike forbundene. Derfor ønsker vi

med denne studien en ytterligere forståelse for suksessrike sportssjefers arbeidshverdag, herunder hva de gjør for å oppnå denne suksessen fra sitt ståsted.

3. Teori

Hovedfokuset i denne studien er rettet mot hvordan suksessrike sportssjefer arbeider, hvordan de kommuniserer kulturen i deres del av forbundet, både med tanke på utvikling og håndtering av stress for deres ansatte. Relevant teori vil nå bli gjennomgått for å få en dypere forståelse for disse fenomenene. Først en gjennomgang av organisasjonskultur og hvordan en sportssjef har et ansvar for denne, deretter hvordan man kan tenke og drive utvikling både som påpasselig organisasjon og enkeltindivid. Avslutningsvis en kort gjennomgang av en stressteori kalt The Cognitive Activation Theory of Stress og hvordan den ser på stresshåndtering.

3.1 Organisasjonskultur

Kultur er et hverdagslig begrep, men samtidig et begrep som er vanskelig å konkret forklare. Faktisk er kultur et av de mest vage og vide begrepene brukt i sosiale studier (Alvesson, 2013; Borofsky, 1994; Shteynberg, 2010). Dette er en utfordring når man skal undersøke en type kultur eller kulturer, for som Alvesson (2013, s. 3) fremhever ”*Culture is, however, a tricky concept as it is easily used to cover everything and consequently nothing*”.

Denne studien fokuser på organisasjonskultur som begrenser omfanget noe, men også innen denne dimensjonen strides de lærde om en konkret definisjon. I følge Weick og Sutcliffe (2007) er analytikerne uenige om hvordan en organisasjonskultur skal forstås. De skiller mellom hvordan organisasjonen *er*, basert på dens verdier, holdninger og tro, og hva en organisasjon *har*, basert på dens praksis og kontroll. Selv om det er vanskeligere å endre tro og holdninger enn det er å endre handling, vil man finne deler av sannheten ved begge (Weick & Sutcliffe, 2007). Denne variasjonen gjør det vanskeligere og derfor enda viktigere å tydeliggjøre hva man konkret ser etter.

Cruickshank og Collins (2012, s. 340) som de siste årene har forsket på kultur i toppidrettsmiljøer tilbyr en dekkende, men samtidig konkret definisjon ved å se kultur som ”*the shared values, beliefs, expectations, and practices across the members and generations of a defined group*” Dette støttes av Alvesson (2013) som har jobbet med organisasjonskultur i nærmere 25 år. Han forklarer at kultur ikke er noe som finnes primært ”inni” personers hoder, men heller et sted ”mellom” hodene blant en gruppe

mennesker, og trekker frem symbol og mening som signifikante elementer. Symbol som et objekt som står for mer enn objektet alene, mens mening i den forstand at et objekt, en regel eller uttalelse tolkes i samme retning, og dermed gir en felles mening for den definerte gruppen. En logo eller et slagord er eksempler på symboler som står for noe mer enn akkurat det de er, men for at de skal være en betegnelse for kulturen må de skape en felles mening innad i gruppen. Det må tolkes på samme måte.

Det siste elementet i definisjonen til Cruickshank og Collins (2012) angående generasjoner, forteller oss at kultur vedvarer over tid på tross av vekslende individer. Ut i fra disse definisjonene ser vi at organisasjonskultur forklares som noe større enn individene, men samtidig felles for deltakerne i denne kulturen. Når vi sammenfatter dette handler det om den felles essensielle kjernen for en definert gruppe, som danner grunnlag for hvordan de både tenker, prioriterer og handler. Dermed blir kulturen som Alvesson (2013, s. 2) konstaterer *”highly significant for how companies and other organizations function: from strategic change, to everyday leadership and how managers and employees relate to and interact with customers as well as to how knowledge is created, shared, maintained and utilized”*. Den påvirker hverdagen i aller høyeste grad i alle typer organisasjoner, som også er grunnen til det økende fokus på kultur i toppidrettsmiljøer (se Cruickshank & Collins, 2012; Cruickshank, Collins, & Minten, 2014, 2015; Fletcher & Wagstaff, 2009).

Alvesson (2013) nevner kunder, som for landslagene i forbundene hovedsaklig blir tilskuerne. Tilskuerrelasjonen er derimot ikke fokuset i denne studien og tillegges derfor ikke ytterligere oppmerksomhet. Nysgjerrigheten rettes heller mot aspektene Alvesson (2013) nevner om hverdagslig ledelse, strategi og kunnskapsutvikling for sportssjefene.

3.1.1 Ledelse – et symbolsk ansvar

Den hverdagslige ledelsen har stor betydning for kulturen i en organisasjon (Alvesson, 2013). Nettopp fordi en leder er et symbol på og formidler av den kulturen gruppa skal operere med, gjennom handling, språkbruk og ulike ordninger som påvirker de involvertes tro og forståelse (Alvesson, 2013, s. 74). Sett at en leder i en slik posisjon som sportssjefen gir uttrykk for å være en støttende leder. Om han da sjelden tar seg tid til å prate med treneren om hans behov og ønsker, for så å jobbe for å tilfredsstille disse, vil ikke det gi smittende effekt på treneren om å være støttende selv. Sportssjefens

handling viser ”hvordan vi (ikke) gjør det her”, relatert til elementet om felles praksis i Cruickshank og Collins (2012) sin definisjon.

De fleste som har opplevd ledere med dobbeltmoral, manglende samsvar mellom ord og handling, kjenner til hvordan det svekker deres tillit til konseptet. Slik hviler det et symbolsk ansvar på lederen som et forbilde og formidler av kulturen, slik at den faktisk blir felles for gruppa og alle kan dra i samme retning. Dette henger sammen med hvorfor Alvesson (2013) mener vi bør se på kultur som sosial praksis, fremfor det han kaller ”powerpointkultur” med et sett av verdier og holdninger i form av velvalgte ord på et hvitt lerret. For det er den sosiale praksisen som representere virkeligheten og hverdagen i organisasjonen.

Selv om Alvesson (2013) påstår at det er vanskelig å etablere en klar link mellom kultur og suksess, presenterer en annen anerkjent forsker på organisasjoner, Jim Collins (2001), funn som tyder på noe annet. I boken ”Good to great” presenterer han resultatet av en 5 år lang forskningsprosess. 28 gode selskaper inngikk i forskningen hvor de undersøkte hva som skiller de selskapene som tar steget, blir fremragende og holder seg på toppen, fra de som forble gjennomsnittlig gode selskaper. Funnene forteller at hvilken type ledelse og kultur et selskap har er den store forskjellen på om det går bra eller om selskapet virkelig lykkes.

En studie av Alvesson og Sveningsson (2011) støtter oppunder Collins (2001) funn om ledelsens og kulturens betydning for resultatet. De intervjuet ansatte (mellomledere og forskere) for et tidligere suksessfullt legemiddelfirma som etter hvert hadde skuffet. Hovedproblemet var mangel på innovativ utvikling av nye legemidler. De fant at den mest betydningsfulle faktoren for firmaets svikt var ukompetente ledere. Disse fremstod utydelig, som førte til et fragmentert firma, med dragninger i forskjellige retninger og mangel på en felles kultur (Alvesson & Sveningsson, 2011). Stikk i strid med lederne i de selskapene som gikk fra å være gode til fremragende i Collins (2001) sin studie. På sin side fremstod de fremragende lederne som ydmyke, ved at de tok ansvar for feil og lyttet til sine ansatte. Men samtidig var de viljesterke med høye og tydelige standarder, som de selv etterlevde. Dette skapte en rettesnor for hvordan ting skulle gjøres i selskapet (Collins, 2001), et symbol. Tatt i betrakting at dette er eksempler fra næringslivet, ligger det på et organisatorisk plan som gjør at det har en overføringsverdi.

Derfor er det interessant å se hva som preger tankesettet hos suksessfulle leder i toppidretten og hvordan det påvirker deres sosiale praksis.

3.2 Personlig tankesett

”Vil jeg bli godtatt eller ikke?” ”Algebra er umulig, jeg klarer det bare ikke.” ”Jeg bør skifte jobb, kollegaene mine er mye flinkere enn meg.” ”Jeg må lede samtalen inn på trening, for det kan jeg mye om.”

Mange kjenner seg nok igjen i disse nevnte tankene. Andre kjenner seg kanskje mer igjen i en annen måte å tenke på: *”De får ta meg som jeg er, så kan jeg eventuelt tilpasse meg etter hvert.” ”Algebra er så vanskelig, dette må jeg jobbe med.” ”Jeg skjønner ikke hva de prater om, men hvis jeg spør og lytter kan jeg sikkert lære.”*

En av verdens ledende forskere innen både sosiologi, personlighet og utviklingspsykologi, Dweck (2006), har gjennom sitt forskningsarbeid kommet frem til at hva vi mennesker gjør til enhver tid avhenger av hvilken mental innstilling vi har. Denne innstillingen er den viktigste faktoren for om vi lykkes eller ikke i følge Dweck (2006). Videre hevder hun det finnes to ulike mentale innstillinger, *den konstante mentale innstillingen* og *den mentale innstillingen om vekst* (Dweck, 2006). Mennesker som har den konstante mentale innstillingen tror at deres evner er fastlagt og uforanderlige, som i følge Dweck (2006) skaper et behov for å vise at disse evnene holder mål gjentatte ganger og dermed ignorerer sine mangler. Eksemplene i første avsnitt er tanker som er typiske for denne innstillingen. På den andre siden ser mennesker med den mentale innstillingen om vekst på deres nåværende evner, inkludert eventuelle mangler, kun som et utgangspunkt som kan dyrkes ved tilstrekkelig egeninnsats (Dweck, 2006), slik eksemplene i det andre avsnittet representerer.

Studier har også funnet at den mentale innstillingen om vekst har positiv effekt på motstandsdyktigheten hos studenter. Der motstandsdyktigheten ble styrket gjennom økt innsats, søk etter nye strategier, læringsorientering, tålmodighet og å søke og motta hjelp fra andre (Blackwell, Trzesniewski, & Dweck, 2007; Yeager & Dweck, 2012). På et teoretisk nivå viste de at motstandsdyktighet ikke er en person- eller kontekstavhengig egenskap, men heller en konsekvens av en persons tolkning av motgangen de møter (Yeager & Dweck, 2012, s. 312).

I kontrast har den konstante mentale innstillingen vist seg å føre til negative responser som stress, redusert helse og dårligere karakterer ved sosial motgang hos ungdom (Yeager m. fl., 2014). Den sosiale motgangen gjaldt spesielt problemer med klassifiseringsstempler som ”nerd”, ”sportsidiot” og ”taper”. Den samme studien viste at den mentale innstillingen om vekst kan læres og hadde reduserende effekt på både stress og fysiske lidelser over en 8 måneders periode, i tillegg til at karakterene forbedret seg gjennom året (Yeager m. fl., 2014). Et viktig poeng er derfor at den mentale innstillingen om vekst er en tolkningsmekanisme som kan læres, og at den har positiv effekt både på stress og prestasjon. Under skal vi se hvorfor dette også er relevant for idrettsledere.

Dweck (2006) poengterer at den mentale innstillingen ikke bare gjelder ens oppfattelse av seg selv, men også hvordan de oppfatter andre mennesker. For ledere gjør dette seg gjeldene i for eksempel ansettelsesprosesser, hvor ledere med den konstante mentale innstillingen vil ansette mennesker de mener har den rette kompetansen til den aktuelle stillingen. Ledere med den mentale innstillingen om vekst vil derimot ansette mennesker de mener har de rette forutsetningene til å gjøre en god jobb og vokse i den aktuelle rollen som tilsettes. En slående likhet med de fremragende lederne i Collins (2001) sin studie som nettopp ansatte menneskene de så potensial i, og deretter ga dem mye ansvar i en stilling som passet dem godt. Dweck (2006) trekker tråder til lederne i Collins (2001) sin studie som mennesker med den mentale innstillingen om vekst, fordi de var personer som turte å stå ansikt til ansikt med utfordringene, se feilene som ble begått (også av dem selv), lyttet til sine ansatte, men samtidig bevarte viljen og troen på konseptet.

Problemer og utfordringer vil alltid dukke opp og som Collins (2001) og Dweck (2006) påpeker er det viktig å være ydmyk nok til innse dette faktum. Ydmykhet er en meget god start, men ikke alltid nok. Som beskrevet er sportssjefsrollen en rolle med mange ansvarsområder (Fletcher & Arnold, 2011), derfor er det minst like viktig å være nøyaktig og påpasselig for å kunne plukke opp faktorer som kan slå feil ut (Hansen, 2015).

3.3 Påpasselighet

Andersen (2009) undersøkte hvordan Olympiatoppens ledelse og organisasjon understøttet en modell for pålitelig erfaringsbasert læring. Han mente Olympiatoppens bidrag til utviklingsprosesser i norsk toppidrett var en nøkkelfaktor for Norges idrettslige suksess. Denne læringsmodellen gikk i all hovedsak ut på lære systematisk av erfaring, gjennom kritisk refleksjon, basert på Weick og Sutcliffe (2007) sin teori om påpasselige organisasjoner. Dette var organisasjoner med høy grad av driftsikkerhet, som lyktes i et miljø med usikker teknologi og hard konkurranse gjennom kvalitetssikring av egen læring og utvikling. Weick og Sutcliffe (2007) presenterer fem prinsipper som fører til påpasselig kvalitetssikring.

3.3.1 Fem prinsipper for påpasselighet

Det første prinsippet er *fokus på feilsøking* hvor alle typer avvik tolkes som et symptom på at noe er galt. Slik var organisasjonene ekstremt oppmerksomme på signaler som kunne føre til fiasko, gjøre nødvendige endringer og dermed unngå store uforutsette problemer (Weick & Sutcliffe, 2007). I en toppidrettskontekst vil en slik holdning vise seg i viljen til evaluere alle faktorer som kan påvirke prestasjonen, uavhengig av suksess eller ikke (Hansen, 2014). Et eksempel på slik påpasselighet er fra Andersen (2009) sitt møte med daværende assisterende toppidrettsjef og personlig trener for Olaf Tufte, som nylig hadde blitt olympisk mester: ”*Gratulasjoner etter Tuftes andre OL-gull ble umiddelbart møtt med oppramsing av ting som ikke hadde gått etter planen, og hvordan videre arbeid med slike faktorer representerer potensial for videre utvikling*” (Andersen, 2009, s. 437). På tross av gullet var det flere faktorer som kunne og skulle forbedres til neste gang. Dette prinsippet står også i stil med den mentale innstillingen om vekst, som kjennetegnes av en vilje til å se egne feil og mangler (Dweck, 2006). En nyanse det er verdt å ta med seg er at det nå pågår en mediedebatt hvor det stilles spørsmål rundt Olympiatoppens evalueringsprosesser etter Rio OL.

Det andre prinsippet Weick og Sutcliffe (2007) fant var *motstand mot å forenkle*. Herunder en bevisst holdning om at alle problemstillinger er nyanserte og bør utfordres gjennom diskusjoner og refleksjon for å få et helhetlig bilde av enhver situasjon. Et sentralt konsept var derfor at lederne oppfordret til ”conceptual slack”, beskrevet som ”*A divergence in organizational members’ analytical perspectives about the organization’s technology or production processes*” (Weick & Sutcliffe, 2007, s. 73).

Som et eksempel trekker Andersen (2009) tråder til hvordan Olympiatoppen er en møteplass for trenere og utøvere som styrker deres erfaringsutveksling mellom idrettene. Slik utnytter de hverandres ulike perspektiver, filosofier og erfaringer til å utfordre sine eksisterende konklusjoner.

Sensitiv til operasjoner er det tredje prinsippet og innebærer organisasjonenes stimulering av de ansatte til å være oppmerksomme i alle situasjoner (Weick & Sutcliffe, 2007). *Conceptual slack* bidrar også til dette prinsippet ved at de utvider sitt oppmerksomhetsrepertoar gjennom erfaringsutveksling. Weick (2006, s. 1724) argumenterer for hvorfor et bredere erfaringsgrunnlag eller repertoar er gunstig for utviklingsprosesser:

”When people expand their repertoire, they improve their alertness. And when they see more, they are in a better position to spot weak signals which suggest that an issue is turning into problem which might well turn into a crisis if it is not contained.”

En slik bred og aktiv oppmerksomhet vil med større sannsynlighet plukke opp indikatorer på feil som potensielt kan hemme utviklingsprosessen for en utøver eller hele organisasjonen for den saks skyld.

Det fjerde prinsippet, *forpliktelse til motstandsdyktighet*, innebærer organisasjonenes holdning til at ingen systemer er perfekte, at de kommer til møte motgang. De er innstilt på at selv den mest gjennomtenkte plan vil ha sine begrensninger, og er derfor aktpågivende for håndtere eller begrense problemer slik at prosessen kan fortsette (Weick & Sutcliffe, 2007). Som et eksempel fra Olympiatoppen siterer Andersen (2009, s. 448) den ene coachen i studien: *”Hvis det går bra, blir jeg nervøs. Det er da vi må jobbe hardest.”* Sitatet tyder på en holdning om at den gode situasjonen fort kan snu og at de derfor må jobbe for helst å unngå, men hvertfall kunne håndtere motgangen de vil møte. Mye tyder på at dette prinsippet også er beslektet med den mentale innstillingen om vekst da studentene med det tankesettet i Blackwell m. fl. (2007) og Yeager og Dweck (2012) også styrket motstandsdyktigheten gjennom økt innsats, læringsorientering og søk etter nye strategier.

Femte og siste prinsipp er *respekt for ekspertise* som viser til organisasjonenes evne til å lytte til ekspertiseinnehavere uavhengig av rang (Weick & Sutcliffe, 2007). Gode

påpasselige organisasjoner ”*see it as a sign of strength to know when you’ve reached the limits of your knowledge and know enough to ask for help*” (Weick & Sutcliffe, 2007, s. 80). De har en ydmyk holdning til at andre enn autoritetene kanskje har de rette svarene som trengs for bringe dem videre. Dette styrker også tillitsforholdene i organisasjonen når ulike parter evner å både lytte og stole på hverandres kunnskap. I tillegg kan også dette prinsippet linkes til den mentale innstillingen om vekst da et av kjennetegnene ved studentene med det tankesettet var å søke og motta hjelp fra andre (Blackwell m. fl., 2007; Yeager & Dweck, 2012).

Et eksempel fra toppidretten kan være en trener som ikke lykkes i relasjonsbyggingen med en utøver. Som sportssjef kan man i dialog med begge parter bringe inn spesialisthjelp, eller bruke en eventuell assistenttrener med andre synspunkter for å bedre samarbeidet. Dette kan også ses i sammenheng med *conceptual slack* hvor du oppfordrer til dialog og diskusjon mellom mennesker med forskjellige analytiske perspektiver for å løse utfordringene.

Sammenfattet handler disse fem prinsippene i bunn og grunn om årvåkenhet til unngå problemer som kan oppstå, men samtidig en innstilling om at problemer vil oppstå, og dermed være klar på å begrense de slik at prosessen kan fortsette. Om denne metoden skal være effektiv hjelper det ikke at bare deler av organisasjonen følger den opp. Det krever at ledelsen går foran med høye standarder og følger opp sitt symbolske ansvar slik at dette blir en del av kulturen i organisasjonen. Både studier på Olympiatoppen internt (Andersen, 2009) og på samarbeidet med norsk langrenn (Hansen, 2014, 2015) identifiserte påpasselige prosesser i henhold til Weick og Sutcliffe (2007) sin teori, som kan tyde på at påpasselighet er en del av norsk prestasjonskultur. Ved å holde beina på jorda i medgang og stå oppreist ved motgang, rettes fokuset mot den langsiktige utviklingsprosessen. Som daværende toppidrettsjefen uttrykte: ”*Arbeidet preges av en kontinuerlig prosess der det perfekte alltid kan blir mer perfekt.*” (Andersen, 2009, s. 450). I lys av Dweck (2006) representerer dette også en grunnleggende innstilling om vekst fordi prosesser alltid kan forbedres.

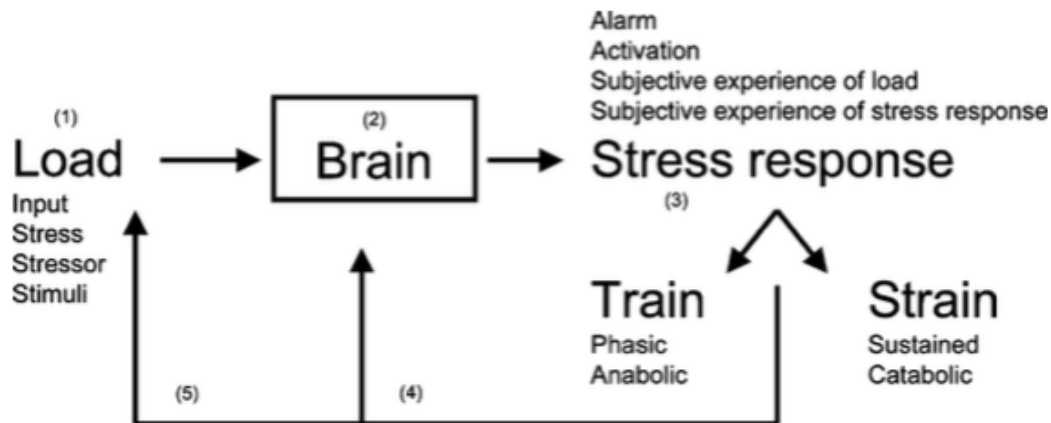
Innledningsvis ble stress belyst som en absolutt tilstedeværende faktor i toppidretten og som en type faktor som må oppfattes og håndteres for å ikke hemme prestasjon, utvikling eller helse. En teori som ikke bare beskriver fenomenet stress, men også tilbyr

en definert håndtering av stress er The Cognitive Activation Theory of Stress (CATS) (Ursin & Eriksen, 2004). Faktisk kan CATS syn på stressmestring også sees i sammenheng med Dweck (2006)'s mentale innstilling om vekst.

3.4 Cognitive Activation Theory of Stress (CATS)

Stress er intet nytt begrep, allerede i 1936 introduserte Hans Seyle konseptet (Ursin & Eriksen, 2004). Derfra er konseptet blitt undersøkt ytterligere og videreutviklet. Noen av de fremste forskerne på stress i dag (Fletcher, Hanton, & Mellalieu, 2006, s. 329), definerer stress som ”*en pågående prosess som involverer individets håndtering med omgivelsene, vurdering av situasjonen de befinner seg i og bestrebelse av å mestre de problemer som kan oppstå*” [Egen oversettelse]. Det er altså en prosess som beskriver en ubalanse i relasjonen mellom individets kapasitet og omgivelsenes krav. Som nevnt vil en gjennomgang av CATS ikke bare beskrive denne prosessen grundig, men også tilby en definert håndtering av denne relasjonen.

CATS er en relativt ny, men anerkjent teori innen stress, utviklet av de norske professorene Ursin og Eriksen (2004). Den bygger på tidligere studier av stress, blant de første på dyr (Coover, Ursin, & Levine, 1973; Solomon & Wynne, 1953, 1954) og etter hvert på mennesker (Ursin, Baade, & Levine, 1978). Teorien tar utgangspunkt i fire vanlig benyttede aspekter innen stress: stress stimuli, stressopplevelse, stressrespons og opplevelsen av stressrespons (Levine & Ursin, 1991; Ursin & Eriksen, 2004). Disse kan også måles separat, men CATS setter disse i system hvor *stressstimuli* (1) er første steg. Det representerer elementet som potensielt kan skape stressopplevelsen. Omtalt som stimuli, input eller stressor, kjært barn har mange navn. Å ha mange oppgaver som skal fullføres innenfor en begrenset tidsperiode kan være et slik stimuli. For eksempel en trener som i tillegg til sitt vanlige virke skal planlegge alt inn mot en treningsleir, organisere hva som skal med av utstyr, hvem og hva fra støtteapparatet som skal med, bestille reisebilletter og hotell, annen logistikk på destinasjon, ernæring hele perioden, selve treningsplanleggingen med mer - alt for at utøverne får best mulig tilretteleggelse av trening og utvikling. I CATS-modellen brukes ”load” som ord for belastning av stress stimuli (se Figur 1).



Figur 1: ”The Cognitive Activation of Stress” modifisert etter Ursin og Eriksen (2004). Hentet med tillatelse fra Hege R. Eriksen (Se vedlegg 1). Viser hvordan gangen i stressprosessen i henhold til CATS.

Det er en bred enighet om at all stimuli evalueres av hjernen. Et stress stimuli kan oppleves som enten truende eller behagelig avhengig av individets vurdering og tidligere erfaringer (Levine & Ursin, 1991; Ursin & Eriksen, 2004). Denne nevnte vurderingen eller filtreringen av situasjonen skjer i hjernen og er det andre steget i modellen, *stressopplevelse* (2). For å bruke eksempelet over; om treneren tolker den beskrevne situasjonen han befinner seg i som truende eller negativ, som ved å tenke ”dette makter jeg ikke” rapporteres det som ”stress” (Ursin & Eriksen, 2004). Dette skjer når det er en ubalanse mellom forventningen treneren har på forhånd og hva som faktisk oppleves.

Ubalansen mellom forventning og opplevelse fører til *stressresponsen* (3) som er det tredje steget. Stressresponsen er en naturlig forsvarsmekanisme dyr og mennesker har får å beskytte seg i livstruende situasjoner. Når denne alarmen går, fører til det til en generell økning i årvåkenhet og hjerneaktivering, og spesifikke responser (unngåelse, flukt, forsøk på stressmestring) for å håndtere den aktuelle årsaken (Ursin & Eriksen, 2004). Alarmen i seg selv er derfor en høyst nødvendig fysiologisk respons. Samtidig kan den også føre til lidelse og sykdom hvis ubalansen og dermed aktiveringsnivået vedvarer over lengre tid (Eriksen, Murison, Pensgaard, & Ursin, 2005). Eksempelvis, for treneren er det derfor essensielt at enten forventningene eller situasjonen justeres slik balansen gjenopprettes. Dette bringer oss til det siste aspektet i CATS-modellen, nemlig *feedback fra stressresponsen* (4), som er tilbakemeldingen til hjernen om opplevelsen av alarmen. De tidligere nevnte spesifikke responsene kan endre måten en

opplever alarmen på. Denne erfaringen lagres av hjernen og vil danne grunnlag for vurdering av en lignende stresstimuli i fremtiden (Ursin & Eriksen, 2004), og dette er grunnen til at teorien er kognitiv og fysiologisk på samme tid.

For å knytte det opp mot eksempelet betyr det at om treneren ikke evner å endre måten han opplever stimuli på, vil ubalansen vedvare til situasjonen (stimuli) ikke lenger eksisterer. Dog vil ikke en slik jobbkarakteristisk situasjon opphøre uten videre, med mindre man slutter, noe som selvfølgelig er lite ønskelig. I følge Ursin og Eriksen (2004) vil dette i tillegg føre til at treneren vurderer et liknende stimuli på samme måte i fremtiden, og det er nettopp i de tilfeller en situasjon ikke opphører eller ved gjentakende liknende situasjoner at den vedvarende ubalansen kan føre til svekket helse i form av utbrenthet (Bentzen m. fl., 2014; Olusoga m. fl., 2010). Hvis treneren derimot evner å endre sin vurdering av stimuli på bakgrunn av tidligere erfaringer, vil balansen gjenopprettes og stressresponsen avta. Som ved å tenke ”Dette er en del av jobben, det skal jeg få til” eller ”jeg gjorde nesten det samme i gamlejobben, dette ordner jeg igjen”. Slik kan en lære av tidligere erfaringer, justere forventningen og derfor mestre denne stresssituasjonen i følge Ursin og Eriksen (2004).

3.4.1 Stressmestring – positiv forventning til utfallet

Innen CATS opereres det med hovedsaklig tre forskjellige typer forventninger; positiv, negativ (håpløshet) og ingen forventning (hjelpeløshet). Den positive forventningen som Ursin m. fl. (1978) kom frem til i sin studie på fallskjermhoppere og som i CATS kalles *Positive response outcome expectancy* (PROE), er hva CATS definerer som stressmestring. Ursin og Eriksen (2004) forklarer dette som å ha en forventning om at de fleste eller alle responser fører til et positivt utfall. I motsetning til tidligere anerkjent litteratur på stressmestring, for eksempel Lazarus og Folkman (1984) som foreslår situasjonsavhengige strategier, hevder CATS at nøkkelen til stressmestring ligger i om en har PROE eller ikke, uavhengig av hvilken stressmestringsteknikk- eller strategi man benytter (Eriksen m. fl., 2005; Ursin & Eriksen, 2004).

Vi har sett at forventningen vi har til utfallet av stressituasjonen har stor betydning. Ikke bare for nivået på alarmen, men også for utløsning av alarmen. I eksperimentet til Ursin m. fl. (1978) hvor personer skulle lære seg å hoppe i fallskjerm, fant de at allerede etter første treningsøkt i hopptårnet ble både fryktopplevelsen og kortisolnivået redusert,

mens testosteronnivået økte. Dette hendte lenge før de hadde oppnådd et akseptabelt nivå. Dermed var det ikke prestasjonen eller den evaluerende tilbakemeldingen av prestasjonen som var avgjørende, men det var deres subjektive følelse av å være i stand til å gjennomføre som reduserte stressnivået (Ursin m. fl., 1978). Slik som eksempelet om treneren beskrevet over. En annen måte er som de suksessfulle trenerne intervjuet i Chroni m. fl. (2016) sin studie, som konsekvent brukte ordet utfordring fremfor ordet stress. De forklarte at mindre kontrollerbare situasjoner ikke ble ansett som konstante og negativt påvirkende, men heller håndterbare og løsbare. Slik bevarte de en positiv forventning til utfallet, som ser ut til å ha sterk relasjon til måten deltakerne med den mentale innstillingen om vekst tolket motgang i Blackwell m. fl. (2007).

Dette kapittelet har gitt et innblikk i det teoretiske landskapet som funnene vil begrunnes og drøftes rundt. Først en gjennomgang av begrepet organisasjonskultur, inkludert en leders symbolske ansvar og hvilke utfordringer det byr på i lys av Alvesson (2013), Collins (2001) og Cruickshank og Collins (2012). Deretter ble det i henhold til Dweck (2006) belyst hvilket tankesett som er mest hensiktsmessig for ledere og hvor nært beslektet det er både kjennetegn for påpasselighet (Weick & Sutcliffe, 2007) og en positiv forventning til utfallet (Ursin & Eriksen, 2004), dog på to ulike måter.

Under vil det først beskrives hvordan gjennomføringen av studien er gjort, før funnene vil bli presentert og drøftet i lys av gjennomgått teori. Som nevnt tidligere vil vi se hva som kjennetegner sportssjefenes tankesett og arbeidsmåter i kulturen de arbeider, for så drøfte om dette støtter eller skiller seg fra tidligere litteratur.

4. Metode

Et systematisk og strukturert studiedesign er avgjørende for produsere en studie av god kvalitet. Derfor skal vi i dette kapittelet ta for oss den metodiske fremgangsmåten benyttet i denne masteroppgaven. Det innebærer bakgrunnen for studien, utforming av det kvalitative designet, faktorer som påvirker troverdigheten og til slutt en gjennomgang av etiske betraktninger.

4.1 Bakgrunn

Studien ble gjort som en del av prosjektet "*The sport federation culture influence on the national team coach's stress and work*". Et prosjekt med hovedsete ved Høgskolen i Hedmark, avd. Elverum, men i samarbeid med Norges Idrettshøgskole og med støtte fra Olympiatoppen. Rådata brukt i min studie er hentet fra dette prosjektet, som vil si at utvalget og datainnsamlingen for denne studien var gjort på forhånd, mens dataanalysen og rapportering er gjort av undertegnede. Dette kapittelet vil berette hvordan alle disse nevnte fasene ble gjennomført siden det er like betydningsfulle deler av studiedesignet.

4.2 Design

Hovedprosjektet har som mål å undersøke hvordan kulturen i idrettsforbund påvirker landslagstrenerens arbeidshverdag og opplevelse av stress. Derfor er kvalitative intervjuer benyttet for å undersøke norske, suksessfulle trenere og sportssjefers filosofi, holdninger og erfaringer angående dette fenomenet. Ut i fra min problemstilling undersøkes data fra intervjuene med *sportssjefene* i denne oppgaven. Disse intervjuene har gjennomgått en tematisk analyse for å se etter gjentakende temaer blant de nevnte faktorene. Dataene kunne brukes i denne masteroppgaven fordi det viste seg at de også forteller hvordan sportssjefene arbeider for å oppnå kontinuerlige utviklingsprosesser i prestasjonsmiljøet.

4.2.1 Deltakere

Respondentene i prosjektet er sportssjefer i suksessrike forbund. Sportssjefene ble valgt fordi de jobber tettest på landslagstrenerne og er linken mellom landslagene og administrasjonen i et forbund. Dermed er det også de som setter rammeverket for landslagstreneren og fungerer som gatekeepere slik Hansen (2015) forklarer. I de forbundene som ikke praktiserer sportssjefstillingen ble generalsekretæren intervjuet

som innehaver av gatekeeperrollen, nettopp for å se etter kjennetegn og gjentakende mønstre i tankesettet og erfaringene til de personene som kjenner godt til forbundet ovenfra-ned og nedenfra-opp. Selv om deltakerne bestod av både sportssjefer og generalsekretærer vil sportssjefbegrepet bli brukt om deltakerne gjennom denne oppgaven.

Suksessrik ble definert som særforbund hvor landslaget hadde tatt medaljer 2 eller flere ganger i internasjonale mesterskap (EM, VM eller OL). Det ble sendt ut infoskriv med invitasjon til ni sportssjefer, hvor alle ni sa ja til å bli med på studien. I hovedprosjektet ble ni sportssjefer intervjuet, men på grunn av denne oppgavens omfang er kun data fra individuelle idretter (N=7) benyttet. Sportssjefenes erfaring i nåværende stilling varierte fra under ett til sju år, mens deres erfaring med idretten de arbeidet med varierte fra ”ingen erfaring” til ”vært involvert i den idretten hele livet”. Alle sju (en kvinne og seks menn) var utdannet etter videregående og hadde en grad fra høgskoleutdanning. I invitasjonen ble sportssjefene informert om studiets formål, retningslinjer og deres rett til anonymitet (se vedlegg 2).

4.2.2 Datainnsamling

Semistrukturert intervju

”Interviewing is like a marriage: everybody knows what it is, an awful lot of people do it, and yet behind each closed door there is a world of secrets.” (Oakley, 1981, s. 41)

Som prosjektets formål tilsier skulle sportssjefers tankesett med filosofi, holdninger og erfaringer undersøkes. Vi ville se etter fenomenet i dybden, fremfor bredden. Intervjuer benyttes når vi skal skaffe oss innsikt i ting vi ikke kan se eller fysisk måle. Det kan være tidligere levde opplevelser, tanker, følelser, holdninger og individers perspektiver (Patton, 2015). Metaforisk sett er det disse ”hemmelighetene” Oakley (1981) snakker om i sitatet over, som vi i denne studien er ute etter. Det forutsetter at man får respondentene til å åpne seg, reflektere rundt disse temaene og uttrykke seg i ord.

Den kvalitative tilnærmingen *semistrukturert intervju* ble valgt for å få dyp nok innsikt i de aktuelle faktorene hos respondentene. Et semistrukturert intervju vil si at intervjuer har en agenda (guide) som utgangspunkt, men kan tillate relevante digresjoner sett på som hensiktsmessige for studien. På denne måten vil alle intervjuene ha den samme

røde tråden, men samtidig være åpen for hensiktsmessige temaer som ikke er forutsett. Rubin og Rubin (2012) kaller også denne typen guide for ”elv-med-sidestrømmermodell”. Hvor hovedtema er elva, mens de eventuelle sidestrømmene representere digresjonene og andre temaer som dukker opp og flyter inn i elva. Slik er det også åpent for temaer det på forhånd ikke er tilrettelagt for. Dette kan virke tillitsvekkende for respondentene, og forhåpentligvis øke sjansen for at han eller hun åpner seg og gir mulighet til å ta opp temaer de anser som relevante.

Selv om studien ikke er teoridrevet, ble et semistrukturert intervju valgt fordi intervjuguiden som ble brukt i den første studien i prosjektet (Chroni m. fl., 2016) ga rik informasjon om fenomenet. Den ble videreutviklet og tilpasset sportssjefsrollen, før den gjennomgikk to pilotintervjuer for utprøving og justering for å forsikre at man fikk tak i de data man ønsket slik Patton (2015) anbefaler.

Intervjuguiden (vedlegg 3) ble utarbeidet med hensikt å besvare følgende hovedspørsmål: Hvilke formål, filosofi, forventinger, krav har forbundet? Hvordan blir landslagssjefene valgt? Hvilke karakteristika er verdifulle i en landslagstrener? Hvordan takler forbundet mindre gode prestasjoner? Dagen etter et stor nederlag? Hvordan håndteres trenerne? Hvordan benyttes vitenskaps- og/eller erfaringsbasert kunnskap? Hvordan tilrettelegges det for trenerutvikling? Er det noen (uskrevne) regler, retningslinjer eller tradisjoner for jobben? Intervjuene ga et bredt innblikk i kulturen slik sportssjefene kommuniserte den, samtidig ga den utfyllende informasjon angående arbeidsmåter som stresshåndtering.

Gjennomføring

Selve intervjuene ble utført av en professor og medforsker tilhørende høgskolen i Hedmark og foregikk på norsk. Han ble valgt på grunn av tidligere erfaring med intervjuer og hans bakgrunn som forsker innen sosiokulturelle forhold. Intervjuene ble tatt opp med lydopptaker, og senere transkribert om til tekst og gjort klar for analyse. En utfordring med dette er naturligvis at denne personen gir en annen påvirkning enn det undertegnede ville ha gjort, samtidig vil undertegnede som analytiker mangle opplevd ansiktsuttrykk og kroppsspråk fra respondentene i intervjusituasjonen.

4.2.3 Dataanalyse

Metoden som ble brukt for å analysere datamaterialet var tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006; Stirling, 2001). Denne analysemetoden er i utgangspunktet kompleks med flere frihetsgrader. Det gjør at den kan tilpasses ulike kvalitative studiedesign, som var hensiktsmessig i denne studien fordi datainnsamlingen ble gjort uten undertegnede påvirkning. Konsekvensen blir at man må beskrive hvilke tilnærminger man har valgt og hvorfor for at metoden skal være tydelig, valid og reliabel (Braun & Clarke, 2006).

Analyseprosessen fulgte Braun og Clarke (2006) sin 6-steg modell. Transkriptene ble gjennomgått og sjekket opp mot lydopptakene flere ganger for å fordype forsker i datamateriale (steg 1) og for å forsikre at lyd og tekst korresponderte. Deretter ble transkriptene kodet induktivt i dataprogrammet MAXQDA 12 (steg 2). Å knytte utsnitt av data (sitater) til koder gjorde det mulig å organisere relaterte data i kategorier som dannet grunnlag for neste steg, utarbeiding av meningsfulle temaer (steg 3). Disse temaene ble grundig gjennomgått, hvor hver underliggende kodes relevans ble sjekket opp mot det aktuelle tema. I neste omgang ble tematiske kart generert på bakgrunn av temaenes relasjon til hverandre (steg 4). Avslutningsvis ble de tematiske kartene og enkelttemaene raffinert og endelig navngitt (steg 5). Det 6. og siste steget i modellen er *rapportering*, som resulterte i denne oppgaven du nå leser.

Et tidlig veiskille man møter er valget mellom induktiv og deduktiv tilnærming. I denne studien ble dataene produsert i en separat prosess. Dette medførte valget av en induktiv tilnærming, som kjennetegnes ved at analysen er datadreven (Braun & Clarke, 2006). Det vil si at kodene, kategoriene og temaene ble utarbeidet basert på selve datasettet, ikke med bakgrunn i et teoretisk rammeverk.

Et annet valg man står ovenfor er hvor vidt man tolker og analyserer de ulike temaene på et semantisk eller latent nivå (Braun & Clarke, 2006). Denne analysen ble først og fremst gjort på et semantisk nivå hvor den eksplisitte meningen med de ulike utsagnene ble tolket. Dette skapte en form for kontekstualisering av data, men i noen tilfeller ble disse kodene for generelle og ga ikke konkret nok innsikt i henhold til problemstillingen. I disse tilfellene ble kodene analysert på et dypere, mer latent nivå for å få tak det underliggende meningen eller budskapet til respondenten. Hvordan sportssjefene faktisk opererer er én vesentlig dimensjon, men samtidig var det viktig å

prøve å forstå hvorfor og hvilken betydning det har. Dette var nødvendig for å ta i gatekeepernes refleksjoner og underliggende filosofi og ideologi.

Braun og Clarke (2006) forklarer forskjellen mellom semantisk og latent som å undersøke en gelekklump, en semantisk tilnærming vil beskrive overflaten av gelekklumpen, dens form og mening, mens en latent tilnærming vil gå dypere og prøve å identifisere hva som faktisk gir denne bestemte formen og meningen. I denne forstand ga ikke en semantisk tilnærming bestandig tilstrekkelig innsikt, men på den andre siden ville det latente materialet ikke gi mening uten kontur og form. Derfor ble en balansert tilnærming brukt i analysen.

4.2.4 Forskningsbriller

En forsker kan ikke frigjøre seg fra egen psykologi med tidligere erfaringer, livssyn, utdanning, verdier og holdninger. Likevel man kan plassere seg innenfor et visst paradigme som sier noe om hvilke briller han undersøker verden med. Braun og Clarke (2006) argumenterer for at hvilket paradigme man opererer innenfor er viktig å klargjøre i en tematisk analyse, og trekker frem essensialistisk og konstruktivistisk tilnærming som to alternativer. Med tematisk analyse innen psykologi vil man med essensialistiske brilleglass tolke ut i fra at alt har en essens, en eksplisitt mening for individet og fokuserer for eksempel på motivasjon og individuell psykologi. Med konstruktivistiske briller søker man sannheten blant sosiokulturelle kontekster og strukturelle betingelser, der den individuelle psykologien er gitt (Braun & Clarke, 2006).

Denne oppgaven søker forståelsen for hva de suksessrike sportssjefene er opptatte av i sin arbeidshverdag, hvor både de individuelle og sosiokulturelle perspektivene er viktig. Men hovedinteressen ligger i hva de er opptatte av og hvordan de operer i sin rolle for å oppnå denne suksessen. Derfor betraktes denne studien i lys av pragmatisme: *”As a qualitative inquiry framework, pragmatism direct us to seek practical and useful answers that can solve, or at least provide direction in addressing, concrete problems”* (Patton, 2015, s. 152).

Pragmatisme

Innen pragmatismen finnes et mangfold av retninger som følge av de litt forskjellige filosofiene hos utviklerne, men samtidig ligger det en felles holdning om at svarene finnes i det som er praktisk anvendelig eller har en nytteverdi (Patton, 2015; Skagestad, 1978). En slik variasjon er faktisk i helt i tråd med pragmatismens grunnholdning som er at ”*tenkningen verken kan eller bør bringes til opphør eller underkastes noen som helst autoritet. Det er selve tenkningens vesen å være i stadig utvikling gjennom en prosess av åpen diskusjon og meningsbryting.*” (Skagestad, 1978, s. 19). På samme måte vil tolkningene i analysen berøre både individuell psykologi som i essensialismen, sosiokulturelle forhold som i konstruktivismen, individets opplevelse av verden som i fenomenologien og det dypere meningsinnhold som i hermeneutikkens fortolkningslære, men alt med mål om å finne svar på hva sportssjefene er opptatte av og hvilke praktiske konsekvenser det har.

4.3 Troverdighet

4.3.1 Validitet

For at en studie skal være troverdig og av god kvalitet må den ha sterke grunnpilarer. Validitet er en slik grunnpilar. Thagaard (2013) presiserer at et grunnleggende spørsmål for validiteten er om de analytiske tolkningene man kommer frem til er gyldige representanter for virkeligheten som er studert. Med andre ord er det sentralt for validiteten om *sannheten* kommer frem i resultatene. Ærlighet er en utfordring ved studier av mennesker, enten det er ved intervju, spørreskjema eller observasjon (Patton, 2015). For man kan ikke stikke under en stol at et menneske kan med ulike motiv lyve, fordreie sannheten eller bedrive skuespill ved slike undersøkelser. For eksempel for å danne et glansbilde av sin organisasjon som kunne vært tilfelle ved denne studien. En ærlig etablering av gjensidig tillitt og forståelse er derfor vitalt. For å styrke validiteten ble derfor bidraget denne studien ville gi både til helsefremmende arbeid og prestasjonsutvikling fremhevet ovenfor respondentene. Deretter ble deres rett på konfidensialitet og anonymitet påpekt flere ganger for å skape høyest mulig grad av tillitt og øke sjansen for at de ville dele sannheten.

Intern validitet

I Seale (1999)'s bok om kvaliteten på kvalitative studier deler han validitet i to dimensjoner. *Intern validitet* som omfatter gyldigheten til årsakssammenhenger i

studien. I kvalitative studier som denne er ikke målet å finne årsakssammenhenger i form av signifikante verdier, men heller søke i dybden etter tendenser blant respondentenes synspunkter og erfaringer som peker i samme retning. For å kunne undersøke dette ble som beskrevet tidligere semistrukturert intervju valgt for å komme frem til hvilken filosofi, holdninger og verdier angående kultur og tilrettelegging som de suksessrike landslagsmiljøene opererer med. For videre styrking av årsakssammenheng ble det sett etter fellestrekk på tvers av forskjellige forbund, for undersøke hva som gjør at de lykkes.

Ekstern validitet

Den andre dimensjonen, *ekstern validitet*, angår funnenes overførbarhet til andre kontekster (Seale, 1999). At det ble sett etter fellestrekk på tvers av forskjellige forbund er også en styrkende faktor for overførbarheten til andre kontekster, da funnene ser ut til å være gjeldene på tross av ulik organisering og kultur. Når det gjelder funnenes overførbarhet representer respondentene forbund med individuelle idretter, som kan være en begrensende faktor. Samtidig angår problemstillingen mellomledernivået hvor idrettens egenart ikke er det essensielle, men heller det relasjonen mellom leder og undersatt. En relasjon som kan generaliseres til ulike nivå både i og utenfor idretten, når den begrunnes med teoretiske aspekter (Thagaard, 2013).

En tydeliggjøring av grunnlaget for hvilke fortolkninger forskeren har gjort kalles ”gjennomsiktighet” og er en annen sentral faktor for forskningens validitet (Thagaard, 2013). For at denne studien skulle være så ”gjennomsiktig” som mulig ble derfor en tydelig guide for analyseprosessen benyttet og beskrevet (se kapittel 3.2.3). I tillegg var det viktig å beskrive hvilke type briller man som forsker benytter når man gjør sine tolkninger. Som forsker vil man alltid være preget av egen filosofi, erfaring og kompetanse, og derfor er det viktig å plassere seg innen et visst paradigme for å forenkle forståelsen av hvorfor de aktuelle fortolkningene er gjort.

For å bekrefte at en vurdering av de ulike fortolkningene ble gjort, ble det også notert ”vekt” på flere av kodene i gjennom MAXQDA 12 for å skille mellom de sitatene som var av større eller mindre betydning. Å skape en slik ”gjennomsiktighet” er også viktig for den andre grunnpilaren, nemlig reliabilitet. Dermed styrkes også relasjonen mellom disse som fundament for troverdigheten.

4.3.2 Reliabilitet

Ytre reliabilitet

Denne grunnpilaren er tett relatert til validitet, men omfatter mer konkret studiens grad av repliserbarhet (Thagaard, 2013). Det vil si at om en annen forsker benytter de samme metodene, vil han vil komme frem til samme resultat. Dette knyttes direkte til *ytre reliabilitet*, som Seale (1999) konkluderer med at er vanskelig å oppnå i kvalitative studier. Som i denne studien hvor intervjuer vil påvirke data gjennom nærhet og innlevelse i intervjuene og tolkningene som gjøres. En 100% repliserbarhet vil dermed være umulig.

Indre reliabilitet

På en annen side kan den *indre reliabiliteten* styrkes gjennom diskusjon og samsvar innad i forskningsgruppa angående tolkninger (Seale, 1999). Dette ble en meget viktig del i denne oppgaven, da intervjuene var gjort på forhånd. Derfor ble det gjennomført tre møter (to ansikt-til-ansikt og ett gjennom Skype) med forskningsgruppa hvor målet var å diskutere analysen og tolkninger gjort av undertegnede. Disse ble i stor grad bekreftet, men også justert etter enighet i de tilfeller det var hensiktsmessig. Spesielt viktig var intervjuers deltakelse i denne prosessen, da det var personen som gjennomførte datainnsamlingen og dermed hadde god innsikt i data.

”Gjennomsiktighet” i rapportering av studien er også sentral for den interne reliabiliteten, ved å begrunne fremgangsmåter og grunnlag for fortolkninger i metodekapittelet.

I tillegg til de nevnte tiltakene ble det også gjort en form for intra-reliabilitetstest på kodefase. Siden transkriptene ble kodet induktivt (skapt underveis), vil man ha et annet kodesett ved gjennomgang av siste transkript enn ved første. Derfor ble alle transkriptene gjennomgått en ekstra gang, med det fulle kodesettet dannet til slutt. Dette som en forsikring om at alle utsnitt av data med samme mening havnet under samme kodekategori.

4.4 Etikk

4.4.1 Generelle etiske hensyn

Før igangsettelse fikk forskningsprosjektet godkjenning av Norsk senter for forskningsdata (NSD), som er et allment krav for forskningsprosjekter (se vedlegg 4).

Herunder ligger krav om personvernsreglement og respondenters krav på konfidensialitet. Dette ble etterfulgt ved å anonymisere respondentene. Navn ble byttet ut med bokstaver etter gjennomføringens tidsorden. Første sportssjef intervjuet fikk navnet "Sportssjef A", neste "Sportssjef B" og så videre. Samme metode ble brukt om utøvere eller ansatte nevnt i intervjuet, eksempel "Utøver B", "Trener A". Hvis idrettens navn ble nevnt ble det byttet ut med ordet "idretten". Dette skapte oversiktlig måte å håndtere data på, samtidig som det ikke skulle være mulig å gjenkjenne enkeltpersoner i henhold til personvernsreglementet. For å forsikre at dataene var utilgjengelig for uvedkommende, ble data kun oppbevart på to minnepenner med passord, en beholdt av prosjektleder og en beholdt av undertegnede.

Alle respondentene i studien signerte skjemaet for informert samtykke (vedlegg 5) Dette skjemaet ga en kort beskrivelse av forskningsprosjektet i form av formål, metodisk gjennomføring og de bidrag studien ville gi til fremtidig prestasjonsutvikling og helsefrembringende tiltak. Deretter informerte skjemaet om de rettighetene man har som frivillig deltaker i et forskningsprosjekt, ved blant annet at de kan trekke seg når de vil om de ønsker det.

4.4.2 utfordringer med intervju

"Interviews are interventions. They affect people. A good interview evokes thoughts, feelings, knowledge and experience not only to the interviewer but also to the interviewee" (Patton, 2015, s. 495).

Et intervju kan gjenoppta tanker om betente saker i organisasjonen, mens i andre tilfeller kan respondenten virkelig sette pris på å bli hørt. *Nøytralitet* er derfor stikkord knyttet til etikken, for som Patton (2015) påpeker er en forsker verken en dommer eller en terapeut. Derfor inntok intervjuer en nøytral og gravende rolle, gjennom å forholde seg til intervjuguiden og samtidig være en aktiv lytter med forskningstemaet i bakhodet.

4.4.3 utfordringer med tematisk analyse

En generell kritikk av koding (Braun & Clarke, 2006) og spesiell utfordring ved temasentrerte analyser er at utsnitt av data løsriver fra den opprinnelige konteksten i materialet (Thagaard, 2013). I resultatene rettes oppmerksomheten mot den informasjonen i teksten som er relevant for temaene, og ikke informasjon om den

enkelte respondent. Dermed kan man miste respondentens forståelse og bredere refleksjon rundt et spesielt spørsmål. Det er forskeren som definerer de kodene og temaene som dukker opp basert på hans eller hennes forståelse av situasjonene som studeres. Noe som Thagaard (2013) hevder kan føre til fremmedgjøring for respondentene. Samtidig påpeker hun at når resultatene presenterer de felles synspunkter og prioriteringer respondentene har, kan det gjøre at de gjenkjenner seg i forståelsen for fenomenet (Thagaard, 2013). Det at synspunkter ikke presenteres i sin helhet er også et etisk fortrinn fordi det er vanskeligere for respondenten å bli gjenkjent av både andre og seg selv. I den sammenheng var det også viktig at forsker unngikk bruk av ord og uttrykk typiske for den enkelte respondent, som kunne bidra til identifikasjon (Thagaard, 2013).

Kapittelet har vist hvordan studien ble gjennomført ved en gjennomgang av dens rammer. Disse bestod av bakgrunnen for studien, designet, hvorfor dette designet ble valgt med sine styrker og begrensninger, troverdigheten for studien og etiske overveielser. Disse rammene ble valgt for å kunne få best mulig svar på problemstillingen, som det neste kapittelet nå vil ta for seg.

5. Resultat og diskusjon

Teori og metode som er gjennomgått til nå danner grunnlaget for det som kommer i dette kapittelet. Nå vil vi gjennomgå resultatene fra den tematiske analysen og hva disse resultatene betyr. Fremstillingen vil foregå i form av tematiske kart og tilhørende sitater for så drøfte dette i lys av gjennomgått teori. Jeg har valgt å fremstille resultat og diskusjon i kombinasjon for å forenkle sammenhengen. Diskusjonen drøfter sportssjefenes ansvarsområdet, utviklingsfokus, kritiske refleksjon, ansvarsdelegering og deres rolle som omtenkssomme ledere.

5.1 **Alle har et sportslig ansvar, men...**

Som antatt på forhånd har sportssjefene den samme gatekeeperrollen mellom administrasjon og landslagene, men det er stor variasjon i andre ansvarsområder i forbundet. I metodekapittelet ble det nevnt at ikke alle forbundene opererer med tittelen sportssjef, som allerede der gir et bilde på ulik organisering. Uavhengig av tittelen har noen all sitt fokus på landslagene, mens andre har også ansvar for barne- og ungdomsidrett eller breddeidretten i forbundet. I tillegg nevner to sportssjefer at de også har et ansvar i utvikling av arenaer rundt omkring i landet. Dermed er det ulik mengde tid og energi sportssjefene har mulighet til å legge i den aktuelle gatekeeperrollen i de forskjellige forbundene.

”Jeg er på en måte et bindeledd mellom administrasjonen som sitter på sidelinjen og har fellesadministrasjon med andre grener og folk som jobber i markedet og andre, de få som jobber med markedet og andre avdelinger i det daglige. Jeg har en del møtevirksomhet og er kontaktpunkt med Olympiatoppen og diskuterer mye fag der. Og så må jeg ta det der videre. Det er en ledergruppe der det ikke sitter noen trenere og jeg skal jo ta med meg de tingene videre inn og forankre det hos dem.”
- Sportssjef C

”Da jeg var trener så ville jeg verne utøverne best mulig. Som sportssjef må du tenke annerledes. Som sportssjef er det viktig for meg at hovedsponsor ser at vi kommer i ruta og er oss sjøl. Klarer det bra med tårene eller forbannelsen eller hva det skal være. Som trener tenker du kun på den sportslige biten. Mens her må en få med seg mer helheten i det.”
- Sportssjef G

”Som sportssjef er det mer fokus på at det fungerer omkring landslaget, at de er booket, organiserer samlinger, alt fra å booke sted til å fikse at de har konkurranseutstyr, til å fikse at de kommer seg dit, har flybilletter, at leiebil står

og venter på dem på flyplassen. Alt det administrative. Sammen med konkurranser, det vil si at jeg har kontakt med de internasjonale arrangørene, sørger for at de blir påmeldt og at de kommer seg dit. ”
- Sportssjef E

”Hovedsaken er – jeg holdt på å si – mye potet. [ler] Men selvfølgelig så er det personalansvar, økonomiansvar og du har det mot NIF – internasjonale relasjoner – og selvfølgelig mot departementet. I all hovedsak. Men i hverdagen føles det kanskje ikke nødvendigvis sånn. Det er hele tiden oppgaver som skal løses.”
- Sportssjef F

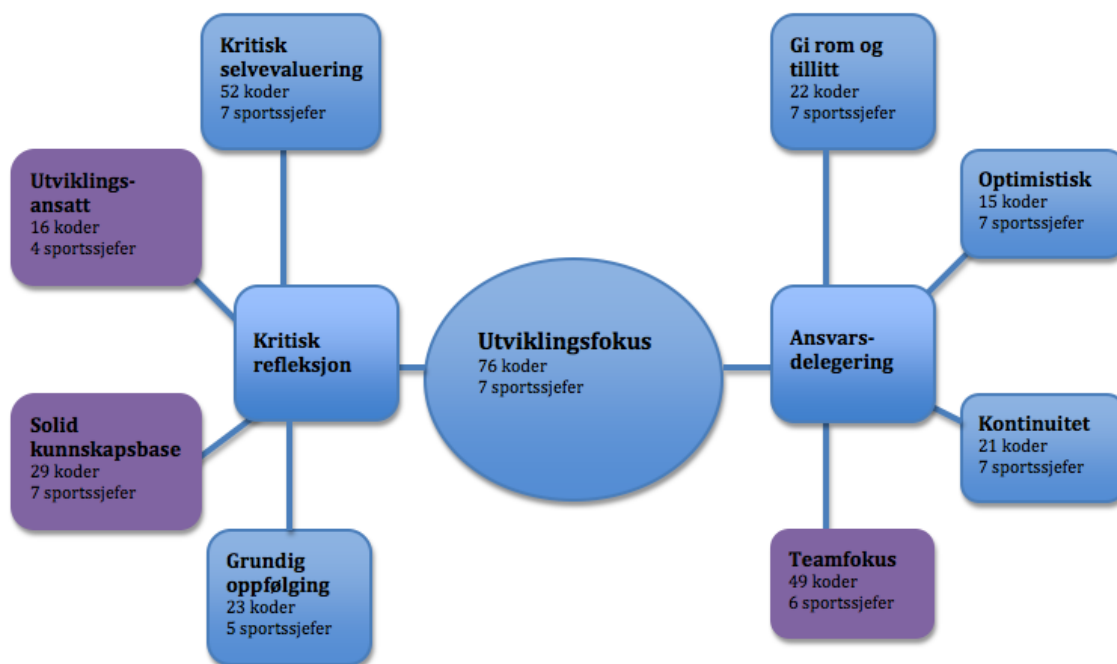
En annen faktor hvor det er stor variasjon er i størrelse på budsjett og tilgjengelige ressurser. Dette viser seg i antall ansatte, logistikkansvar, antall treningsleirer og hvor de legger treningsleirer. Der et forbund har 15 ansatte, har et annet 5. Der et forbund drar på ny treningsleir under optimale forhold, må andre kutte ned for å spare. I all hovedsak handler denne faktoren om størrelsen på pengesekken i forbundet og den varierer. Likevel er det en samstemt enighet om dens betydning. Sportssjef A belyser viktigheten av det økonomiske fundamentet for toppidretten:

”Jeg snakker mye om penger akkurat nå, men penger er jo et middel. Hvis du skal vinne en idrett, så må du ha det. Du kan ikke jobbe, du må trene, du må reise, alt det der. Det er et virkemiddel. Men det er jo en mye større overordnet politisk diskusjon. Men innad i forbundet er Økonomiavdelingen selvfølgelig viktig.”

Ulik organisering og ulik størrelse på pengesekk er faktorer som også påvirker hverandre. Når det er sagt var ikke studiets mål rettet mot dette temaet, derfor tillegges ikke dette ytterligere oppmerksomhet. Samtidig er det viktig å belyse fordi det gir et helhetlig bilde av virkeligheten. Det gjør det enda mer interessant at det er på tross av disse ulikhetene i forbundene at fellestrekkene blant sportssjefene viser seg.

5.2 Gjennomsyra utviklingsfokus

I en så resultatorientert verden som toppidretten var det slående hvor utviklingsfokuserte samtlige sportssjefer faktisk fremstår. Fokuset på utvikling var gjennomgående og ble tydelig i flere av spørsmålene i samtlige intervjuer. Som figur 2 viser var antall koder for utviklingsfokus er 76 fordelt på 7 sportssjefer. De ulike fargene kommer av fargekategoriene blant kodene. Blå ble brukt for personrelaterte koder og lilla for koder knyttet til det organisatoriske.



Figur 2: Viser tematisk kart over utviklingsfokus og hva det består av.

Sportssjefene fremstår utviklingsfokuserte ved at de vektlegger prosessen og reisen fremfor resultatet eller målet. Samtidig er det ikke sånn at mål og resultater skrinnlegges, det er absolutt tilstede i forbundene. De er alle opptatt av å ha noe å strekke seg etter, men samtidig hevder sportssjefene at det som betyr mest er prosessen og at den går fremover. For dem kommer gode resultater som en konsekvens av en god prosess.

”Resultatet er da en seier, men det er utviklingen som er artig. Det bare forsterker seg jo mer erfaring du får.”
- Sportssjef A

“Filosofi – et viktig ord er jo ”utviklingsorientert”. Vi må hele tiden søke utvikling. Og det håper jeg gjenspeiler ansettelsesprosesser. Jeg mener at i hele min periode som sjef har jeg vært opptatt av i hvilken grad man får inn folk som er utviklings- og prosessorientert. For gjennom det skapes resultatene. For høyt resultatfokus er i hvert fall ikke noe vi behøver å ytterligere styrke i vår organisasjon, for det finnes det mer enn nok av hos utøvere, media, presse, foreldre, i barneidretten, alt i Norge.”
- Sportssjef B

”Det er alltid noen som måler deg for å se om du gjør en god eller dårlig jobb. Da tenker jeg ikke så mye på resultater, men om du faktisk bidrar til at dette går fremover”
- Sportssjef C

”Det er en kultur som jeg vil nesten si at Utøver A var vel den største inspiratoren for den delen. Han var veldig åpen med å la internasjonale konkurrenter komme hit, trene med ham. Det var faktisk noe som skjerpnet ham desto mer i sitt treningsarbeid, at det måtte utvikles. Og sånn vil det være, sånn at utviklingsrettet, utviklingsfokus er vel også nøkkelord som kommer inn her.”
- Sportssjef F

Som vi ser gjennom utvalget av sitater er ikke virkeligheten svart-hvitt når det gjelder resultat- og utviklingsfokus. Begge elementer er en del av deres verden, men de fremmer utvikling og vekst og at både organisasjon, trenere og utøvere alltid kan utvikle seg. I lys av Dweck (2006) fremstår de som mennesker med den mentale innstillingen om vekst ved at de ser utviklingspotensial i alle disse tre faktorene.

”Det er litt sånn ’hire for attitude og teach for skill’. Det blir litt det. Du kan lære folk som har attituden eller holdningen nesten hva som helst, men du skal slite med å lære de som har nesten all kunnskapen, attitude, hvis de ikke har det.”
- Sportssjef B

Vi ser ved Sportssjef B sine sitater at han er opptatt av å ansette de menneskene med potensial til gjøre en god jobb i de ulike rollene, det viktigste er at de er utviklingsorienterte og har det han anser som de rette holdningene. Ved å ansette de menneskene han ser etter sprer han utviklingsfokuset både i forbundet og kulturen, i likhet med ledere med mental innstilling om vekst (Dweck, 2006) og de fremragende lederne i Collins (2001) sin studie. Samtidig kan sitatet utfordres - betyr det at de uten ”attituden”, ikke kan lære? Deretter med oppfølgingsspørsmål om det da står i stil med innstillingen om vekst? Sportssjef B sier ikke at det er umulig, men at du må slite mer og at det kommer til å ta lenger tid å utvikle de typene han vil ha. I de tilfeller man går for en slik kandidat kan en anta at han eller hun har andre egenskaper som gjør den omveien verdt å gå. Som for eksempel en trener kandidat som tviholder på sin litt annerledes treningsfilosofi, men samtidig har ekstrem kompetanse innen idretten. Hvis denne idrettskompetansen er attraktiv nok er det tenkelig med ansettelse om man har tålmodighet til vilje til å påvirke treneren om å endre sin treningsfilosofi.

”Så det er klart at det er viktig for oss å få mange til å begynne med idretten og få mange til å trene OK mens de er unge, for det gir resultater. Så vi prøver å påvirke klubbene. Både jeg og landslagstreneren prøver å påvirke hvordan de trener. De trenger ikke å være kjempegode når de er 14-15, men de skal trene på et nivå som er bra.”
- Sportssjef E

En annen nyanse innen utviklingsfokuset uttrykkes av Sportssjef E, som snakker om hvordan han og landslagstrener påvirker hvordan de trener i 14-15 års alderen. At de ikke nødvendigvis trenger å prestere kjempebra i den alderen, så lenge de trener bra. Det representerer en innstilling om vekst angående alle disse utøverne, ved en tydelig prioritering av langsiktige utviklingsprosesser allerede fra den aldersklassen. Slik kan de på sikt bli utøvere på internasjonalt nivå og bidra til å løfte landslaget. Det er verdt å nevne at dette bare er et utvalg av data angående utviklingsfokuset, men vi ser her at den mentale innstillingen om vekst viser seg på ulike måter. Det gjør den også for hver av sportssjefene i analysen, som vi ser ved et dypere dykk i dataene.

Utviklingsfokuset er som figur 2 viser todelt, mellom *kritisk refleksjon* og *ansvarsdelegering*. Det viste seg at sportssjefene balanserer utviklingen mellom disse to sidene. Vi skal nå gå igjennom disse hver for seg og deres undertemaer. Først kritisk refleksjon.

5.2.1 Kritisk refleksjon

Temaene på venstre siden i figur 2 springer ut fra det vi valgte å kalle kritisk refleksjon. Som overordnet handler om å holde beina på jorda gjennom evaluering og gjøre gjennomtenkte handlinger i utviklingsprosessen, bestående av *kritisk selvevaluering*, *grundig oppfølging*, *solid kunnskapsbase* og *utviklingsansatt*. De blå temaene representerer personlige faktorer og handlinger, der kritisk selvevaluering kom frem ved 53 koder fordelt på samtlige sportssjefer.

Kritisk selvevaluering

”Vi vet jo profesjonelt sett at du kan aldri hente noe som helst, og spesielt ikke i et mesterskap. Vi burde vært mer på den situasjonen. Vi følte at vi var det, faktisk, for vi hadde snakket om det på forhånd. Men vi gjorde det ikke nok. I tillegg var det sånn at vi mistet kanskje litt fokus, for det var så mange ytre faktorer der vi skulle snakke med alle mulige.”
- Sportssjef A

“For oss handler det alltid om å gjøre ting sånn at det blir bedre i morgen, uavhengig av om vi var best, eller dårligst. I hvert fall handler det om det for meg da, og det håper jeg jo at etter hvert skinner igjennom i organisasjonen òg.”
- Sportssjef B

”Vi er skuffet der og da, så tygger vi på skuffelsen litt og så er vi i gang igjen med jobben som skal gjøres. Mitt ansvar er først og fremst å sørge for at enhver stein blir snudd. Det gjelder alt. Hvorfor gikk det galt? Sørge for at vi tar nødvendige evalueringer og analyser og fortsetter jobben der vi eventuelt sluttet, eller begynner litt på nytt.”

- Sportssjef C

”Vi har et veldig dårlig champagneforhold. Vi er egentlig i gang med neste planlegging da. Og litt lærdom. Det er da du må sette kravene, spesielt hvis det har gått bra. Desto viktigere å sette fokus igjen. Glede har man jo selvfølgelig, men vi er ikke sånne som står og spretter champagne. Det gjør vi veldig sjelden.”

- Sportssjef F

Temaet *kritisk selvevaluering* oppstod gjennom sitater som dette. Sportssjefene legger her frem viktigheten av evaluering i utviklingsprosesser ved eksempler eller at de nevner det eksplisitt. I likhet med påpasselige organisasjoner (Hansen, 2014; Weick & Sutcliffe, 2007) er de opptatt av feilsøking for å se etter faktorer som kan forbedres, uavhengig av suksess eller ikke. De stimulerer til kritisk refleksjon etter for eksempel en konkurranse: hva var bra? eller hva kan gjøres bedre til neste gang? Dette fører til en påpasselighet angående hvor det neste skrittet skal settes. Slik retter de samtidig fokuset på en kontinuerlig utviklingsprosess der hver dag handler om å bli litt bedre enn gårdsdagen.

“Når det går dårlig, så blir evalueringen tøffere. Når du ikke har resultater, snur du mer hver stein. Men det er jo veldig gøy når det går bra! Og hva vil det si å gå bra? Det er vel mer det at utøverne presterer noe ut over det man kan forvente.”

- Sportssjef E

Mens flere av sportssjefene hevder at evalueringen er lik på både gode og dårlige dager, hevder Sportssjef E at evalueringen er tøffere når det går dårlig. Sett fra et idrettspsykologisk ståsted viser ikke det en positiv forventning til prosessen, slik Eriksen m. fl. (2005) foreslår for stressmestring. Dette henger sammen med at denne holdningen er noe motstridende til det tidligere nevnte utviklingsfokuset da det snevrer inn rommet for å feile. Dét igjen, stimulerer til stress (Eriksen m. fl., 2005; Olusoga m. fl., 2009) som over tid kan være en kilde til utbrenthet (Bentzen m. fl., 2014).

For de sportssjefene som hevder at evalueringen er lik ved både nederlag og suksess kan det ses i sammenheng med prinsippet *forpliktet til motstandsdyktighet* (Weick &

Sutcliffe, 2007), med en innstilling om at suksessen ikke er noe de har til odde og ende. Derfor er de raskt tilbake på jorda, ser etter forbedringspotensial og plukker med seg faktorer som var bra, til neste konkurranse som blir tøffere.

”Jeg har bare sagt på spøk tidligere at det året jeg utviklet meg mest på som trener, var det året etter at jeg sluttet. Da fikk jeg plutselig tid til å reflektere over hva vi gjorde. Hvorfor funket det? Eventuelt ting vi gjorde som ikke funket. En kunne lese en artikkel i ny og ne om ting du aldri rakk.”
- Sportssjef G

“Da jeg begynte her dro jeg igjennom – hva var det jeg kalte det? Punkt – Jeg sa at tre ganger i året skal vi ha en anonym evaluering med ganske tøffe spørsmål... Det er sånt som jeg tenker at hvis du bare gjør det regelmessig, så fanger man opp en del. Det er ting jeg ikke er så happy med, at han bare lot det ligge og bli borte.”
- Sportssjef D

Sportssjef G forteller om at han utviklet seg mest som trener etter han sluttet fordi han da fikk tid til å tenke og reflektere over det de gjorde. Spørsmålet blir da om han nå er den rette til å få sine trenere til å reflektere, når han ikke greide selv? Sitatet viser hvertfall at han er bevisst over betydningen av refleksjon i ettertid har for utviklingen. I det andre sitatet snakker Sportssjef D om en god intensjon med regelmessige evalueringer for å fange opp ”indikatorer på feil”(Weick & Sutcliffe, 2007), men tiltaket uteble på grunn av manglende oppfølging fra treneren. Tanken bak er helt i tråd med både teori og andre sportssjefer, men manglende oppfølging gjør at det ikke forsterker en påpasselig kultur slik det kunne ha gjort. Så selv om mye blant sportssjefene peker i samme retning som teorien, ser vi små nyanser blant dem. Når det gjelder dette temaet kan vi se at noen av sportssjefene tilbyr sterkere bevis i henhold til teorien enn andre.

Grundig oppfølging

Hvor kritisk evaluering viste seg som viktig i etterkant av konkurranser, treningsleirer og treningsperioder, viser et annet tema seg viktig for prosessen underveis. Nemlig grundig oppfølging.

”Jeg kommer med alle de teite spørsmålene. Hver gang jeg kommer til dem, så spør jeg ”hvorfor gjør vi det her, da?” Og da er vi tilbake til det jeg mener med utvikling.”
- Sportssjef A

”Hver gang vi har det vi selv liker å tenke på som suksess, er jeg opptatt av å riste litt i buret for å komme videre og bruke de gode tidene til å gjøre nødvendige endringer i stedet for å sørge for at de dårlige tidene krever endringer. For endringer som gjøres når tidene er gode, er ofte bedre gjennomtenkt enn når omgivelsene krever at du må gjøre det.”
- Sportssjef B

“Jeg må rundt omkring og kommunisere og passe på at vi går i takt. Nå har jeg vært en uke på samling og pratet med utøvere og fanget opp signalene om hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Vi informerer om ting som vi kanskje har vedtatt i ledergruppen, ting som vi har diskutert med trenerne. Det kan være ting som kan være litt ubehagelige. Da begynner jeg å være litt sånn – kall det – Djevelens advokat.”
- Sportssjef C

”Vi snakker mye om å finne de små marginer, det vil si hva vi kan være best på. Vi kan ikke konkurrere – la oss si at vi skulle sammenligne oss med Land A – nå besøkte vi Land B i forrige uke, og så på de tallene som de figurerer med. Vi prater om muligheten for å være faglig sterkest, det vil si være mest nysgjerrig, være mest utviklingsorientert. Og der kommer det med åpenheten og nysgjerrigheten når det gjelder å kunne være det. Man må benytte de fordelene man kan ha.”
- Sportssjef F

”Jeg tror det er å bruke tid på trenerne, hver dag, diskutere, finne gode løsninger, diskutere ting som kan gjøres annerledes. En skal ikke ta alltid det som funker og som funker bra, men hvordan kan en ta enda et steg videre? ... Det tenker jeg er min rolle nå, prøve å heller ligge et steg foran. Hva vil komme til å møte oss fremover? Kan en forberede løpere, kanskje først og fremst trenerne, men derigjennom utøvere òg, best mulig på det som vil komme i tiden fremover.
- Sportssjef G

Sitater som dette representerer temaet grundig oppfølging, hvor vi ser hvor opptatt 5 av 7 sportssjefer er av å diskutere for å finne små marginer som kan forbedres. Dette gjør de ved å utfordre prosessen underveis. I lys av teorien kan disse tiltakene knyttes til prinsippet *sensitiv til operasjoner* som kjennetegnet påpasselige organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2007). Sportssjefene er svært opptatt av at trenerne er oppmerksomme i sin hverdag. Derfor utfordrer sportssjefene dem med spørsmål. For eksempel om hvorfor trenerne gjør det ene eller det andre? Kan ting kan forbedres? Hvilke treningsmetoder ser ut til å funke bra? Gjennomfører utøverne øktene med kvalitet? Er vi i rute i henhold til treningsplanen?

Alle slike typer spørsmål stilles underveis for å stimulere refleksjonen og oppmerksomhetsrepertoaret. Først og fremst hos trenerne, men gjennom dem også hos utøverne. Gjerne basert på hva tidligere evalueringer har kommet frem til slik at de kan bygge videre på de grunnlaget de har, om det er erfaringer, fysisk kapasitet eller kunnskap.

Kvalitet

De to foregående temaene omhandlet når og hvorfor sportssjefene stimulerte til kritisk refleksjon. Mens disse nevnte blå temaene var knyttet til personlig faktorer, er de to neste (som i figuren er farget lilla), nærmere knyttet til organisasjonsrelaterte faktorer. Temaet *Utviklingsansatt* angår prestasjonssektorens bruk av en ekspert innen analyse av idretten, ofte ansatt i forbundet. Mens temaet *Solid kunnskapsbase* angår landslagenes samarbeid og tilknytning til kompetansemiljøer innen trening og utvikling, som for eksempel Olympiatoppen og forskningsavdelinger ved Norges Idrettshøgskole og NTNU. Temaene representerer to sider av samme sak, nemlig kvaliteten på refleksjonen. Slik at de med større sikkerhet tar tak i de rette tingene for videre utvikling.

”Hvis han sier ”jeg tror du må vurdere – ”, da gjør alle det. Inkludert meg selv. Så det er klart at for oss er det en ekstrem styrke, for han har vært med siden slutten av 90-tallet. Han har sett de beste vi har hatt noen sinne, han har sett – alt, egentlig. Og han har dyp innsikt. Det er klart at hvis han slutter i morgen, så er han ikke erstattbar. Han er den eneste i hele organisasjonen som det ikke går an å erstatte.”
- Sportssjef A

”Vi bruker de fagressursene som vi har tilgang til, først og fremst kanskje NTNU i Trondheim og NIH i Oslo og ikke minst Olympiatoppen. Uansett når det kommer ny vitenskap som er – ja, si at de tar et steg fremover, så kvalitetssikrer vi det alltid med miljøet rundt NIH, spesielt Olympiatoppen som er med og kvalitetssikrer alt det som skjer innen vitenskap innenfor fysiologi og idrett.”
- Sportssjef C

”Vi er jo et av de forbundene som er veldig tett på Olympiatoppen. Og der er det veldig forskjell på forbund. Der er jo vi av de heldige. Veldig nært samarbeid.”
- Sportssjef D

”Det er en fem-seks år siden vi hentet inn en som heter Person A hos oss, som jeg vil påstå er i hvert fall helt i Europa-topp når det gjelder den idrettstekniske forskningen, det vil si analyse. Vi har nettverket med alle de sterkeste miljøene i

verden når det gjelder å få inngang.”
- Sportssjef F

“Der kan vi helt klart bli bedre. Så absolutt. Da prøver jeg å gå gjennom Olympiatoppen og så har vi forskningsprosjekter som banker på dører for å høre om man kan være med utøverne.”
- Sportssjef G

Sitatene viser sportssjefenes prioritering av ekspertisetilknytning og -samarbeid, både hva gjelder forskning og teknisk analyse i trening og konkurranse. I likhet med de påpasselige organisasjonene har de *respekt for ekspertise* (Weick & Sutcliffe, 2007), ved at de kjenner sine egne begrensninger og involverer eksperter i form av en ansatt analytiker/utviklingsansvarlig i forbundet eller gjennom Olympiatoppen for å heve kvaliteten på ulike prosesser. Det kan være rent analytisk av utøvers teknikk for å finne de detaljene som kan forbedre prestasjonen, slik at utøveren selv blir klar over det og at trenerne kan gi feedback på det under trening. Det kan være justeringer i treningsopplegget basert på nyere forskningsfunn, eller det kan være justeringer av coachingtilnærminger basert på ekspertise fra Olympiatoppen innen idrettspsykologi.

Uansett sørger de for å ha tilgang på informasjon av topp kvalitet. Dette øker også kvaliteten på refleksjonen i den forstand at de sørger for at de selv, trenere, støtteapparat og utøvere med større sikkerhet finner de rette detaljene som kan vurderes og eventuelt justeres. Denne involveringen av ekspertise er i tråd med teorien om *Conceptual slack* og tyder på at sportssjefene oppfordrer til dette ved å involvere mennesker med ulike erfaringer og analytiske perspektiver i disse prosessene. Dette legges til de allerede etablerte linkene mellom refleksjonstemaene og de fem prinsippene for påpasselighet. For dette fører også til økt *fokus på feilsøking*, ved å enda grundigere søke faktorer med forbedringspotensial, økt *motstand til å forenkle*, ved å ikke ignorere deres begrensninger, men innhente ekspertise for å virkelig ville finne detaljene, økt *sensitivitet til operasjoner*, ved at det bevisstgjør alle involverte (trenere, utøvere etc.) og deres oppmerksomhet angående disse detaljene. Sammen utgjør dette en *forpliktelse til motstandsdyktighet* når de hevder at ingenting er perfekt, men alltid søker forbedring og utvikling for å overkomme stagnasjon eller motgang.

“Vi ønsker å fremstå som en kunnskapsbedrift. Svært lite av det vi gjør, av endringer vi gjør, gjøres som følge av synsing. Det har vi alt for lang historie med i denne idretten til at vi skal videreføre. Det skal være kunnskapsbasert og

det skal være forskningsargumentert.”
- Sportssjef B

”For vi er jo hele tiden i tett dialog med Olympiatoppen på fag. Vi har hatt et forskningsprosjekt gående på teknikk nå med Olympiatoppen, som går på dette med timing i teknikken. Idretten er en ganske komplisert sak. Det er ikke sikkert det alltid ser sånn ut, men det er det. Der har vi hatt et ganske tett opplegg med Olympiatoppen og fått midler til det hvert år og holder på å utvikle det. Fagpersonen i Olympiatoppen innen vår idrett er Person A. Han er ansatt i Olympiatoppen, han er fagkonsulent i utholdenhet. Person A synser ikke.”
- Sportssjef E

Når det er sagt ser vi som ved de andre temaene at det også her er nyanser i styrken ved sitatene. Sportssjef B hevder de ønsker å *fremstå* som en kunnskapsbedrift slik han beskriver det. Man kan jo da spørre seg hva som er viktigst for utviklingen, å fremstå som en kunnskapsbedrift eller å faktisk være en kunnskapsbedrift? Om dette er fakta eller uheldig ordlegging er vanskelig å fastslå. Sportssjef B forteller videre at svært lite gjøres som følge av synsing, men heller basert på kunnskap og forskning. Som kan tyde at de faktisk er en kunnskapsbedrift. Mens flere sportssjefer hevder de opererer med informasjon av topp europeisk eller internasjonal kvalitet, mener for eksempel Sportssjef E at forbundet har mer å gå på når det gjelder denne solide kunnskapsbasen. Samtidig er det noe sportssjefen vil forbedre og faktisk arbeider med å forbedre slik det fortelles i sitatet.

Felles for alle er at kvaliteten er noe de hevder å ha et bevisst forhold til og ser viktigheten av. Det må også nevnes at selv om temaet *Solid kunnskapsbase* viser seg hos samtlige sportssjefer, nevner bare fire av dem utviklingsansatt eller analytiker som en viktig person. Om det er fordi de ikke benytter seg av det, ikke anser personen som viktig, anser personen som en del av det forskningsbaserte eller rett og slett glemte det i intervjusituasjonen er vanskelig for meg å bedømme. Hovedpoenget er uansett at alle sportssjefene er opptatt av at det kritisk reflekteres kontinuerlig for å holde utviklingsprosessen i gang, og at refleksjonen er av så høy kvalitet at den holder utviklingsprosessen på rett spor.

Vi har sett hvordan sportssjefene stimulerer til kritisk refleksjon og dermed en påpasselig fremtoning i utviklingsarbeidet. Som nevnt tidligere er dette i tråd med tidligere forskning på norsk toppidrett (Andersen, 2009; Hansen, 2014, 2015), som kan

tyde på dette er en allerede etablert del av norsk prestasjonskultur. Når det er sagt kom analysen også frem til en annen side ved utviklingsfokuset. Nemlig sportssjefenes vilje til å gi sine ansatte mye ansvar.

5.2.2 Ansvarsdelegering

Høyresiden i figur 2 viser sportssjefenes vilje til å gi sine undersatte mye ansvar. Overordnet handlet dette om gi først og fremst trenerne handlingsrom og å heie på dem i hverdagen. Som i utgangspunktet kan virke simpelt, men vi skal ved en gjennomgang av undertemaer og sitater vise hva dette betyr i praksis. I analysen viste ansvarsdelegeringen seg gjennom undertemaene *Gi rom og tillit*, *Optimistisk*, *Kontinuitet* og *Teamfokus* som nå skal belyses. Alle var godt representert av sportssjefene med en høy andel koder som figur 2 viser.

Gi rom og tillitt

Første undertemaet vi skal se nærmere på er Gi rom og tillitt som viste seg gjennom 21 koder fordelt på samtlige sportssjefer.

”Jeg er jo en sportssjef som når jeg ansetter en hovedtrener, så setter jeg de store, strategiske linjer, men jeg gir veldig stort rom å spille i. Jeg er ikke noen detaljfiksert fyr. Det har jeg hatt stor suksess med på alle nivåer.”
- Sportssjef A

”Jeg tror det vil være nøkkelen uansett om det er ledelse, det å delegere. Som jeg tenker om mine kolleger, de blomstrer, og det har noe med også det å få lov til å lede prosesser. Så hvis jeg sier noe om toppidrett, så er det på samme måten der også.”
- Sportssjef F

”Nå er det to på damesiden og to på herresiden. På damesiden er det Trener A som er hovedtrener og har ansvaret for det tekniske, mens Trener B kom nå ny inn i vår og har ansvar for det fysiske. På herresiden er det egentlig Trener C som er hovedtrener og har ansvaret for det tekniske og litt på det fysiske, mens Trener D en svenske, har hovedansvar for den fysiske biten.”
- Sportssjef G

I likhet med de fremragende lederne i Collins (2001) er sportssjefene opptatte av å delegere ansvar til sine trenere og andre undersatte. De gir de rom til gjøre hva de mener er riktig som også er en tillitserklæring ovenfor trenerne. De stoler på dem.

”Jeg prøver jo å etterleve de ønskene og kravene de har til ressurser for å oppnå det de sier de må, gjennom å legge til rette rundt dem.”

- Sportssjef B

”For det er jo alltid treneren som er tett på utøveren og som har best kontroll og som gjør innstillingen til meg. Som regel har han mye mer oversikt og vet enda mer i detalj hva som foregår, så jeg stoler jo veldig, veldig på ham.”

- Sportssjef C

”De (trenerne) har kontroll og så har de min støtte. Jeg sier at min oppgave er å stå rett opp og støtte.”

- Sportssjef D

”I dag er påmeldingsprosedyren til konkurranser ganske omfattende. Han skal ikke bruke tiden til å tenke på det. Han skal ta hånd om utøverne, så skal jeg ta hånd om det praktiske. Og det er han utrolig glad for... Så han tar hånd om utøverne, og jeg tar hånd om det administrative.”

- Sportssjef E

Disse eksemplene viser også sportssjefenes ansvarsdelegering, men samtidig nevner de sin involvering med å støtte opp eller ta av noe av lasten for trenerne. En studie av Bentzen, Lemyre, og Kenttä (2016b) fant at en vesentlig årsak til utmattelse hos trenere var for høy arbeidsmengde i henhold til kapasitet, dermed er det nærliggende å tro at en reduisering av belastningen for trenerne vil være hensiktsmessig både i henhold til prestasjon og helse. Slik legger sportssjefene også til rette for at trenerne kan få bruke mer tid på det som de anser som viktigst, nemlig utøverne.

Optimistisk

Et annet tema som dukket opp, relatert til høyresiden av figur 2 var sportssjefenes optimisme, med 15 koder fordelt på samtlige sportssjefer. Innbærende deres tro på at ting kan løses og en fremheving av undersattes gode prestasjoner.

”Jeg har ikke tenkt å sitte i forbundet uten å få til den hersens jentesiden... Det er ingen grunn til at vi med den kompetansen og de ressursene vi har i Norge ikke skal kunne klare å vinne konkurranser for kvinner på verdensbasis.”

- Sportssjef A

”Alt innenfor – ja, det meste er løsbart, for å si det sånn. Og i den grad det skjer at han ikke kan fortsette på grunn av familiesituasjon, egen sykdom eller noe sånt, da gjør vi noen endringer.”

- Sportssjef C

”Vi har fått gode tildelinger fra Olympiatoppen i forhold til resultatene, for Olympiatoppen tror jo på idretten vår. Og de ser jo også det at i år har vi hatt utøvere på juniorsiden som var fantastisk gode, så i løpet av noen år tror jeg at vi er oppe igjen.”

- Sportssjef E

”Det (de negative sidene med dårlig mediedekning) kan av og til være vanskelig og utfordrende. Men på samme måte som jeg føler at vi har en kultur som – vi bruker veldig lite energi på det.”

- Sportssjef F

”Alt kan læres, men det å ha det som erfaring å være ute på tur, og plutselig skal du ta et fly som ikke går og sånn – det er mange uforutsette ting som kommer i tillegg til akkurat det å være trener.”

- Sportssjef G

Sitatene viser at selv om sportssjefene er suksessrike har de sitt å stri med i hverdagen. Om det er manglende resultater fra noen av utøverne, tøffe krav fra styret i forbundet, uberettiget fraværende mediedekning, trenere som sliter, stramme økonomiske rammer eller andre ressursutfordringer. Poenget er uansett at de samtidig har en grunnleggende optimistisk tro på at dette er ting som kan løses eller håndteres.

Dette kan være et eksempel på mental innstilling på vekst da de ikke klager over tingenes tilstand, men heller ser lyset i enden av tunnelen og hvordan de kan komme dit ved å fokusere på ting de kan gjøre noe med. Akkurat som studentene i studiene til Blackwell m. fl. (2007) og Yeager og Dweck (2012). Funnene kan også knyttes til CATS sitt syn på stressmestring, da de har en positiv forventning til utfallet ved å se lyset i enden fremfor å kun fokusere på utfordringene (Ursin & Eriksen, 2004). På samme måte som fallskjermhopperne i Ursin m. fl. (1978) sin studie. Dette viser også en praktisk sammenheng mellom teoriene om positiv forventning til utfallet (Ursin & Eriksen, 2004) og mental innstilling om vekst (Dweck, 2006).

Sportssjefene unngår å la seg stresse, og med denne holdningen gjennom deres symbolske ansvar vil det trolig bidra til å redusere de ansattes stress også.

”Vi representerer en av paradegrenene i Norge og vi er heldige som får lov å jobbe med det. Det er ikke farlig å si at ”vi vil vinne”.”

- Sportssjef B

”Du drar ikke til VM uten å ha noe der å gjøre. Det er ikke å spasere og hente noe som helst. Derfor sier jeg: ”Skal man være skuffet over at de to ikke klarte kvalikplass?” Jeg mener, jeg er bare så utrolig lykkelige over at vi faktisk klarte medalje, at Utøver A faktisk er tilbake, at Utøver B tross situasjonen gjorde det hun gjorde. Der går det litt på at jeg ikke engang klarte å ta inn over meg den forventningen hos styret.”

- Sportssjef D

Det er hersker liten tvil om at sjefens tiltro og forsterkning av gode prestasjoner betyr noe for de ansatte. Sitatet fra Sportssjef B viser hvordan man ser på prestasjonspresset med positivt fortegn, fordi det er noe de selv vil og er privilegert som får holde på med det. Mens sitatet fra Sportssjef D viser hvordan han/hun først og fremst fokuserer på det som de lyktes med, selv om styret ikke var fornøyd. Dette er bare to av flere eksempler hvor sportssjefene hjelper til med å dempe forventningene ved å være optimistiske og som er helt i tråd med CATS forklaring av stressmestring (Eriksen m. fl., 2005; Ursin & Eriksen, 2004).

Det må sies at nyansene blant eksemplene og utfordringene er tydelige også her. Eksemplene er forskjellige fra sportssjef til sportssjef og forbund til forbund, men likevel er den grunnleggende optimistiske holdningen tilstede for hver av dem. Kanskje er den også grunnlaget for det neste temaet på høyresiden; kontinuitet.

Kontinuitet

Temaet kontinuitet handler om sportssjefenes tiltro til langsiktige prosesser for å lykkes, som krever optimisme i tunge tider. Kontinuitet viste seg gjennom prioritering av at trenere eller støtteapparat får holde på over tid og en bevaring av mål, visjoner og det de beskriver som kulturen i forbundet over lengre tid. Temaet viste seg hos samtlige sportssjefer gjennom til sammen 21 koder.

”Jeg var veldig opptatt av at vi skulle ha inn en som turde å tenke langsiktige utviklingsprosesser for å få frem bedre utøvere i alle aldre. En som ville bo i Norge som kunne tilegne seg og forstå den norske kulturen godt.”

- Sportssjef B

”Alle krevde hodet til de personene på et fat. Og så var det en runde med Trener C for et par år siden. Vi har i hvert fall en helt klar filosofi om at vi må gi folk en sjanse og at det er veldig, veldig viktig med kontinuitet, ikke minst når det gjelder det vi har snakket om nå, det relasjonelle. Hvis du ikke gir folk en sjanse til å bli kjent med utøverne, utøvergruppen og trenere som ikke trener mer enn i

to år, da kommer du aldri i mål.”
- Sportssjef C

”Min største angst er at han skal gi seg. Han er skitflink, og skal du få til ting må du holde på over tid.”
- Sportssjef D

”Vi har hentet inn noen som har vært i systemet tidligere i tillegg til noen som er helt nye. Så vi har noen med veldig sterke meninger og mye kompetanse og kunnskap. Det var viktig, for det er smørere som i løpergruppen utøver stor trygghet.”
- Sportssjef G

Sitatene viser sportssjefenes syn på viktigheten av kontinuitet på støtteapparat- og trenersiden. At trenerne får holde på over tid, slik at de også tørr å tenke utvikling på lang sikt for utøverne. Dette åpner opp rom for å feile, men med en baktanke om de skal lære for å lykkes på sikt. I henhold til CATS viser sportssjefene en positiv forventning til utfallet over tid, som kan virke stressreducerende for deres undersatte (Ursin & Eriksen, 2004).

”Det er klart at det er viktig for oss å få mange til å begynne med idretten vår og få mange til å trene OK mens de er unge, for det gir resultater. Så vi prøver å påvirke klubbene.”
- Sportssjef E

”Det har vært krevende tider før oss. Det har sikkert vært mange av de samme problemstillingene her. Helt likt, sikkert. Det har fått utvikle seg over tid, og da er det helt håpløst å komme inn her som en person og så prøve å finne opp hjulet nytt. Da mislykkes du. Garantert. Så jeg har spilt mye på å bygge på det vi har hatt som var bra. Sørg for at hjulet er helt.”
- Sportssjef A

”Vi har en ganske hårete visjon om at vi skal være den mest fremgangsrike idretten i Norge. Den har vi hatt i mange år, og den lever vi fortsatt veldig godt med.”
- Sportssjef F

Disse sitatene viser eksempler på hvordan kontinuitet også prioriteres på andre områder som talentutvikling, visjoner og praksis. Flere fremmer viktigheten av at det trenes med høy kvalitet fra ungdomsårene for å nå toppen og hvordan de prøver å påvirke klubbmiljøene for å oppnå dette. De fremmer også kontinuitet innad i prestasjonssektoren ved å sørge for at ”hjulet” er helt over tid for å nå målene eller

virkeliggjøre sine visjoner. I henhold til Cruickshank og Collins (2012) og Alvesson (2013) kan dette generaliseres til kulturen i forbundet, da det handler om å bevare måten de gjør ting på fordi sportssjefene vet at det allerede gir en felles mening for de involverte. Sitatet fra Sportssjef E viser at de prøver *skape* en treningskultur i klubbmiljøene ved å formidle meningen med å trene bra som ung, fordi det må til for å nå opp på sikt. Så selv ved ulike motiv og prosesser viser kontinuitetsfokuset seg gjennomgående for alle sportssjefene, hvor de også fremmer en sterk kultur i forbundet for å få flere til å dra i samme retning.

Vi så tidligere at hovedpoenget ved den kritiske refleksjonen var å holde utviklingsprosessen både i gang og på rett spor. Sitatene om kontinuitet kan ses i sammenheng med dette, da det ser ut til at sportssjefene ser verdien av å holde en relativt stø kurs på de ulike prosessene; om det er på trenersiden, innen talentutvikling eller visjoner. Som nevnt under kritisk refleksjon, så er de er villige til å gjøre små fordelaktige justeringer, mens de prøver å unngå drastiske endringer. Det er nærliggende å tro at dette gjør at både trenere, utøvere og støtteapparat også opplever større trygghet, når omgivelsene er relativt stabile over tid. Faktisk er dette noe som alle de tre sistnevnte temaene forsterker (utringet i figur 3). I tillegg viste analysen at sportssjefenes ansvarsdelegering også består av fokus på lagarbeid, ved å fordele ansvar på et samarbeidende lag med stor takhøyde.

Teamfokus

Det siste temaet i figur 2 omhandler sportssjefenes fokus på at de skal være et samarbeidende lag. Temaet oppstod gjennom hele 49 koder fordelt på 6 sportssjefer, der hovedkonseptet er å gi og ta av hverandre og samtidig stå samlet i med- og motgang. Slik at ansvaret, byrden eller gleden deles på flere.

”Det som ble et viktig skille i 2006, og en kultur som har vært forankret siden, er at det her er fellesskap og samarbeid. Vi er gode sammen og vi bygger opp det sportslige og de prestasjonene vi har sammen... Det er et fellesskapsprosjekt der vi først og fremst utnytter kunnskap som ligger i støtteapparatet og trenere og ikke minst utnytter den kunnskap og kompetanse som ligger hos utøverne, i og med at du bygger stein på stein. Det er viktig for meg å passe på.”
- Sportssjef C

”Det er et samlet landslag hele året. Så vi har 365 landslag. Jeg vil si at med unntak av de fjorten dagene etter VM og før NM, så drar vi sammen igjen. Vi

har oppfølgingen vår utover hele året. Så landslagstreneren vår er egentlig treneren til utøverne også under NM. I praksis.”

- Sportssjef D

”Det jeg synes er viktig for min del på samling, er å ta med meg informasjon herfra og ta en runde med markedssjef, økonomisjef, generalsekretær som ”hva er siste nytt?” eller ”hva det siste som ble diskutert på ledermøtet” som kan være av interesse for utøverne og så ha møte med dem og – ”hva er siste nytt? Hva skjer på Forbundssiden?” Jeg tror det er viktig at vi drar i samme retning, at vi er et stort lag selv om det er noen som er ute på farten hele tiden.”

- Sportssjef G

Fokuset på å være en samlet gjeng viser seg på flere nivåer. Et nivå sportssjefene nevner i intervjuene er naturligvis utøvergruppen, ved at de er tilstede for hverandre i med- og motgang og pusher hverandre på trening. Slik utnytter de også hverandres kunnskap og erfaringer for å effektivisere utviklingen, som Sportssjef C nevner. Samtidig fremheves viktigheten av at hele forbundet opptrer samlet og at alle fra utøvere, støtteapparat, trenere, sportssjef til styreleder drar i samme retning, slik som Sportssjef G forklarer. Likhetstrekkene til Alvesson (2013) og Cruickshank og Collins (2012) sin forklaring på kultur er nevneverdig. For når sportssjefen lykkes i sin rolle som gatekeeper og formidler vil både utøverne, trenere, markeds- og økonomiavdelinga være enige om retningen de staker ut, som dermed blir noe felles for hele forbundet. Det kan da være både praksis (eks. hvordan man opptrer i media), tro (eks. på at målene vil nås) og forventninger (eks. tid som settes av til sponsorarbeid). Når det er sagt viser et annet aspekt seg viktig for at laget skal kunne finne ut av hvilken retning som er den rette.

”Det samme her. Hvis vi lykkes, så lykkes vi alle sammen. Vi trenger ikke å gjøre det vanskeligere enn det er... Et samlende ord for meg blir det samholdet i den utviklingen, altså den menneskelige interaksjonen. Og da har alle sin rolle å spille. Og det er klart at vi er ikke enige. Det går en kule varmt der av og til.”

- Sportssjef A

”Jeg tror at det at vi har to personer som er veldig tett på laget, sånn at man kan diskutere med hverandre og dele sorger og gleder, det gjør det lettere enn å være helt alene.”

- Sportssjef E

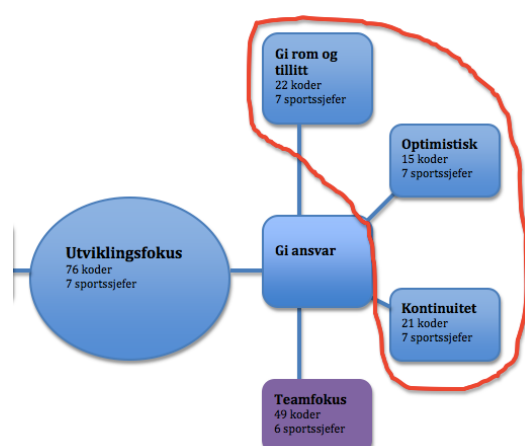
”Det er en som jobber godt sammen med ham. Og det har noe med å bygge team. Det er sammensatte ferdigheter og egenskaper vi snakker om da. Ikke to like personer, nødvendigvis. Så det fungerer bra.”

- Sportssjef F

Sportssjefene er også veldig opptatt av takhøyde, om det er blant utøverne eller trenerne. Som sitatene ovenfor viser er de opptatt av å tillate uenigheter og diskusjoner for å lufte de forskjellige tankene som kan bidra til at de finner den rette måten å gjøre ting på sammen. I likhet med påpasselige organisasjoner oppfordrer de dermed til conceptual slack (Weick & Sutcliffe, 2007), spesielt når personlighetene er litt forskjellige som Sportssjef F belyser. De er opptatt av diskusjon og motstridigheter, som egentlig er et godt bilde deres utviklingsfokus.

5.2.3 Motstridende holdninger

Vi har sett at hvordan sportssjefene på legger til rette for utvikling ved å på en side stimulere til kritiske refleksjon, mens de på en annen side oppfordrer til handling ved å delegere ansvar. En fellesnevner for tre av temaene under *Ansvarsdelegering* (se figur 3.) er sportssjefenes positive forventning til resultatet.



Figur 3: viser bildet av Gi ansvar med undertemaer.

Felles for de utringede temaene i figur 3 er at sportssjefene fremstår betryggende og støttende ovenfor trenere og støtteapparat. Dermed danner disse temaene en viktig del av hvordan sportssjefene tilrettelegger for stressmestring i praksis. For gjennom å delegere ansvar, gi spillerom, være optimistiske og bevare kulturen, alt over tid, viser de hvordan de selv har en positiv forventning til utfallet ved å ha tiltro til arbeidet både trenere og støtteapparat gjør. Dette bidrar naturligvis også til å forsterke de undersattes positive forventning til utfallet og virker dermed stressreducerende (Eriksen m. fl., 2005; Ursin & Eriksen, 2004). Til sammenligning fant Bentzen m. fl. (2014, 2016a) at en sentral årsak til utmattelse hos topptrenere var overstyring fra ledelsen og en følelse av å ikke ha kontroll over arbeidet, som står i kontrast til hvordan de *suksessfulle*

sportssjefene opererer ved å delegere ansvar. Dette samsvarer også med Chroni m. fl. (2016) hvor norske suksessfulle trenere oppga forbundet som støttende og lot dem utvikle utøvere over tid.

Når det er sagt ser vi at denne holdningen på høyresiden (se figur 2) om å være entusiastiske ovenfor sin ansatte, er relativt motstridende til venstresiden med en holdning om å være påpasselige med hva de foretar seg. For på en side fremstår sportssjefene som ekstremt opptatt av detaljer ved sørge for at de finner faktorer som kan forbedres, og at ting gjennomføres med høy grad av kvalitet. Mens på den andre siden tar de ett steg tilbake og støtter trenernes og støtteapparatets arbeid over tid. Dataene viser altså en form for kognitiv dissonans, ved at utviklingen drives gjennom en balansering av påpasselighet og entusiasme. Det neste spørsmålet blir da, når gjør de i så fall hva? Hva er den rette balansen? Analysen kom frem til at nøkkelen til rett balanse finnes i neste tematiske kart.

5.3 Nøkkelen - mer enn bare sjef

Nøkkelen for hvordan sportssjefene gjennomfører den overnevnte balansen ligger i deres kjennskap til og omsorg for deres undersatte. Analysen kom frem til at sportssjefene er mer enn bare sjefer, de bryr seg virkelig om sine ansatte, og dette fører til at de med større sannsynlighet vet hvor mye og når de skal stimulere til kritisk refleksjon og når det er på tide å ta et steg tilbake. Figur 4 viser hva dette hovedtemaet består av gjennom tre undertemaer.



Figur 4: Viser temaet omtenkssomme ledere med de relaterte undertemaene som støtter oppunder hovedtemaet.

5.3.1 Empatiske

Det første undertemaet var *Empatiske* med 16 koder fra alle sportssjefene. Dette temaet baserer seg på sportssjefene evne til å fremstå empatiske ovenfor sine ansatte, ved at de prøver sette seg inn i deres situasjon og vet hvor mye prestasjonen betyr for dem.

"Hvis utøveren går ut og vi svikter, enten i tilbakemeldingen eller tilretteleggingen, da er det nesten så jeg ikke overlever."
- Sportssjef A

"Menneskelig prøver jeg jo å ta og føle på hvordan de har det. Men det er veldig vanskelig. Det er veldig stor forskjell fra individ til individ."
- Sportssjef B

"Det vil jo variere mye. Men for oss den dagen det går dårlig er det først og fremst utøverne som er hardest rammet og de som har størst sorgprosess. Men det kan jo være en i støtteapparat og, det. De lever seg utrolig inn i situasjonen."
- Sportssjef C

"Det er jo sånn at i en hektisk hverdag så blir det jo til at du som trener går konstant rundt med dårlig samvittighet for at du skulle ha brukt mer tid på løperne. Som sportssjef går du rundt med akkurat den samme dårlige

samvittigheten for at du skulle ha brukt mer tid på trenerne, men det er litt mer administrative ting og tang.”
- Sportssjef G

Sitatene viser hvordan sportssjefene fremstår empatiske ved at de erkjenner de vonde følelsene utøvere, trenere eller støtteapparatet måtte kjenne på tunge dager eller perioder. De vet hvor mye det å prestere betyr for dem. Denne empatien er et viktig utgangspunkt for relasjonen til sine ansatte da det også handler om å respektere de ulike individenes behov, om det er tid alene, noen å snakke med eller annen form for støtte.

”Jeg vet ikke hvordan det blir nå videre, for som følge av store omkostninger i jobben med mer, er han nå veldig mye alene. Han kommer hjem til tomt hus. Det er sånt som smerter meg.”
- Sportssjef D

Sportssjefene fremstår ikke bare empatiske og forståelsesfulle ved nederlag i idrettssammenheng, men også for utenomidrettslige faktorer som arbeidsmengde, familieliv og helse. Først og fremst ovenfor trenerne som tyder på at sportssjefene også bryr seg om helheten og totalbelastningen for sine ansatte. På denne måten vil de med større sannsynlighet også vite når og hvor mye støtte sine ansatte trenger. Dataene inneholder flere eksempler fra ulike sportssjefer angående dette empatitemaet, men på grunn av for sensitiv informasjon om familiesituasjon, familiemedlemmer, bosted, reise og idrett vil ikke disse komme frem i denne rapporteringen i henhold til konfidensialitetsprinsippet.

5.3.2 Støttende

Det at utøvere, trenere og mennesker generelt trenger støtte i blant er et etablert faktum, men om ledere eller kollegaer faktisk prioriterer å gjøre det er en annen side av saken. I dataanalysen viste dette temaet seg ved 49 koder fordelt på samtlige suksessfulle sportssjefer. Analysen viste også at det å være støttende kan være så mangt for en sportssjef, men to undertemaer bemerket seg.

Støtter avgjørelser

Den ene måten å de suksessfulle sportssjefene fremstår støttende på er å stå bak trenerens avgjørelser og handlinger som sitatene under viser:

”Jeg sier at min oppgave er å stå rett opp og støtte. Jeg sier til Trener A: ”Du sier hva du vil ha, og jeg sloss for det.”

- Sportssjef D

”Samtidig er det å heie på ham, rett og slett. Jeg tror det er kjempeviktig at man ikke glemmer det, at man supporterer den gjengen som skal ut og bryr seg gjennom selvfølgelig å være opptatt av det som skjer, uten å legge seg for mye opp i dag-til-dag eller mikroledelsen av det.”

- Sportssjef F

”Som regel er det treneren som blir den store skyteskiven, men da er det like viktig at jeg som landslagssjef står bak ham. Med da sier jeg alltid at ”i den grad du ikke ønsker å fronte dette uttaket, eller sånn og sånn, så tar jeg det”. Da må jeg være der og ta støytten.”

- Sportssjef C

”Jeg pleier å stille med dumme spørsmål jeg, da. Litt sånn for å avvæpne situasjonen, egentlig, når jeg tenker meg om. Jeg gjør egentlig det.”

- Sportssjef A

”Jeg tror at det å være flink til å fortelle dem når de er på toppen at dette ikke er noe de har til odel og eie, og når de er på bunn at ”dette er ikke deg”. Det er inni her en plass du er, midt inni her. Så kan man i hvert fall bidra til at kontrastene oppleves mindre dramatisk for de som står midt oppe i det.”

- Sportssjef B

Selv ved dette undertemaet ser vi ulike måter å fremstå som støttende på. På spørsmål om hva man gjør når treneren er stresset svarer sportssjef A at han pleier å stille dumme spørsmål. Det vil si spørsmål han/hun vet treneren har de ”rette” svarene på slik at treneren føler man gjør de rette tingene og sportssjefen støtter dette. Kanskje en kynisk måte, men i henhold til gjennomgått teori kan være med å skape en positiv forventning til utfallet (Eriksen m. fl., 2005) når sjefen støtter retningen du har pekt ut. Så selv om situatene viser ulike innganger, munner de ut i en positiv forventning til utfallet ved å stå bak trenerens avgjørelser. Dette gjelder også ved trenerens ønsker eller behov for ressurser.

Frigjøring av ønskede ressurser

Dette var det andre undertemaet som var mest frekventert under temaet *Støttende*, med samme antallet koder som *Støtter avgjørelser* (13), men fordelt på alle sju sportssjefer.

”Da er det min oppgave som trenerens leder å gå inn og prøve å komme til bunns i hvorfor det er blitt sånn og hva vi kan gjøre med det. Hjelp ham og

støtte ham og eventuelt gi ham fri, permisjon eller om det er spesielle ressurser han trenger tilgang på.”

- Sportssjef C

”Han er trener, det vil si at han skal bruke tid på utøverne. Han skal ikke bruke tid på å styre med bestillinger og organisere stevner... og det er han utrolig glad for.”

- Sportssjef E

”Først og fremst er det økonomien, som har noe med at han lager sitt budsjett og så prøver vi å innfri det mest mulig med tanke på hva han har behov for. På den andre siden gjelder det å gi ham nok ressurser til administrativ bistand. Det vil si at jeg ser ikke for meg at han skal sitte og jobbe med den type planlegging, som billettbestilling eller påmelding eller hotellbooking eller leirbooking osv. Han skal jobbe fag. Han skal jobbe med toppidrettssteamet sitt og gjøre hverdagen best mulig. Så det er på en måte hovedbidraget.”

- Sportssjef F

”Jeg prøver som best jeg kan å ta hånd om det praktiske, sørge for at billetter er bestilt, at det praktiske funker.”

- Sportssjef G

”Når det gjelder arbeid opp mot klubbledelse, om det er daglige ledere eller styreledere og så videre, så er ikke han involvert. Han kan være involvert i planlegging av hva vi skal gjøre, hva vi bør fokusere på, så vi tar av det stresset. Han er ikke et knutepunkt for styreformannen i klubb A eller klubb B. Den tar vi. Vi har tre-fire personer som bare jobber med klubb- og organisasjonsutvikling. Så det faller inn der.”

- Sportssjef F

Sitatene viser at dette først og fremst gjelder frigjøring av tid for trenerne. Slik at de kan bruke tiden på det som er viktigst, nemlig tid med utøverne og planlegging, gjennomføring og evaluering av trening og konkurranse. Men det kan også være ressurser tilknyttet økonomi og helse. Uansett tar sportssjefene selv ansvar for disse mer administrative tingene, om det skulle være reisebestilling, kursplanlegging, bestilling av treningsanlegg etc., om forbundet ikke har egne ansatte for det.

Når dette er sagt angående sportssjefenes støtte, forutsetter dette at det ligger tillitsbånd i bunn til trenerens kompetanse og vurderingsevne. For som vi så i figur 2 er de også opptatt av påpasselighet og dermed stoler på at ansattes avgjørelser er de rette i henhold til hva de ønsker å oppnå. Dette henger sammen med et annet likhetsstrekk ved de fremragende lederne i Collins (2001) sin studie, som var at lederne ansatte de som de mente var rette personene i de rette stillingene. Sportssjefene fortalte at trenerne måtte

passe inn i den prestasjonskulturen allerede etablert i forbundet, ha gjennomgått en utviklingsstige som trenere hvor de hadde oppnådd en høy balansert kompetanse mellom idrettsfaglig og mellommenneskelig forståelse. Det mellommenneskelige aspektet var noe sportssjefene også var opptatte av mellom seg og sine ansatte. Faktisk så mye at det var det nest mest frekventerte temaet i hele analysen.

5.3.3 Bygger gode relasjoner gjennom god kommunikasjon

Det tredje og siste undertemaet ved *Omtenkssomme ledere* var sportssjefenes prioritet av å bygge gode relasjoner, med hele 52 koder fordelt på samtlige sportssjefer. Temaet viste at sportssjefene var opptatt av å ha gode relasjoner til sine undersatte slik at de vet hvordan de har det og hva de ønsker eller har behov for.

”Jeg har en hjertens tro på at hvis du skal drive med utvikling innen idretten, må det være nært, du må forstå mennesket der og du må forstå hva som skal til. Du må sette det inn i en helhet.”

- Sportssjef A

”Det er veldig stor forskjell fra individ til individ. Noen er direkte og åpne og hvis du spør hvordan de har det så svarer de at ”det vil du antageligvis ikke vite”. Det er da du trenger å prate lenge med dem. Og så har du noen som alltid sier at det er bra. Uansett. Selv om det ser ut som om det har rast sammen rundt dem. Da må du bruke veldig lang tid på dem, for å få dem til å prate.”

- Sportssjef B

”Jeg mener at en form for medmenneskelighet, eller mellommenneskelig forståelse, en evne til å kunne sette seg ned og prate med enkelte, det tror jeg er det aller viktigste. Skal du være i stand til å hente ut det beste i utøvere, så er du nødt til å få kontakt med dem. Det kan ikke gjøres ved en telefon eller sånn. Det tror jeg faktisk er det aller, aller viktigste. Nå legger jeg til grunn at det selvfølgelig er en viss faglig kompetanse, men jeg tror at de menneskelige kvalitetene er det aller, aller viktigste.”

- Sportssjef G

”Det er i mindre grad praktiske ting, men også det. Bestille og ordne, hente – den type ting. Men det er vel så mye å være så tett på at jeg vet hvordan det fungerer og hva Trener A ønsker, slik at jeg taler den saken. Det er ikke nødvendigvis det at jeg skal gå og klappe på Trener A, men de andre tingene jeg gjør i jobben støtter opp under det han vil, trenger og ønsker som bidrar i riktig retning.”

- Sportssjef D

Sitatene viser eksempler på hvordan sportssjefene ser verdien i å være nær sine undersatte, da i form av forståelse for deres situasjon og en respekt for at individene er

forskjellige. Dette er også det som gjør at kommunikasjon med har vist seg å være den viktigste faktoren for å håndtere eller unngå stressituasjoner for trenere (Levy m. fl., 2009).

Selv om det er små nyanser i dataene, ser vi igjen eksempler på gjennomgått teori. Sportssjef D forteller om hvordan han/hun ønsker å symbolisere sin støtte ovenfor trenerne, som kan bidra til styrke kulturen i den retningen (Alvesson, 2013; Alvesson & Sveningsson, 2011) og virke stressreducerende (Eriksen m. fl., 2005; Levy m. fl., 2009; Ursin & Eriksen, 2004). Samtidig ser vi hvordan en god forståelse for sine undersatte kan føre til at de plukker opp signaler på potensielle store problemer (Weick & Sutcliffe, 2007), ved at de bryr seg om og snakker med sin undersatte. Videre ser vi at et tidligere nevnt konsept dukker opp igjen.

”Tydelig rolleavklaring. Men vi har fortsatt et godt vennskap den dag i dag, vi drar fortsatt på hyttetur i dag, så den prosessen har vært bra. Vi er tydelige med hverandres rolle og har respekt for det, men har flotte, gode diskusjoner.”
- Sportssjef F

”Da kommer vi til enighet, selv om – som noen pleier å si, det skal jo være en takhøyde sånn at man kan være uenige. Men da er det et resultat av en lang diskusjon og vi ser at dette er nødvendig for at utfallet av konkurransen blir best mulig.”
- Sportssjef C

For også under dette temaet viser *Conceptual slack* (Weick & Sutcliffe, 2007) seg gjennom en aksept for uenigheter i diskusjoner og at det er viktig for utbytte av diskusjonen. Begge disse elementene er viser hvorfor gode relasjoner er viktig for sportssjefene, fordi det gjør at de vil få en større kjennskap og forståelse for sine undersatte og deres grenser.

Sammenfattet fremstår temaene i figur 4 som selve nøkkelen til hvordan sportssjefene balanserer mellom kritisk refleksjon og ansvarsdelegering (figur 2). For gjennom gode relasjoner med empatiske og støttende evner får sportssjefene større forståelse for sine undersatte. Det ser da ut til at de vet hvor langt de tøyte grensa for å være påpasselige uten at det oppleves som stress for trenerne. Andre veien delegerer de mye ansvar og viser optimisme, men samtidig minner de trenerne om å være nøyaktige nok i sitt arbeid

slik at de ”riktige” tingene blir gjort. Disse funnene og diskusjonen rundt dem danner grunnlaget for konklusjonen av denne studien som nå vil poengteres.

6. Konklusjon

Målet med denne studien var å finne svar på hva som kjennetegner tankesettet og arbeidsmåtene til norske suksessfulle sportssjefer. Tankesett og arbeidsmåter er naturligvis ikke uavhengige faktorer, men påvirker hverandre. Teorikapittelet beskrev hvordan felles tankesett og arbeidsmåter kunne være tegn på kultur. Konklusjonen vil først poengtere kjennetegnene i tankesettene, for så trekke frem de felles arbeidsmåtene hos sportssjefene hvor tankesettet kommer til syne. Konklusjonen tar også for seg studiens begrensninger og noen fremtidige anbefalinger for studier innen samme tematikk, før praktiske implikasjoner vil sette punktum.

Tankesett

For å sette det på spissen har vi sett at sportssjefenes tankesett er gjennomsyret av utviklingsfokus eller som Dweck (2006) beskriver det, innehar sportssjefene en mental innstilling om vekst. Videre så vi at dette utviklingsfokuset drives gjennom en kognitiv dissonans mellom *påpasselighet* og *optimisme*. De fremstod påpasselige som smeder med mange likhetstrekk til hva Weick og Sutcliffe (2007) fant om suksessfulle organisasjoner og deres fem påpasselige prinsipper om å alltid se etter forbedring. Samtidig ser det ut til at sportssjefene også har Fugelli (1999) sin kommentar om baksiden med perfektjonsfokus i bakhodet. For i tillegg var sportssjefene optimistiske gjennom stor tiltro til sine ansattes arbeid, med sterk relasjon til Ursin og Eriksen (2004) stresshåndtering; positiv forventning til utfallet.

Vi fant også at et fellestrekk ved denne kognitive dissonansen var at den må balanseres for å være hensiktsmessig for de ulike utviklingsprosessene sportssjefene har hovedansvar for. Disse utviklingsprosessene handlet først og fremst om landslagenes prestasjoner bestående av kvalitet på treningsarbeidet, samarbeidet mellom trener og utøvere, støtteapparatets tilegnelse av ny fagkunnskap og deres samarbeid med trenere og utøvere. Vi kan se for oss utviklingsfokuset som en skålvekt, med påpasselighet i den ene skåla og optimisme i den andre. Spesielt ovenfor deres ansatte var balansen viktig for å unngå stress ved for mye påpasselig involvering (Bentzen m. fl., 2014; Ursin & Eriksen, 2004) eller på den andre siden unøyaktighet ved for mye ukritisk optimisme (Collins, 2001; Weick & Sutcliffe, 2007).

Vi så at nøkkelen til denne balansen lå i sportssjefenes relasjon til sine ansatte, hvor sportssjefene fremstod som *omtenksomme ledere* (Figur 4). Denne nøkkelen i tankesettet viste seg ved å være en støttende og empatisk leder for å bygge gode relasjoner til sine ansatte, og gjennom gode relasjoner bli godt kjent og ha god kommunikasjon med sine ansatte. Slik kan de med større sikkerhet vite hvor grensen går for hvor påpasselig eller hvor optimistiske de bør være. I tråd med hvordan forskning nå ser på menneskelig utvikling som en mer helhetlig prosess (Aldwin, 2014), viser sportssjefene en helhetlige tankegang hvor stresshåndtering implementeres som en del av utviklingen og ikke nødvendigvis en isolert prosess. Gjennom sitt symbolske ansvar viser de en positiv forventning til utfallet som bidrar til å redusere stress uavhengig av kontekst (Eriksen m. fl., 2005; Ursin & Eriksen, 2004). Denne positive forventningen er som vi har sett også sterk relatert til en mental innstilling om vekst slik det beskrives av Blackwell m. fl. (2007), Dweck (2006) og Yeager m. fl. (2014), som viser sammenhengen mellom utviklingsfokus og stresshåndtering.

Arbeidsmåter

Vi har poengtert hva som kjennetegner tankesettet til suksessfulle sportssjefer, og som nevnt knyttes tankesettet tett opp mot arbeidsmåter. Utviklingsfokuset viste seg ved deres overbevisning om at ting alltid kan forbedres ved tilstrekkelig egeninnsats og at de ansatte får rom til å feile så lenge de lærer av det. Påpasseligheten kom til syne gjennom å vise ansikt og stimulere til kritisk refleksjon både under og i etterkant av konkurranser, treningsøkter og treningsperioder. Noen har for eksempel en tydelig struktur på evalueringsmøter kl22 hver dag i mesterskap, men sportssjefene nevner også at de har en tett dialog med trenerne og ofte er innom treningene for å spørre om ting går etter planen, om utøverne trener godt nok, om samarbeidet med både utøvere og støtteapparat fungerer eller om det er noe som må gjøres. Uavhengig av suksess eller ikke stimulerer sportssjefene til kritisk refleksjon, på samme måte som de påpasselige organisasjonene og deres fem prinsipper rapportert av Weick og Sutcliffe (2007).

Dataene viste også at sportssjefene benytter Conceptual slack (Weick & Sutcliffe, 2007) som verktøy for heve kvaliteten på denne kritiske refleksjonen blant sine ansatte, hvor de sørger for å sette sammen personer med ulike analytiske perspektiver i team og tillater høy takhøyde for å skape nyansert og kritisk diskusjon rundt en eventuell utfordring. Å ta seg tid til gode samtaler med ansatte er også en gjennomgående måte

sportssjefene bygger relasjoner til sine ansatte på. De trenger ikke være direkte jobberelaterte, men like viktige. For det er i disse samtaleene de får bedre kjennskap til sine ansattes belastning og grenser, beskrevet som nøkkelen i diskusjonskapittelet.

På den andre siden viste dataene at sportssjefene prøver å redusere trenernes stress ved å ta seg av administrativ belastning og ha en optimistisk holdning ved å støtte og gi sine ansatte ansvar over tid, i likhet med de fremragende lederne i Collins (2001) sin studie. I samsvar med Bentzen m. fl. (2016a) sine praktiske implikasjoner for å redusere trenerstress tilpasser de suksessfulle sportssjefene belastningen til trenernes faktiske kapasitet slik at de kan fokusere på utøverne. Det er når dette blir en felles praksis at kulturbegrepet blir relevant.

Kultur

Funn i studien viste at sportssjefene er bevisste på kulturen som finnes i forbundet og hvordan de prøver utnytte sitt symbolske ansvar. I tilknytning til kritisk refleksjon uttalte Sportssjef B:

“For oss handler det alltid om å gjøre ting sånn at det blir bedre i morgen, uavhengig av om vi var best, eller dårligst. I hvert fall handler det om det for meg da, og det håper jeg jo at etter hvert skinner igjennom i organisasjonen òg.”

Det symbolske ansvaret handlet her om å se etter forbedringer uavhengig av suksess eller ikke, og å prøve å smitte resten av organisasjonen med denne holdningen. Det er når sportssjefene lykkes i å smitte organisasjonen at vi kan se på det som kulturelt betinget i følge Alvesson (2013). Kjennetegnene blant sportssjefene i både tankesett og arbeidsmåter forteller oss noe om norsk prestasjonskultur. Det ser ut til å innebære felles høye ambisjoner om prestasjonsutvikling, gjennom kritisk refleksjon rundt hva som gjøres og en optimistisk tiltro til de involverte partene. Nyansene i dataene tyder på små ulikheter mellom hvert forbund, som utfordrer påstanden om at det kan kalles en kultur i henhold til Cruickshank og Collins (2012) sin definisjon. Samtidig kan disse nyansene også være bevis på subkulturer under en overordnet norsk prestasjonskultur, slik Alvesson (2013) beskriver det, for dataene viser som nevnt sterke tegn på kultur med felles tankesett og praksis blant sportssjefene.

Spørsmålet om denne prestasjonskulturen er typisk norsk eller likedan i andre land vil da naturligvis dukke opp, men det blir vanskelig å svare på uten en sammenligningsstudie. Det vi vet er at denne måten å gjøre ting på har fungert og fungerer fortsatt for å skape gode norske prestasjoner og nye gåsehudøyeblikk.

6.1 Metodiske begrensninger og fremtidige anbefalinger

Alle forskningsprosjekter har sine styrker og begrensninger, det er derfor viktig å belyse disse for å konkretisere forskningens standpunkt.

I metodekapittelet ble det beskrevet hvordan arbeidet med denne masteroppgaven har vært en del av et større forskningsprosjekt, som har hatt sine fordeler og ulemper. Som beskrevet ble datainnsamlingen gjort av uten min påvirkning. Dette kunne i utgangspunktet begrenset mitt fullstendige forståelse for respondentenes svar, men en grundig dialog med medforsker løste utfordringen godt. På en annen side kunne det vært en tidsbesparende faktor at datainnsamlingen ble gjort uten meg, men ettersom valg av teori var datadrevet og rådata ble tilgjengelig senere enn antatt ble det heller enn tidsutfordrende faktor. Samtidig har samarbeidet med prosjektet gitt mulighet til å diskutere funn og utfordringer med dyktige forskere, som har bidratt til løfte de analytiske konklusjonene. For å trekke tråder til teorikapittelet ble det vår form for *Conceptual slack* (Weick & Sutcliffe, 2007) som bidro til en mer nyansert diskusjon.

Det er viktig å understreke at det som kommer frem er sportssjefenes egne erfaringer, filosofi og fortalt praksis, dermed ikke en ren "sannhet" eller fasit i den forstand, andre involverte kan ha et annet perspektiv. Når det er sagt bekreftet trenerne intervjuet i Chroni m. fl. (2016) at flere av sportssjefene blant annet fremstår som støttende ovenfor dem, og dermed støtter deler av funnene i min studie.

En annen faktor som må understrekes er at det er vanskelig å grundig undersøke en slik forbundskultur gjennom intervjustudier, da man ikke får direkte innblikk i den sosiale praksisen som i følge Alvesson (2013) representerer virkeligheten. Videre forskning kan med en kombinasjon av observasjon og intervju gå grundigere til verks for å bekrefte om denne beskrivelsen av prestasjonskulturen er gjeldende i norske suksessfulle idrettsforbund. Problemstillingen i denne studien gjaldt sportssjefenes tankesett og

arbeidsmåter som riktignok både inngår og preger kulturen, men samtidig vil ikke det gi sterke nok bevis for å stadfeste en kultur.

Studien viste at sportssjefenes hverdag består av et vidt spekter av arbeidsoppgaver. Spredningen av temaene i analysen var bred og omfattende, som begrenset hvor dypt vi kunne kan gå i hver av dem. I henhold til den pragmatiske tilnærmingen var det viktigste å kunne trekke ut hva som er hensiktsmessig i praksis. Derfor valgte jeg å se etter et form for rammeverk som kunne anvendes som verktøy i like kontekster. Et siste forslag til videre forskning er å undersøke færre temaer i dybden, for eksempel kan det undersøkes om sportssjefenes kritisk evaluering kan knyttes til Schön (1983)'s 'reflection of action' og om grundig oppfølging kan knyttes til hans 'reflection in action'.

6.2 Praktiske implikasjoner

Avslutningsvis vil nå jeg trekke frem hva disse funnene kan gi av praktiske implikasjoner. Først og fremst viser denne studien hvorfor det er hensiktsmessig for ledere å fokusere på prosessen og ikke resultatet, både med tanke på prestasjonsutvikling og stresshåndtering (1). Deretter viser den at man bør vektlegge både påpasselighet og optimisme for å drive denne utviklingen i riktig retning (2), og at vektleggingen av disse faktorene må tilpasses behovene og begrensningene hvert individ eller situasjon har (3).

Fordi dette rammeverket bygger på leder – ansatt relasjonen og dermed gjelder ledere på alle nivåer, kan det like gjerne benyttes for trener – utøver relasjonen. Rammeverket kan derfor være like relevant for næringslivstopper som ungdomstrenere i idrett. Hovedessensen er at en leder må i dialog med ansatt, utøver eller elev for den saks skyld ha kjennskap til individets ønsker, behov og begrensninger. Slik at man i neste omgang vet om det er en belastning man bør fjerne eller hvilke knapper man bør trykke på for å hjelpe dem til å utvikle seg.

Leder- og trenerutdanninger kan med fordel belyse verdien av å håndtere slike motstridene holdninger som påpasselighet og optimisme til sin fordel. En kognitiv dissonans kan i utgangspunktet oppleves som ubehagelig, men funnene viser at sportssjefene heller ser fordelene ved begge sider for å skape bedre utviklingsforhold for

sine ansatte. Mer konkret bør slike utdanningsløp legge opp til at ledere og trenere får kjennskap til *Conceptual slack* som verktøy til fange opp flest mulig faktorer som kan forbedres, uavhengig av tidligere suksess. På den andre siden bør også se verdien i å gi sine ansatte/utøvere ansvarsoppgaver, tillit og rom til å feile over tid. Begge som verktøy mot målet om å lære og å ta nye steg på utviklingsstigen.

Til slutt bør slike utdanningsløp alltid inneholde det studien beskrev som selve nøkkelen, nemlig lederens evne til å skape gode relasjoner. Hvor selve verktøyet blir den gode samtalen. Ikke for å blir kjent med den ansatte eller treneren, men med mennesket de faktisk samarbeider med. For ledernes og trenernes egen utvikling vil det være viktig at utdanningsløp ikke bare informerer, men også legger opp til at disse verktøyene prøves og evalueres i praksis. Slik at de også kan lære å smi gull ved balansere påpasselighet og optimisme, etter materialets behov.

Litteraturliste:

- Aldwin, C. M. (2014). Rethinking Developmental Science. *Research in Human Development, 11*(4), 247-254. doi:10.1080/15427609.2014.967045
- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture* (2. utg.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2011). Management is the solution: Now what was the problem? On the fragile basis for managerialism. *Scandinavian Journal of Management, 27*(4), 349-361.
- Andersen, S. S. (2009). Stor suksess gjennom små intelligente feil: erfaringsbasert kunnskapsutvikling i toppidretten. *Tidsskrift for Samfunnsforskning, 50*(4), 427-461.
- Andersen, S. S., & Ronglan, L. T. (2012). Same ambitions – different tracks: a comparative perspective on Nordic elite sport. *Managing Leisure, 17*(2-3), 155-169.
- Andersen, S. S., & Sæther, Ø. (2008). Kompetansemobilisering for prestasjonsutvikling. *Magma : ECONAS tidsskrift for økonomi og ledelse*(1).
- Augestad, P., Bergsgard, N. A., & Hansen, A. O. (2006). The Institutionalization of an Elite Sport Organization in Norway-The Case of " Olympiatoppen". *Sociology of sport journal, 23*(3), 293.
- Bentzen, M., Lemyre, P.-N., & Kenttä, G. (2014). The process of burnout among professional sport coaches through the lens of self-determination theory: a qualitative approach. *Sports Coaching Review, 3*(2), 101-116.
- Bentzen, M., Lemyre, P.-N., & Kenttä, G. (2016a). Changes in Motivation and Burnout Indices in High-Performance Coaches Over the Course of a Competitive Season. *Journal of Applied Sport Psychology, 28*(1), 28-48.
- Bentzen, M., Lemyre, P.-N., & Kenttä, G. (2016b). Development of exhaustion for high-performance coaches in association with workload and motivation: A person-centered approach. *Psychology of Sport and Exercise, 22*, 10-19.
- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development, 78*(1), 246-263.
- Borofsky, R. (1994). *Assessing cultural anthropology*. New York: McGraw-Hill.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101.
- Chroni, S. A., Abrahamsen, F., & Hemmestad, L. (2016). To Be the Eye Within the Storm, I Am Challenged Not Stressed. *Journal of Applied Sport Psychology, 28*(3), 257-273.
- Collins, J. (2001). *Good to great : why some companies make the leap... and others don't* (1st utg.). New York, NY: HarperBusiness.
- Coover, G. D., Ursin, H., & Levine, S. (1973). Plasma-corticosterone levels during active-avoidance learning in rats. *J Comp Physiol Psychol, 82*(1), 170-174.
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2012). Culture Change in Elite Sport Performance Teams: Examining and Advancing Effectiveness in the New Era. *Journal of Applied Sport Psychology, 24*(3), 338-355.
- Cruickshank, A., Collins, D., & Minten, S. (2014). Driving and Sustaining Culture Change in Olympic Sport Performance Teams: A First Exploration and Grounded Theory. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 36*(1), 107-120.
- Cruickshank, A., Collins, D., & Minten, S. (2015). Driving and sustaining culture change in professional sport performance teams: A grounded theory. *Psychology of Sport and Exercise, 20*, 40-50. doi:10.1016/j.psychsport.2015.04.007
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset : the new psychology of success*. New York: Random House.
- Eriksen, H. R., Murison, R., Pensgaard, A. M., & Ursin, H. (2005). Cognitive activation theory of stress (CATS): From fish brains to the Olympics. *Psychoneuroendocrinology, 30*(10), 933-938.
- Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). A Qualitative Study of Performance Leadership and Management in Elite Sport. *Journal of Applied Sport Psychology, 23*(2), 223-242.
- Fletcher, D., Hanton, S., & Mellalieu, S. D. (2006). An organisational stress review: conceptual and theoretical issues in competitive sport. In S. Hanton & S. D. Mellalieu (Eds.), *Literature reviews in sport psychology* (s. 321-374). Hauppauge, New York: Nova Science.
- Fletcher, D., Hanton, S., Mellalieu, S. D., & Neil, R. (2012). A conceptual framework of organizational stressors in sport performers. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports, 22*(4), 545-557.

- Fletcher, D., Hanton, S., & Wagstaff, C. R. D. (2012). Performers' responses to stressors encountered in sport organisations. *Journal of Sports Sciences*, 30(4), 349-358.
- Fletcher, D., & Wagstaff, C. R. D. (2009). Organizational psychology in elite sport: Its emergence, application and future. *Psychology of Sport and Exercise*, 10(4), 427-434.
- Fugelli, P. (1999). *Rød resept: essays om perfektjon, prestasjon og helse*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Hansen, P. Ø. (2014). *Making the Best Even Better: Fine tuning development and learning to achieve international success in cross-country skiing*. (Doktorgradsavhandling), Norges Idrettshøgskole, Oslo.
- Hansen, P. Ø. (2015). Managing core processes in elite athlete development. In S. S. Andersen, Houlihan, B., & Ronglan, L.T. (Ed.), *Managing Elite Sport Systems: Research and Practice* (s. 89-106). Abingdon: Routledge
- Hanstad, D. V. (2002). *Seier'n er vår, men hvem har æren? : en bok om det norske idrettseventyret*. Oslo: Schibsted.
- Hanton, S., Wagstaff, C. R. D., & Fletcher, D. (2012). Cognitive appraisals of stressors encountered in sport organizations. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 10(4), 276-289. doi:10.1080/1612197X.2012.682376
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Pub. Co.
- Levine, S., & Ursin, H. (1991). What is stress? In M. R. Brown, G. F. Koob, & C. Rivier (Eds.), *Stress: Neurobiology and Neuroendocrinology*. (s. 3-21). New York: Marcel Dekker Inc.
- Levy, A., Nicholls, A., Marchant, D., & Polman, R. (2009). Organisational Stressors, Coping, and Coping Effectiveness: A Longitudinal Study with an Elite Coach. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(1), 31-45.
- Oakley, A. (1981). Interviewing women: A contradiction in terms. In H. Roberts (Ed.), *Doing feminist research* (s. 30-61). London, England: Routledge.
- Olusoga, P., Butt, J., Hays, K., & Maynard, I. (2009). Stress in Elite Sports Coaching: Identifying Stressors. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(4), 442-459.
- Olusoga, P., Butt, J., Maynard, I., & Hays, K. (2010). Stress and Coping: A Study of World Class Coaches. *Journal of Applied Sport Psychology*, 22(3), 274-293.

- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods : integrating theory and practice* (Fourth edition. utg.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Pensgaard, A. M., & Roberts, G. C. (2000). The relationship between motivational climate, perceived ability and sources of distress among elite athletes. *Journal of Sports Sciences, 18*(3), 191-200.
- Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. New York: Free Press.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. (2012). *Qualitative interviewing : the art of hearing data* (3rd utg.). Thousand Oaks, California: SAGE.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner : how professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Seale, C. (1999). *The quality of qualitative research*. London: Sage Publications.
- Shteynberg, G. (2010). A Silent Emergence of Culture: The Social Tuning Effect. *Journal of Personality and Social Psychology, 99*(4), 683-689.
- Skagestad, P. (1978). *Vitenskap og menneskebilde : Charles Peirce og amerikansk pragmatisme* (Vol. 5). Oslo: Universitetsforlaget.
- Solomon, R. L., & Wynne, L. C. (1953). Traumatic avoidance learning: Acquisition in normal dogs. *Psychological Monographs: General and Applied, 67*(4), 1-19.
- Solomon, R. L., & Wynne, L. C. (1954). Traumatic avoidance learning: the principles of anxiety conservation and partial irreversibility. *Psychol Rev, 61*(6), 353-385.
- Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research, 1*(3), 385-405.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ursin, H., Baade, E., & Levine, S. (1978). *Psychobiology of stress : a study of coping men*. New York: Academic P.
- Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2004). The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology, 29*(5), 567-592.
- Weick, K. E. (2006). Faith, Evidence, and Action: Better Guesses in an Unknowable World. *Organization Studies, 27*(11), 1723-1736.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty* (2nd utg.). San Francisco: John Wiley.

- Woodman, T., & Hardy, L. (2001). A Case Study of Organizational Stress in Elite Sport. *Journal of Applied Sport Psychology, 13*(2), 207-238.
- Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2012). Mindsets That Promote Resilience: When Students Believe That Personal Characteristics Can Be Developed. *Educational Psychologist, 47*(4), 302-314.
- Yeager, D. S., Johnson, R., Spitzer, B. J., Trzesniewski, K. H., Powers, J., & Dweck, C. S. (2014). The far-reaching effects of believing people can change: Implicit theories of personality shape stress, health, and achievement during adolescence. *Journal of Personality and Social Psychology, 106*(6), 867-884.

Vedlegg

Vedlegg 1: Bildetillatelse

Re: Bruk av figur - Marius Kleiven

30.10.2016, 23:16

Re: Bruk av figur

Hege Randi Eriksen

ma 13.06.2016 13:19

Til: Marius Kleiven <MariusKleiven24@hotmail.com>;

Hei!

Så spennende tema! Bruk gjerne figurene. Det er mulig du bør skrive modifisert etter (for å unngå kjipe reaksjoner fra forlaget) Ursin og Eriksen 2004.

Lykke til!

- Og hils Frank.
Vennlig hilsen
Hege

From: Marius Kleiven <MariusKleiven24@hotmail.com>
Date: Monday 13 June 2016 at 15:16
To: Hege Randi Eriksen <Hege.Eriksen@uni.no>
Subject: Bruk av figur

Hei!

Jeg er masterstudent ved Norges idrettshøgskole og skal levere masteroppgaven i oktober 2016. Min veileder er Frank Abrahamsen og

oppgaven omhandler hva norske suksessfulle sportssjefer er opptatte av i sin arbeidshverdag. En intervjustudie hvor jeg har forklart deler funnene ved bruk av deres Cognitive Activation Theory of Stress. I den forbindelse vil jeg spørre deg om tillatelse til å benytte figur 1. og 2. fra artikkelen: Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2004). The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology*, 29(5), 567-592, for å forklare teorien i teorikapittelet.

Mvh

Marius Kleiven

Vedlegg 2: Infoskriv til deltakere

INVITATION to SPORT CHEFS

Dear Mr/Ms ...X..., Sport-Chef of ...Y... Federation

My name is Ani Chroni and in collaboration with Liv Hemmestad (OLT, Elite Coach Program) conducting an Olympiatoppen-funded study looking (a) at the culture of sport federations in Norway and how these work with the national team coach and (b) at the coach's stress experiences on the job, views and interpretations. The aim is to learn more about the stress issues and times a national team coach encounters and how the federation's culture works with the coach on pressure matters.

More specifically, I am exploring the philosophies, expectations communicated, approaches, support, and the resources provided to the national team coaches. I would like to learn from your experience; the times you work with your coaches under pressure; and overall from your collaboration with a national team coach.

The study is conducted by me, Stilian "Ani" Chroni, Professor of Sport Psychology at the Department of Sport and Physical Education of Hedmark University College, in collaboration with Eivind Skille also Professor at Hedmark University College, and Frank Abrahamsen, Associate Professor at the Norwegian School of Sport Sciences. The project is overseen by Liv Hemmestad, Manager in the Top Sports Coaching Department at Olympiatoppen. This research project has been approved by the Norwegian Social Data Services (nsd.no). All interviews will be treated with absolute confidentiality. When transcribing the interviews, your name will be replaced by a code name (i.e., Sport Chef A, B, C... etc.). Accesses to the interview raw data will have only the following people: the 3 researchers involved in the study, the person hired to transcribe the interview audio-recordings and the research assistant who will work with us during data analysis. Prior to the interview you will be asked to sign a consent form informing you of your rights.

I am inviting you with this email to participate and help us learn more. This interview will be conducted face-to-face, in Norwegian language from my colleague Eivind Skille. Eivind will travel to meet with you at a location and at a time that will be convenient for you. It will last approximately 1,5 to 2 hours.

By taking part in the study you will contribute to the field of sport coaching by identifying the ways coaches and federations work together and thus help us learn about issues necessary to further educate, prepare and support the coaches and federations.

Soon you will receive an email from Eivind Skille for setting up a day, time and place for the interview.

I look forward to learning from your experiences.

Ani

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide med sportssjef

Introduksjon

Tusen takk for at du var villig til å gjøre dette intervjuet. Jeg kunne tenkt meg at vi i dag detaljert diskuterer om hvordan ditt arbeid som sportssjef i forbundet foregår, hovedsakelig i relasjon til landslagstreneren. Jeg vil understreke ovenfor deg at utenom meg er det to andre forskere, en transkribent og en forskningsassistent som vil ha tilgang til lydfiler og transkribert tekst fra intervjuet. Denne studien er finansiert av Olympiatoppen, men er ikke relatert til Olympiatoppens, forbundenes eller noen andre organisasjoners evaluering. Ingen fra Olympiatoppen vil kunne lese eller lytte til noen av intervjuene. En skriftlig oppsummeringsrapport basert på alle intervjuene vil bli sendt til Olympiatoppen og jeg planlegger å gjøre åtte intervjuer med norske sportssjefer.

Bakgrunnsspørsmål (På 1-sides demografisk ark) Alder, år som sportssjef, tidligere jobber, utdanning og tid i nåværende jobb.

Spørsmål

- 1) Hvordan fikk du jobben som sportssjef for (idretten)? Kan du fortelle meg historien.
- 2) Hva er det du liker ved jobben som sportssjef for (idretten)? Fortell meg.
- 3) Hvordan er en typisk uke for deg som sportssjef for (idretten)?
- 4) Hva er de vanskelige delene av jobben som sportssjef for (idretten)? Fortell meg.
- 5) Kan du fortelle meg om målet, filosofien, forventningene og kravene for forbundet og hvordan disse kommuniseres til landslagstreneren?
 - Vi vil ta de en om gangen, så la oss starte med målet hos ditt forbund, er det et mål for deres forbund? Hva er det? Er det kommunisert med landslagstreneren?
 - Hvordan støtter du dette målet, du som sportssjef og andre?
 - Hva med filosofien, er det en filosofi for ditt forbund? Hva er det? Hvordan blir det kommunisert med landslagstreneren?

- Hvordan støtter denne filosofien, du som sportssjef og andre?
 - Fortell meg om forventningene. Hva er forbundets forventninger til trenerne, utøverne og laget generelt? Hvordan kommuniseres disse med treneren?
 - Hvordan støtter du disse forventningene, du som sportssjef og andre?
 - Er det noen krav? Hva er forbundets krav til trenerne, utøverne og laget generelt? Hvordan kommuniseres disse med trenerne?
 - Hvordan støtter du disse kravene, du som sportssjef og andre?
- 6) Hvordan blir landslagstreneren valgt til ansettelse? For eksempel, hva er kriteriene du vurderte ved siste ansettelse?
 - 7) Hvilke karakteristika og kvaliteter verdsetter forbundet i en landslagssjef?
 - 8) Hvordan håndteres prestasjoner som ikke er bra av forbundet?
 - 9) Hvordan er det dagen etter et stort tap/nederlag?
 - 10) Hva gis til landslagstreneren for å støtte hans arbeid? Hvilke type ressurser?
 - Kan du dele et eksempel eller flere hvor du måtte øke eller endre gitte ressurser til en landslagstrener for å håndtere et problem?
 - 11) Er vitenskaps- eller erfaringsbasert kunnskap tilgjengelig for trenerne, og brukes det? Hvordan gjøres det?
 - 12) Er det noen form for trenerutviklings program/prosess for landslagstrenerne i ditt forbund? Kan du fortelle meg om det?
 - 13) I alle små samfunn har vi regler som vi alle kjenner til, men vi har også tradisjoner og uskrevne regler. Hvordan er det i din idrett?

Hvis han var trener før han var sportssjef, spør etter følgende. Hvis ikke gå til spørsmål 18.

- 14) La oss gå tilbake til den gangen du arbeidet som trener, hva stresset deg mest da?
- 15) Er det forskjell på å være topp trener i dag sammenlignet med når du var det? I så fall hva?
- 16) Hvis du visste da, det du vet nå, ville du gjort noe annerledes?
- 17) Når du var trener, hva ville du ha satt pris på fra forbundet sin side slik at du kunne gjort jobben din best mulig?
 - Hva forventer trenerne i dag er urealistisk å ha?

- 18) Fra din erfaring som sportssjef nå, kan du fortelle meg om når og hvorfor landslagstrenerne stressest i sin jobb (Trening og/eller konkurranse?)
- Hva gjør du da? Hvordan støtter du han/hun under pressa situasjoner?
 - Kan/bør du hjelpe og hvordan?
 - Fra din erfaring, når en trener blir stresset, hvordan påvirker det laget, kulturen i forbundet og utøvernes prestasjoner? Kan du dele noen situasjoner, uten å nevne navn? Jeg kunne tenke meg noen eksempler for å forstå hva du ser når en trener blir stresset.

Avslutning

Tusen takk igjen for din tid og for at du delte dine erfaringer. Så fort teksten fra intervjuene er transkribert vil jeg sende deg en e-post. Jeg vil spørre deg om å lese den og bekrefte at dette faktisk er dine tanker og erfaringer. Når den tid kommer, kan du også slette noe om det er noe du ikke ønsker at skal være med.

Vedlegg 4: Godkjenning av prosjektet fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



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

Stiliani Chroni
Institutt for idrett og aktiv livsstil Høgskolen i Hedmark, campus Elverum
Postboks 400
2418 ELVERUM

Vår dato: 13.05.2015

Vår ref: 43008 / 3 / MHM

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 30.03.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>43008</i>	<i>The sport federation culture influence on the national team coach's stress and work</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Hedmark, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Stiliani Chroni</i>

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

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets 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/meldeplikt/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://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.03.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdís Namtvedt Kvalheim

Marianne Høgetveit Myhren

Kontaktperson: Marianne Høgetveit Myhren tlf: 55 58 25 29

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices

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

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

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

Vedlegg 5: Skjema for informert samtykke

CONSENT FORM Interview with Sport-Chef

Aim of the Study

The study investigates the culture of medal winning sport federations in Norway and how these work with the national team coach along with the coach's stress experiences on the job, views and interpretations. The aim is to learn more about the stress issues and times a national team coach encounters on a day-to-day basis and how the federation's culture works with the coach on pressure matters.

Description of participants and research activities

Semi-structured interviews are conducted with sport-chefs from various sports in Norway (and separately with national team coaches). During the interview you will be asked to share about the philosophies, expectations communicated, approaches, support, and the resources provided to the national team coaches. The interview will be conducted in English face-to-face by Ani Chroni (Chief researcher), who will travel to meet with you at a location and at a time that will be convenient for you. It will last approximately 1,5 hour and it will be audio-recorded. After the interview is transcribed verbatim you will be asked to review its text for truthfulness and accurateness, and at that point you may add or delete parts of it.

All conversations in the interview will be treated with absolute confidentiality. When transcribing the interviews, your name will be replaced by a code name (i.e., Sport-Chef A, B, C... etc.). Accesses to the interview raw data will have the 3 researchers involved in the study, the person hired to transcribe the audio-recording of the interview and the research assistant who will work with us during data analysis.

Risks/discomfort involved

There are no direct risks involved in the interview. However, if at any point you feel uncomfortable sharing your stories and experiences please let me know and I will withdraw the question.

In addition, I ought to point out to you that since Norway is a relatively small country its elite sports' population is small and as such recognizable. Consequently anyone involved in Norwegian sports could be identified in some circumstances. Therefore, any information and/or details that could make you identifiable will not be made public (e.g., age, sport, hometown, coaching experience, etc.).

Expected impact

As mentioned in the purpose, this study seeks to explore and understand how the federation culture is working with the coach especially when the coach experiences pressure and stress under the job. By sharing your knowledge and experiences you will contribute to the field of sport coaching by identifying the ways coaches and federations work together and by helping us learn about issues necessary to educate, to prepare and to support the coaches and federations.

Dissemination of results

The study is expected to be completed in March 2016. Post that time, the interview raw data will be anonymized and stored electronically on the chief researcher's computer using a code name. Results from the study will be

presented in the form of a written/oral report with full confidentiality and anonymity for participants. A written summary report based on the interviews will be sent to OLT. The plan is to conduct 8 interviews with sport chefs.

Further Information

Do not hesitate to ask questions regarding the aim of this study or the implementation of its design. If you have any doubts or questions, do ask for clarifications.

The study is led by Dr. Stilian "Ani" Chroni, Professor of Sport Psychology in the Department of Sport and Physical Education at Hedmark University College (tel. 97631001, stilian.chroni@hihm.no) and is conducted in collaboration with Dr. Eivind Skille, Professor at Hedmark University College, Dr. Frank Abrahamsen, Associate Professor at Norwegian School of Sport Sciences, under the supervision of Dr. Liv Hemmestad, Manager of the Top Sports Coaching Department at Olympiatoppen.

This study has been reviewed by the Norwegian Social Data Services.

Freedom of consent

You are a volunteer participant. You are free to withdraw at any time and any data relating to you will be deleted.

PARTICIPANT'S CONSENT

I have read this form and I understand the procedures involved. I agree to participate.

.....
(Signature, place, date)

Note: This form will be signed in duplicate; one copy will be kept by the researcher and the second copy is to be kept by the sport-chef in case s/he needs to contact the researchers.