



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## **Høyprestasjonsmiljøer i norsk idrett**

En casestudie

Ole Jørmeland

Masteroppgave i organisasjon og ledelse STV-3901 Mai 2022



# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven.....	1
2	Oppgavens empiriske kontekst.....	2
2.1	Svømming som internasjonal idrett.....	2
2.1.1	Norsk svømming .....	3
3	Teori .....	4
3.1	Innledning.....	4
3.2	Lederskap .....	5
3.3	Prestasjonsfremmere .....	6
3.3.1	Informasjon .....	6
3.3.2	Instrumenter .....	7
3.3.3	Intensiver.....	7
3.4	Menneskelige relasjoner.....	7
3.4.1	Holdninger.....	7
3.4.2	Atferd .....	8
3.4.3	Kapasitet.....	8
3.5	Organisasjonsklima .....	9
3.6	Oppsummering .....	9
4	Design og metode.....	10
4.1	Innledning.....	10
4.2	Forskningsdesign.....	10
4.3	Rekruttering av informanter .....	11
4.4	Intervju .....	13
4.5	Utforming av intervjuguide.....	14
4.6	Forskningsetikk og metodiske vurderinger .....	16
4.6.1	Forskningsetikk .....	16

4.6.2	Validitet .....	16
4.6.3	Relabilitet .....	17
5	Presentasjon av datamaterialet .....	18
5.1	Lederskap .....	18
5.2	Prestasjonsfremmere .....	25
5.3	Menneskelige relasjoner .....	31
5.4	Organisasjonsklima .....	38
6	Drøfting: Svømmernes suksess og trenernes lederatferd .....	41
6.1	Lederskap .....	41
6.2	Prestasjonsfremmere .....	47
6.2.1	Informasjon .....	47
6.2.2	Teknologi .....	49
6.2.3	Informasjonsdeling .....	51
6.3	Menneskelige relasjoner .....	55
6.3.1	Holdninger .....	55
6.3.2	Atferd .....	57
6.3.3	Kapasitet .....	60
6.4	Organisasjonsklima .....	63
7	Konklusjon .....	71
7.1	Oppsummering og konklusjon .....	71
7.2	Forslag til videre forskning .....	71
7	Referanseliste .....	72
	Vedlegg A – Informasjonsskriv .....	78

## **Forord**

Denne masteroppgaven markerer slutten på minnerike år som student ved Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet. Studiet har vært utrolig lærerikt og utfordrende.

Jeg ønsker å rette en stor takk til veileder, professor Turid Moldenæs. Du har gjennom hele arbeidet med masteren vist stor interesse for studien, hvordan det har gått underveis og vært en positiv bidragsyter til at jeg er kommet i mål med oppgaven. Dine gode innspill og evne til å være tilgjengelig settes stor pris på. En stor takk skal også gis til informantene som tok seg tid til å være med i studien. Deres samarbeidsvilje og innsikt var med på å gjøre studien utrolig spennende fra et personlig perspektiv, men også sett fra et faglig perspektiv.

Til slutt vil jeg takke familie og venner. Mamma og pappa, takk for mange gode råd, støtte og ikke minst korrekturlesning. Takk til alle venner og medstudenter som har bidratt med god stemning og å holde humøret oppe under skriveprosessen. Og avslutningsvis en stor takk til Hans Christian Vangberg, for mange gode lunsjer og diskusjoner om oppgaven og livet generelt.

Tromsø, 15.05.2022

Ole Jørmeland

## Sammendrag

Denne studien undersøker om norske svømmeres gode prestasjoner internasjonalt kan forstås med bakgrunn i at trenerens atferd er i overensstemmelse med HPE-modellen.

Hva som skal til for å skape et høyprestasjonsmiljø har lenge blitt vurdert som svært viktig i organisasjonsfaget. Formålet med denne studien er derfor å øke forståelsen av hvordan man skaper eller vedlikeholder et slikt miljø. Problemstillingen ble derfor som følger; kan norske svømmeres gode prestasjoner internasjonalt forstås med bakgrunn i at trenerens atferd er i overensstemmelse med HPE-modellen?

For å besvare problemstillingen ble det anvendt et analytisk rammeverk. Dette rammeverket baserte seg på HPE-modellen til Graham Jones, Mark Gittins og Lew Hardy. Studien er basert på en kvalitativ metode, nemlig intervju. Casene for oppgaven er fire ulike norske svømmetrenerere. Dette er trenere som har hatt utøvere som har tatt medalje i internasjonale senior mesterskap, for eksempel EM, VM eller OL.

Funnene i oppgaven viser at norske svømmeres gode prestasjoner kan forstås med bakgrunn i at trenerens atferd er i overensstemmelse med HPE-modellen, selv om det gjøres enkelte funn av avvik.

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Identifisering og kunnskapsbygging knyttet til faktorer som bidrar til økt forståelse av høyt presterende individer og grupper, er tidligere blitt beskrevet som «den hellige gral» innenfor organisasjonsfaget (Burke & Cooper, 2009). Dette gjenspeiles også i denne oppgaven, hvor temaet er, hva er det som skal til for å fremme eller skape et høyt presterende miljø i toppidretten. Graham Jones, Mark Gittins og Lew Hardy (2009) har utviklet «the high performance environment model», HPE-modellen. Modellen ble etablert som et motsvar til den eksisterende forskningen på prestasjonspsykologi, hvor mye av fokuset var rettet mot individet eller laget som skal prestere. Som et resultat av dette mistet man den holistiske tilnærmingen, og organisasjoner kunne argumenter for suksessen deres kun skyldes kompetente mennesker (Jones et al., 2009). Jones et al. (2009) hevder at disse prestasjonene ikke skjer i et vakuum, men blir påvirket av miljøet de jobber i og med det er miljøet like viktig som menneskene for gode prestasjoner. De gjennomførte derfor en litteraturgjennomgang av fagfeltene organisasjonspsykologi og prestasjonspsykologi. Gjennomgangen gikk på tvers av fagfelt som finans, idrett og militære, og formålet var å avdekke variabler som kunne assosieres med forutsigbare høye prestasjoner, på individ, gruppe og organisasjonsnivå. Resultatet var en rekke psykologiske og sosiale faktorer. De fire hovedkategoriene ble definert som «leadership», «performance enabler», «people» og «organisational climate». En nærmere gjennomgang av disse kategoriene, samt en grafisk fremvisning av modellen vil bli gitt i oppgavens teorikapittel.

Det er vanskelig å finne empiriske studier knyttet til HPE-modellen og svømming. En undersøkelse gjort av Fletcher og Streeter (2016) ble imidlertid funnet. De gjennomførte en lignende studie på en bestemt svømmeklubb i England. I deres konklusjon ble det blant annet understreket at HPE-modellen var nyttig i å kartlegge flere faktorer knyttet til høyprestasjonsmiljø. Videre konkluderte de med at det trengtes mer forskning på HPE-modellen (Fletcher & Streeter, 2016).

I norsk sammenheng er det ikke blitt gjort studier der HPE-modellen er brukt. Når det gjelder svømming er formtopping (Nordgård, 2012), og trenerens rolle (Bjørlykke, 2020) undersøkt, men ikke fra et mer holistisk perspektiv som HPE-modellen tilbyr.

I denne oppgaven skal det derfor drøftes meriterte norsk svømmetrenerne med bakgrunn i forhold til HPE-modellen. I og med at norske svømmere har klart seg godt internasjonalt er det av interesse å finne ut om det skyldes at trenerne opptrer i overensstemmelse med denne modellen eller om det er andre faktorer som kan forklare norske svømmers suksess. På den måten blir modellen testet, samtidig som studien kan bidra til økt forståelse for hvorfor norske svømmere lykkes.

Med bakgrunn i redegjørelsen over er oppgavens problemstilling som følger; Kan norske svømmers gode prestasjoner internasjonalt forstås med bakgrunn i at trenerens atferd er i overensstemmelse med HPE-modellen?

## 2 Oppgavens empiriske kontekst

### 2.1 Svømming som internasjonal idrett

Svømming som idrett har en lang tradisjon på den internasjonale arena. Allerede under de første moderne olympiske leker i Athen 1896, var svømming en del av programmet (FINA, 2019). Her ble det konkurrert i svømmeartene fri, rygg og bryst. Det har i senere tid blitt lagt til en ny svømmeart, butterfly, i tillegg til individuell medley og stafetter (FINA, 2019). I tillegg til å være en idrett med historisk tyngde, er svømming særdeles populært i dag. Under de olympiske leker anses svømming for å være en av de mest populære idrettene (FINA, 2019).

Foruten olympiske leker arrangeres det en rekke andre internasjonale mesterskap, eksempelvis verdensmesterskap og europamesterskap. Verdensmesterskapene er det FINA, det internasjonale svømmeforbundet som arrangerer. Disse arrangeres i både kortbane og langbane, hvert andre år. Kortbane er basseng med lengde på 25 meter, mens langbane er basseng med lengde på 50 meter (Norges Svømmeforbund, 2017). Det samme formatet gjelder for europamesterskapet, men med det europeiske svømmeforbundet (LEN) som arrangør. Tabell 1 viser en oversikt over ulike begreper og forkortelser brukt i svømmemiljøet;

Begrepsoversikt	
Fullt navn	Kode
Norges Svømmeforbund	NSF



Norges Idrettsforbund	NIF
Federation Internationale De Natation Amateur	FINA
Ligue Europeenne de Natation	LEN
Nordic Swimming Federation Association	NSFA
50 meter basseng	Langbane
25 meters basseng	Kortbane

Tabell 1

### 2.1.1 Norsk svømming

Norges Svømmeforbund ble stiftet 19. august 1910 og utgjør i dag ca 65.000 medlemmer fordelt på 280 medlemsklubber (Norges Svømmeforbund, 2020). Selv om svømming er den mest populære grenen, organiserer NSF også andre grener som for eksempel stup, synkronsvømming, vannpolo, open water og masters svømming. Det utalte formålet til NSF lyder som følger;

*«Norges Svømmeforbund er en organisasjon som skal arbeide for at alle mennesker gis muligheter til å utøve svømmeaktivitet ut fra sine ønsker og behov.*

*Norges Svømmeforbund skal være en positiv verdiskaper for individ og samfunn, og en ledende organisasjon for å fremme svømmeaktiviteter og livredning. Norges Svømmeforbunds arbeid skal preges av frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd».* (Norges Svømmeforbund, 2020).

Internasjonalt har Norge tatt en rekke medaljer, både i kortbane og i langbane. Den første medaljen kom i 1978 med Lene Jensen (Norges Svømmeforbund, 2022). Hun svømte inn til en sølvmedalje under øvelsen 100 fri under VM i Vest-Berlin. Deretter har det vært flere norske menn og kvinner som har tatt medaljer under internasjonale mesterskap, hvorav den seneste kom i 2021. Periode perioden 2006 – 2012 anses å være særdeles sterk, da man tok over 25 internasjonale senior medaljer (Norges Svømmeforbund, 2022). Tabell 2 viser en oversikt over Norges medaljer;

Norske internasjonale senior medaljer		
Konkurransen	Antall medaljer	Valør
Olympiske leker	2	1 gull, 1 sølv
Verdensmesterskap	10	2 gull, 4 sølv, 4 bronse
Europamesterskap	37	9 gull, 17 sølv, 21 bronse

*Tabell 2*

### 3 Teori

#### 3.1 Innledning

I dette kapittelet vil oppgavens teoretiske rammeverk bli presentert. Det er dette rammeverket som skal hjelpe til å besvare oppgavens problemstilling. Kapittelet vil bestå av en hvilke elementer og delelementer som til sammen utgjør teorien og til slutt en oppsummering av hvordan denne teorien kan hjelpe å besvare oppgavens problemstilling. I denne oppgaven er de engelske begrepene «leadership», «performance enablers», «people», og «organizational climate» oversatt til norsk. Begrepene som vil bli brukt er «lederskap», «prestasjonsfremmere», «menneskelige relasjoner» og «organisasjonsklima». Hver av disse består av en rekke delkomponenter som vil redegjøres senere i kapitlet.

Målet med modellen var å gi forskere, ledere og følgere et innblikk i hvilke faktorer som anses som svært viktige for å bygge og gjenskape høye prestasjoner, og oppmuntre dem til å se på høye prestasjoner holistisk istedenfor å se på spesifikke faktorer isolert sett.

Figur 1 illustrerer HPE-modellen:



Figure 1. High Performance Environment Model

Videre følger en gjennomgang av de fire hovedkategorier og deres underkategorier før kapitlet avsluttes med en oppsummering.

### 3.2 Lederskap

I denne modellen blir lederskap definert som «prosessen hvor et individ påvirker en gruppe individer til å oppnå et felles mål» (Northouse, 2021). I forskning på lederskap skilles det typisk mellom to forskjellige lederskapsstiler, transformasjon og transaksjon. Forskjellen på disse er at ved bruk av en transaksjonell lederstil ønsker man å oppnå lydighet ved bruken av belønninger og straffer, mens ved en transformasjonell lederstil oppnår man lydighet ved å gi dem et formål som motiverer dem utover deres egen interesse og kortsiktige mål (Bass, 1985). Modellen tar utgangspunkt i Podsakoff, MacKenzie, Moorman og Fetter (1990) forståelse av hva en transformasjonell leder er. Deres forståelse av en transformasjonell leder beskrives som en leder med en identifisert og artikulert visjon for fremtiden (Podsakoff et al., 1990). Faktorer som å være gode forbilder; forvente høye prestasjoner av sine følgere; fremheve samarbeid og målrettet arbeid mot et felles mål er alle faktorer som påvirker det transformasjonelle lederskapet ifølge Podsakoff et al. (1990). I tillegg trekkes det frem kvaliteter som respekt, medfølelse for medmennesket som helhet, og innovasjon. Disse

faktorene er alle eksempler på hvordan en transformasjonell leder vil oppføre seg (Podsakoff et al., 1990). I tillegg til disse seks faktorene bruker også Podsakoff et al. (1990) faktorer fra den transaksjonelle lederskapstilen, nemlig hvordan lederen belønner følgerne. Dette vil nemlig gjøre utslag på i hvilken grad følgerne er villig til å gå utenfor hva deres rolle egentlig krever, for å bidra på en positiv måte til høyprestasjonsmiljøet (Podsakoff et al., 1990). Den akkumulerte effekten av disse syv faktorene vil ha stor påvirkning på følgerne. Litteraturen viser at følgere av en leder som har implementert disse vil trives bedre i jobben (Berson & Linton, 2005), ha mer tillit til lederen sin (Nemanich & Keller, 2007), høyere grad av motivasjon (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002) og til slutt høyere effektivitet (Rafferty & Griffin, 2004).

Som en forlengelse av Podsakoff et al. (1990) forståelse av lederskap, presenterer HPE-modellen tre «makro-oppførsler» knyttet til transformasjonell lederskap, visjon, støtte og utfordring (Jones et al., 2009). Disse tre faktorene ble utviklet for å forenkle transformasjonelt lederskap i forbindelse med implementering av en slik lederstil i militæret (Jones et al., 2009). Videre argumenterer Jones et al. (2009) at disse faktorene er nødvendige å ha med, da disse er nødvendige for å skape et miljø hvor høye prestasjoner er uunngåelig og bærekraftig.

### **3.3 Prestasjonsfremmere**

Ledere kan også påvirke følgerne sine gjennom en rekke situasjonsbestemte variabler. Disse variablene har tidligere blitt undersøkt i litteratur som tar for seg «jobb-kjennetegn» og «jobb-design», mens i HPE-modellen er disse variablene gitt navnet «performance enablers» (Gilbert, 2013). Jones et al. (2009) definerer dette som «støtte fra miljøet krevd for at folk skal prestere effektiv i et hvert høyprestasjonsmiljø». Videre deles disse inn i tre ulike kategorier, informasjon, instrumenter og intensiver.

#### **3.3.1 Informasjon**

Det finnes konsensus i at følgerne trenger en viss mengde informasjon for å utøve rollene sine på en effektiv måte (Jones et al., 2009). Informasjonen kan knyttes til forskjellige faktorer, som for eksempel målsetting og rolleavklaring. Spesifikke mål, med en gitt tidsramme og aktiv deltakelse fra følgerne vil være fordelaktig for å oppnå høye prestasjoner (Locke & Latham, 1990). Videre trenger følgerne informasjon om hvilket ansvar som er tiltenkt deres rolle, hvilke adferd som anses som akseptabel i denne rollen og hvordan rollen evalueres. Dette er for å skape en følelse av struktur i deres høyprestasjonsmiljø (Beauchamp, Bray, Eys & Carron, 2002).

### **3.3.2 Instrumenter**

Suppleringen av bruk av instrumenter er også viktig for at følgere skal prestere i rollene deres. Instrumenter blir i HPE-modellen kategorisert i tre ulike kategorier. Den første er fysiske instrumenter. Dette kan være verktøy, teknologi eller utstyr (Jones et al., 2009). Videre beskrives også kunnskapsbaserte instrumenter. Dette er instrumenter som skal bidra til at følgerne får den nødvendige treningen de trenger for å lykkes i roller og for å utvikle seg videre. Avslutningsvis finnes det strukturelle instrumenter. Dette er instrumenter ser på formelle aspekter ved høyprestasjonsmiljøet, for eksempel hvordan de er organisert og ulike kommunikasjonskanaler. Selv om ikke alle disse variablene er psykologiske, anses de for å ha stor verdi i et hver høyprestasjonsmiljø (Jones et al., 2009).

### **3.3.3 Insentiver**

Den siste kategorien er incentives. Disse handler om å kunne gi følgerne sine insentiver som skal motivere dem til å prestere sitt beste. Bakgrunnen for dette perspektivet er at slike insentiver hjelper følgerne til å fylle et grunnleggende behov om å føle seg kompetente, være autonome og føle et fellesskap (Deci & Ryan, 2013). Det blir derfor lederens oppgave å skape et miljø hvor disse tre grunnleggende behovene dekkes. For å dekke disse finnes det en rekke tiltak lederen kan gjøre; motivere gjennom å anerkjenne det gode arbeidet som er lagt ned i en sosial situasjon (Stajkovic & Luthans, 2003); tilby følgerne enda større ansvar i beslutningsprosesser (Bakan, Suseno, Pinnington & Money, 2004); eller fremme tiltak som vil være til hjelp å forlenge karrieren til følgerne (London, 1993).

## **3.4 Menneskelige relasjoner**

People delen av HPE-modellen deles inn i tre ulike underkategorier, holdninger, oppførsel og kapasitet.

### **3.4.1 Holdninger**

En av de viktigste grunnene til at mennesker presterer over forventning i følge transformasjonsledelse, er tillit til ens leder (Yukl, 1999). Høye prestasjoner har vist seg å ha høy korrelasjon med tilliten til ens leder og bidrar igjen til høy grad av tilfredshet med det arbeidet man gjør og tilhørighet til organisasjonen man er en del av (Dirks & Ferrin, 2002). Denne følelsen av tilhørighet har også vist seg å føre til økt innsats (Stroh & Reilly, 1997), i tillegg til høyere følt grad av selvrealisering (Allen & Meyer, 1990). Like verdier mellom individer og organisasjonen har også vist å ha en sammenheng med høye prestasjoner (Kristof, 1996).

I tillegg til å se på individuelle holdninger, ser HPE-modellen på kollektive verdier. Et av karakteristikkene ved transformasjonsledelse er dens evne til å vektlegge effektivitet i grupper og team (Shamir, 1990). Et viktig element for å oppnå en slik effektivitet er at gruppen tror på sine egne ferdigheter, både som individer men også som gruppe (Gibson, 2003). Grupper som fungerer med høy effektivitet kommer i større grad til å bruke nødvendig tid på å løse vanskelige problemer; være mer standhaftige (Bandura, 2000); og prestere høyere under ulike situasjoner (Stewart & Barrick, 2000). I tillegg vil slike grupper være mer fornøyde med arbeidet sitt og føle seg mer tilknyttet organisasjonen (Jex & Bliese, 1999).

### **3.4.2 Atferd**

Den neste underkategorien i HPE-modellen er oppførsel. Med adferd vises det til følgernes adferd og relasjon til transformasjonslederen. Det er blitt vist at følgere av transformasjonsledere har en evne til å gå utover det rollen deres egentlig innebærer for å hjelpe organisasjonen i enda større grad. Dette kan for eksempel manifestere seg i å hjelpe kollegaer i andre avdelinger av organisasjonen, frivillig deltakelse på arbeidsrelaterte «workshops» eller deltakelse på møter med flere enheter av organisasjonen representert (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997). Det finnes også andre eksempler på ønsket oppførsel i et høyprestasjonsmiljø. Dette kan for eksempel være høyt energinivå, stor grad av forpliktelse til rollen sin og dedikasjon (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Videre forventes det også samarbeid på tvers av fagfelt i organisasjonen, koordinering slik at arbeidsoppgavene gjennomføres effektivt og god kommunikasjon (Campion, Papper & Medsker, 1996).

### **3.4.3 Kapasitet**

I tillegg til å trenge mennesker med gode holdninger og god oppførsel trenger organisasjonen også mennesker med kapasitet til å utføre jobben sin. For å forsikre seg om at organisasjonen består av slike mennesker, investeres det mye i å finne talenter og hvordan man skal håndtere disse. Det er viktig for organisasjonen at de tiltrekker seg, utvikler og beholder mennesker med riktige ferdigheter og evner. HPE-modellen ser på slike ferdigheter og evner som både noe teknisk og kunnskapsbasert, men viser også til viktigheten av emosjonelle ferdigheter (Jones et al., 2009). Evnen til å oppfatte og regulere følelser (Mayer, Salovey & Caruso, 2004), mental tøffhet (Jones & Moorhouse, 2008) og ens evne til å prestere på et stabilt høyt nivå til tross for uromomenter (Jones, 2002), har alle vist seg å være viktige ingredienser i å lage et høyprestasjonsmiljø.

### 3.5 Organisasjonsklima

Til nå har HPE-modellen i stor grad satt søkelys på hvordan individer og grupper i organisasjonen predikerer om man klarer å skape et høyprestasjonsmiljø eller ikke. En viktig variabel som ser på dette fra et mer holistisk nivå er organisasjonsklimaet. Dette blir i HPE-modellen definert som hva menneskene i organisasjonen selv tenker om deres organisasjon (Jones et al., 2009).

HPE-modellen tar utgangspunkt i Quinn og Rohrbaugh (1981) «Competing Values Theory» som hevder at organisasjonens prestasjon delvis kan forklares med i hvilken grad organisasjonen klarer å balansere fire ulike verdier. Disse verdiene er «a rational goal approach», «a human relations approach», «an open system approach» og til slutt «an internal process approach». I HPE-modellen er disse fire begrepene revidert og kalles nå for oppnåelse – fokus på produktivitet og måloppnåelse, velvære – fokus på å utvikle menneskene inni organisasjonen, innovasjon – med fokus på kreativitet, og til slutt interne prosesser – med fokus på formalisering og intern kontroll av systemer og prosedyrer (Quinn & Rohrbaugh, 1981). I en undersøkelse av en rekke engelsk produksjonsselskap viste det seg at disse fire variablene over en tiårsperiode hadde en forklaringskraft på 29% knyttet til variasjon i produktiviteten og 10% i variasjonen på profitabilitet (Patterson, West, Lawthom & Nickell, 1997).

I «Competing Value Theory» hevdes det at disse fire verdiene er i konstant kamp med hverandre om hvilken av dem som skal stå mest i fokus (Jones et al., 2009). Dette kan føre til spenninger som organisasjonen må håndtere. Som en konsekvens av dette kan det forventes at en organisasjon som har sterkt fokus på måloppnåelse vil score lavt på velvære på grunn av utmattelse. På samme måte kan en organisasjon som scorer høyt på interne prosesser og prosedyrer, score lavt på innovasjon da denne knebles av alle prosedyrene og prosessene. Alle organisasjoner er forskjellige, men disse fire verdiene gir organisasjonene et godt rammeverk for å utforske hvilke verdier de besitter i dag og sammenligne disse med ønskede verdier (Jones et al., 2009). Dette rammeverket kan også være til hjelp når organisasjonen skal sette seg individuelle mål for hver verdi, noe som kan føre til et mer balansert verdigrunnlag og lettere danne et høyprestasjonsmiljø (Jones et al., 2009).

### 3.6 Oppsummering

Ved å anvende HPE-modellen som analytisk rammeverk kan man se på en rekke ulike elementer knyttet til hva som skal til for å danne et høyprestasjonsmiljø og om norske

svømmetreneres treneratferd kan forstås i lys av noen av disse. Modellen åpner opp for mange mulige forskjellige vinklinger, og derfor vil en redegjørelse for hvilke dimensjoner det er lagt mest vekt på være viktig.

## **4 Design og metode**

### **4.1 Innledning**

Dette kapittelet vil ta for seg oppgavens metodiske valg og vurderinger. Innledningsvis vil det bli gitt en redegjørelse for forskningsdesign, deretter datainnsamling og avslutningsvis refleksjoner knyttet til forskningsetikk, validitet og reliabilitet.

### **4.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesign kan defineres som en tilnærming for hvordan datainnsamlingen for forskningsprosjektet skal utføres (Rubin & Rubin, 2011). Man kan velge å bruke kvalitative eller kvantitative tilnærminger, avhengig av hva som er studiens problemstilling og hensikt (Yin, 2009). I denne studien ble det på et tidlig stadium avdekket et ønske om å forske på toppidrettsprestasjoner og hva lederskap har å si for disse. Det ble derfor naturlig å gå for en kvalitativ metode. Valget av en kvalitativ metode kan begrunnes med at denne metoden er godt egnet når man ønsker å forstå og tolke et sosial fenomen i en bestemt kontekst (T. L. Andersen, 2021). I tillegg gir denne metoden fleksibilitet til å endre forskningsspørsmål og datainnsamlingsmetoder underveis (Thagaard, 2009). Det hevdes også at ved bruk av kvalitative metoder kan man korrigere for ny kunnskap (Yin, 2009).

Det kvalitativt forskningsdesignet som ble tatt i bruk er en case-studie. Ved bruk av case-studier kan man velge å gå for en ekstensiv tilnærming, hvor man undersøker fenomenet bredt, eller en intensiv tilnærming. Ved bruk av intensiv tilnærming forsøker man å gå mer i dybde på fenomenet og det er en slik tilnærming som er gjort i denne studien. Videre deler man inn case-studier i enkeltcase-studier eller komparative casestudier. Ved bruk av enkeltcase-studie ser undersøker man en enhet, for eksempel individer eller en organisasjon og studerer dem i sin virkelige kontekst (Yin, 2009). Mens ved bruk av komparativ case-studie undersøker man to enheter og sammenligner dem (S. S. Andersen, 2013).

I denne studien er det valgt en intensiv tilnærming og en komparativ-studie. Det kan argumenteres at det finnes 3 ulike caser i denne oppgaven, da 3 av 4 informanter ikke kommer fra samme klubb/lag. Det at de ikke representerer samme klubb/lag kan gi rom for



komparasjon av deres lederstil. Dette kan også ha en innvirkning på studiens resultater. Valg av caser ble tatt ut ifra redegjørelsen i oppgaven kapitel 1.1 og falt på norske svømmetrenerne.

Fordelene ved bruk av casestudie kan argumenteres for å være mangt. Yin (2009) hevder at casestudier gir mulighet for å gå i dybde på deltakernes subjektive opplevelser. Med dette åpnes det også rom for detaljerte og inngående beskrivelser av fenomenet. Dette kan bidra til å skape forståelse og dypere innsikt i komplekse problemer. Dette er også et syn som deles av S. S. Andersen (2013). Videre kan bruken av casestudier bidra til å utvikle teori. På grunn av dens evne til å avdekke mekanismer og prosesser knyttet til ny forståelse av fenomenet, vil dette kunne bidra til å utvikle det teoretiske rammeverket som vi forstår fenomenet i (Eisenhardt & Graebner, 2007).

### 4.3 Rekruttering av informanter

Rekrutteringen av informanter ble gjort ved bruk av et strategisk utvalg (Thagaard, 2018). Etter at designet på forskningsprosjektet var valgt, ble det opprettet uformell kontakt med mulige informanter via mail. I mailen ble det oppgitt hvorfor disse var kontaktet, hva prosjektet skulle handle om og spurt om det var interesse for å delta i prosjektet. Etter hvert som svarene kom inn, ble det opprettet mer formell kontakt hvor planen for prosjektet ble diskutert, hva den foreløpige problemstillingen var og hvordan gjennomføring av intervju kunne skje. Det ble deretter avtalt dato og klokkeslett for når intervjuene kunne finne sted.

Som et resultat av oppgavens avgrensningskriterier var det totalt 6 mulige informanter som kunne være en del av studien. Av disse 6 var det 5 som svarte på mail. Det ble på et senere tidspunkt avdekket at den siste informanten hadde pappapermisjon under intervjuperioden og hadde derfor ikke mulighet til å stille til intervju. 1 av de 5 som svarte stilte seg i utgangspunktet positiv til å være med i undersøkelsen, men ved nærmere planlegging av tidspunkt for gjennomføring sluttet han å svare på både mail og tekstmelding. Dermed endte datainnsamlingsgrunnlaget på 4 informanter. Tabellen under viser hvordan disse vil være kodet for resten av oppgaven:

Tabell 1 Informantoversikt

Informantoversikt	
Enhet	Kode

Klubbtrener 1	KT1
Klubbtrener 2	KT2
Klubbtrener 3	KT3
Landslagssjef	LS

KT1 er en norsk mannlig svømmetrener på 45 år. Han startet sin trenerkarriere på 90-tallet, og har tidligere vært hovedtrener i den bergenske svømmeklubben Vestkantsvømmerne (nå Bergen Vest Svømmeklubb). Etter jobben i Vestkantsvømmerne jobbet han i Bærumsvømmerne, og etter en liten pause fra treneryrket jobber han i dag som elitetrener i OI (Oslos idrettslag) svømming. Han ble i 2004 kåret til årets trener og har hatt ansvar for noen av Norges beste svømmere, både kvinner og menn, i junior og senioralder. Han har vært en del av det norske landslagets trenerteam en rekke ganger, i internasjonale mesterskap som VM og OL.

KT2 er en svensk mann som i dag jobber som daglig leder i en av Norges største svømmeklubber. Han fungerer fremdeles som trener, men i mindre grad en før. Han har trenererfaring fra Sverige, men har også vært elitetrener i klubber i Norge samt sportsjef for Norges Toppidrettsgymnas (NTG). Erfaringene hans med landslaget innebærer en rekke store internasjonale mesterskap, samt medaljer på kvinnesiden.

KT3 er 54 år og kommer fra Norge. Han har siden 2001 jobbet i samme klubb som T2, som elitetrener og sportssjef. Han har hatt det daglige ansvaret for en rekke av Norges beste svømmer, og har hatt flere utøvere som har tatt medaljer i EM og VM, både kortbane og langbane.

LS har siden 2001 fungert som det norske svømmelandslagets trener. Slik det norske svømmelandslaget er organisert har han det overordnede ansvaret for utøverne på landslaget. Han ble i 2009 vinner av Norske Idrettsleder-Veteraners (NIVs) ærespris og vant også «Årets trener» under Idrettsgallaen i 2013.

Hvordan det norske svømmelandslaget er strukturert på kan sies å ha en viss påvirkning på hvordan man forstår dataen. Man kan for eksempel argumentere for at dersom landslagssjefen

ikke har noe kontakt eller innflytelse på klubbtrenerne, består oppgaven av fire ulike caser som representerer et vellykket lag. I denne oppgaven vil nok dette imidlertid være vanskelig å argumentere for. Selv om landslagssjefen ikke har noe formell påvirkningskraft på hva klubbtrenerne gjør i sine klubber, bør nok arbeidet deres ses på som et samarbeid. Det er kontinuerlig dialog mellom partene, og man bruker hverandre som sparringspartnere når planer skal implementeres hos utøverne. Det vil derfor være hensiktsmessig å forstå dataen som en felles case.

#### **4.4 Intervju**

Innenfor organisasjonsstudier er intervju en av de mest benyttede metodene for datainnsamling (Buchanan & Bryman, 2009). I tillegg til dette er fungerer også intervju som en primær kilde til informasjon i empiriske studier (Yin, 2009), og blir med dette et naturlig valg av metode.

Tidsrommet for gjennomførelsen av intervjuene var mellom 29.november 2021 til 09.desember 2021. Det ble totalt gjort 4 intervjuer, alle ansikt til ansikt ved flere lokasjoner i Osloområdet. Intervjuene startet med utdeling av et samtykkeskjema (vedlegg B) som innehold detaljert informasjon om personvern, behandling av data, anonymitet og frivillighet. Det ble også stilt spørsmål muntlig fra intervjueren til informantene om det var noen spørsmål knyttet til samtykkeskjemaet. Etter en gjennomgang kunne alle informantene bekrefte at de hadde forstått innholdet i samtykkeskjemaet og signerte. Etter signering ble det gitt en muntlig påminnelse om at man kunne trekke seg fra prosjektet på hvilket som helst tidspunkt, også etter intervjuet. Det ble også informert om at intervjuet ble tatt opp.

Intervjuet av KT1 ble gjennomført den 29.november 2021, i et kontor på Sogn Bad. Intervjuet startet klokken 09.00 og hadde en varighet på 1 time og 2 minutter. Bakgrunnen for det noe kortere intervjutiden var at KT1 hadde andre forpliktelser senere på dagen som han måtte følge opp. Stemningen før, under og etter intervjuet var god, noe som kan skyldes at vi hadde kjennskap til hverandre fra før. Vi deltok begge på en felles treningsleir i 2018 da jeg selv var utøver, og ble kjent der. Selv om dette er noen år siden, kan det tenkes at stemningen og intervjusituasjonen kan ha vært positivt påvirket av dette. Videre opplevdes informanten som villig til å svare på spørsmålene, men forsiktig med å uttale seg kritisk. Dette kan muligens forklares med at KT1 hadde en pause fra treneryrket i et par år og ikke nødvendigvis var like godt oppdatert på hvordan prosessene i NSF fungerer nå sammenlignet med tidligere. For å forsøke å få KT1 til å åpne seg litt mer, ble det forsøkt å skape en trygg situasjon for han. Et

konkret tiltak som ble gjort var å minne han på at prosjektet tar for seg hans subjektive opplevelse av hvordan ting er, og at det ikke finnes noe rett eller galt svar.

Intervjuet av KT2 ble gjort i kontorlokalene til klubben han tilhører til, 30.november 2021 klokken 14.30. Intervjulengden var 1 timer og 6 minutter. Jeg og KT2 hadde ikke noe bekjentskap før intervjuet ble gjennomført, men det kom i etterkant av intervjuet frem at vi hadde en rekke felles bekjente og venner. Men dette vil i liten grad kunne påvirke hvordan intervjuet ble gjennomført, da dette først kom frem etter at intervjuet var gjennomført. Under intervjuet opplevdes KT2 som villig til å svare på alle spørsmålene som ble gitt. Noe som var med på å bygge opp dette inntrykket var hans evne til å trekke frem ting man var flinke på i hans tid på landslaget og klubb nivå, men også ting man kunne forbedre. Dette gjaldt både han, men også i hvordan man jobbet som team.

KT3 ble intervjuet etter en trening i et kontor på Rud svømmehall i Bærum, 02.desember 2021. Dette intervjuet varte i 2 timer og 34 minutter. Mellom meg og KT3 var det ingen forbindelser. KT3 var nok den som var mest villig til å svare utdypende på alle spørsmålene. Han svarte i stor grad utfyllende på alle spørsmålene, og pratet som regel i flere minutter før det ble gitt et tilleggsspørsmål. KT3 kan nok også ses på som den treneren som var mest villig til å gi ufiltrerte svar. Eksempler fra datamaterialet kan være hvordan han forteller om at han og utøverne hans har valgt å stå utenfor landslaget en periode, på grunn av en konflikt.

LS ble intervjuet hjemme hos seg selv, den 09.desember 2021. Lengden på dette intervjuet var 2 timer og 8 minutter. Bakgrunnen for at intervjuet ble gjennomført hjemme hos LS er at det på grunn av koronasituasjonen var restriksjoner på hvor mange de kunne være på kontorene til NSF på Ullevål stadion. Det var heller ikke her noe tilknytning mellom meg og LS. Gjennom intervjuet opplevdes LS som villig til å svare på de fleste spørsmålene. På enkelte spørsmål kan han ha virket litt unnvikende og lite konkret i svarene, men dette må ses på som unntak fremfor regel.

## **4.5 Utforming av intervjuguide**

I arbeidet med intervjuguiden ble modellens fire ulike variabler brukt som utgangspunkt. Oppbygningen av intervjuguiden startet først med mer åpent og stort spørsmål knyttet til hver enkel variabel. Tanken bak å starte med et slikt åpningsspørsmål var å gi informantene mulighet til å dele sine tanker om temaene på et generelt plan. I tillegg til å ikke starte for brått på, men heller starte bredt for også gjøre det enda mer konkret mot modellen. Etter

informantene hadde besvart åpningsspørsmålet, ble det stilt oppfølgingsspørsmål. Disse var utformet med formål om å dekke ulike underdimensjoner i modellen. For eksempel ved spørsmål om prestasjonsfremmere, ble det stilt spørsmål om informasjonsdeling da dette er en viktig underdimensjon i variabelen prestasjonsfremmere.

I dypdykket på informantenes lederskap, ble det i stor grad fokusert på å finne ut av hvordan informantene selv opplevde sin lederstil. Målet var å finne ut av om de anså lederstilen sin mest preget av transformasjon- eller transaksjonsledelse. Deretter ble det forsøkt å forstå hvordan de aktivt bruker sin lederstil til å få utøverne til å prestere på høyest mulig nivå. Ved undersøkelsen av prestasjonsfremmere ble det lagt vekt på å få et innblikk i hvor stor grad teknologi, utstyr og informasjonsdeling bidrar til disse store prestasjonene. I undersøkelsen av de menneskelige relasjonene ble det vektlagt å forstå hvordan informantene bygger relasjoner og hvordan dette påvirker miljøet som prøver å oppnå høye prestasjoner. Videre ble det satt søkelys på hvordan informantene jobbet med sentrale deler av HPE-modellen som for eksempel tillit, verdier og evnen til å få utøverne til å ta mer ansvar enn hva rolle deres egentlig tilsier. Ved utspørringen om organisasjonsklimaet ble dimensjonen om innovasjon bevist tillagt mye oppmerksomhet. Grunnen til dette litt enslige fokuset begrunnes med viktigheten av å forstå hvordan det jobbes med å ta norsk svømming videre. Som forklart i presentasjonen av norsk svømming, har norske svømmere tatt mange internasjonale medaljer. Det finnes imidlertid fremdeles bragder man ikke har oppnådd, som for eksempel en verdensrekord eller et olympisk gull. Å forstå hvordan det jobbes med å oppnå disse nye bragdene ble ansett som viktigere og mer interessant for oppgaven, derav de spisset fokuset på elementet innovasjon.

Til tross for at alle informantene i utgangspunktet skulle bli stilt de samme spørsmålene, ble det gjort noen differensieringer under de ulike intervjuene. Alle informantene ble gitt de samme åpningsspørsmålene, men det forekom variasjoner i hvilke oppfølgingsspørsmål som ble gitt. Grunnen til det er flerdelt. For det første ble intervjuene gjennomført som delvis strukturerte intervju. Målet med denne intervjuformen var å skape en flytende samtale om faktorer knyttet til informantenes lederskap. Dette ga også mulighet til å dykke enda dypere i materien, dersom det fremkom informasjon som vurdertes som interessant, men som ikke var en del av intervjuguiden. En annen grunn var at variasjonen av intervjutid var stor, og man måtte prioritere hva man anså som viktigst på den tiden man hadde. Til slutt ble det også bestemt å la være å spør enkelte oppfølgingsspørsmål. Grunnen til dette var at under intervjuene ble det klart at enkelte underdimensjoner var mer nyttige for å besvare oppgavens

problemstilling og ble derfor gitt økt fokus. Et eksempel på dette kan være utspørringen om organisasjonsklima. Her var det i utgangspunktet planlagt å spørre mer om formalisering, intern kontroll og prosedyrer, men dette ble valgt bort da den informasjonen som fremkom under åpningsspørsmålet ble ansett som mer viktig.

## **4.6 Forskningsetikk og metodiske vurderinger**

### **4.6.1 Forskningsetikk**

Ved utførelsen av forskning finnes det en rekke etiske prinsipper som skal ta hensyn til. De nasjonale forskningsetiske komiteene har definert disse som respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016). Det ble iverksatt ulike tiltak for å bevare integriteten og rettferdigheten til informantene. Et av disse tiltakene var utdeling av informasjonsskriv. Dette ligger vedlagt i oppgaven som vedlegg A. I dette skrivet ble det gjort en kort introduksjon av meg, hva casestudien skulle handle om og hva som var formålet. I tillegg ble det gitt informasjon om datainnsamlingens varighet og personvern. Deretter ble de informantene som takket ja til å være med i prosjektet utlevert et samtykkeskjema (vedlegg B) hvor denne informasjonen sto enda mer detaljert.

Personvernet til informantene ble også satt i fokus. For å bevare dette ble alle informantene anonymisert og hensikten med dette var å minske muligheten for å spore hvem som deltok på prosjektet. For å forsterke inntrykket av viktigheten med personvern ble det før starten av hvert intervju påpekt at det var frivillig å delta og at informantene kunne trekke seg når som helst.

Det etiske prinsippet om gode konsekvenser handler om at det ikke skal stilles spørsmål om noe som kan komme til å få negative konsekvenser for informanten. For å unngå dette var det viktig at informantene hadde tillit til intervjueren.

### **4.6.2 Validitet**

Gyldigheten til dataen som er innsamlet og hvordan den er blitt behandlet kan ofte defineres som validitet (Mason, 2017). En måte å styrke validiteten på er gjennom teoretisk transparens. Dette innebærer at det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for videre tolkning er beskrevet (Silverman, 2015). Dette er blitt gjort i denne oppgaven.

Et annet aspekt som kan anses som å styrke oppgavens validitet er rekrutteringen av informanter. Selv om ekskluderingskriteriene gjorde antall mulige informanter relativt lavt,

kan det argumenteres for at dette er «høykvalitets» informanter. Flere av disse trenerne har hatt flere utøver, både menn og kvinner, som har prestert på høyt internasjonalt nivå på både kortbane og langbane. Distanse og svømmedisiplin har også variert stort, fra 50 meter brystsvømming til 1500 frisvømming. Det kan derfor argumenteres for at hvis det er noen som virkelig kan være i stand til å hjelpe besvare problemstillingen, så er det disse informantene.

I forhold til ytre validitet kan man det argumenteres begge veier. I utgangspunktet er dette en case-studie som tar for seg trenere innenfor en spesifikk idrett og kan derfor ikke generaliseres. Samtidig så er det funnet lignende resultater i tidligere studier fra for eksempel England (Fletcher & Streeter, 2016). På bakgrunn av disse tidligere resultatene kan det sies at studien har en viss form for ytre validitet (Thagaard, 2018). Det betyr at studien resultater har en overførbarhet til andre studier, og kan med oppnå en høyere grad av gyldighet (Thagaard, 2018).

#### **4.6.3 Relabilitet**

Relabilitet handler om studiens troverdighet og hvorvidt datainnsamlingen er gjennomført på en pålitelig måte (Marshall & Rossman, 2014). Tidligere har kvalitativ forskning vært preget av det positivistiske vitenskapssynet (Thagaard, 2018). Man la vekt på objektivitet, og forsto det som at kunnskap ble utviklet uavhengig av forskerens deltakelse (Thagaard, 2018). Guba og Lincoln (2005) hevder imidlertid at det har foregått et paradigmeskift og at man derfor må revurdere hva som forstås som relabilitet. I følge Silverman (2015) innebærer relabilitet en detaljert beskrivelse av forskningsstrategi og metode, slik at enhver utenforstående lett kan forstå prosessen rundt studien. På bakgrunn av denne forståelsen er det fokusert stort på en transparent prestasjon. Forskningsstrategi, metode og datainnsamling er alle gjort rede for i oppgavens kapittel 3. I tillegg forekommer det en transparent presentasjon av teorien som danner grunnlaget for videre tolkning i oppgavens kapittel 2.

Seale (1999) argumenterer for at man kan styrke studiens relabilitet gjennom å oppgi hva som er primærdata og ikke. Med primærdata menes det data som i den grad det er mulig, et atskilt fra forskerens fortolkninger (Thagaard, 2018). Ved å oppgi for eksempel hva som er referater fra intervjuer eller notater fra observerte hendelser, og hva som er forskerens egne vurderinger og kommentarer, vil man øke relabiliteten i følge (Seale, 1999). I denne studien er det gjennomført intervju, hvor alle er blitt tatt opp. Slike opptak gir et bedre grunnlag for å lage data som er mindre avhengig av intervjuerens fortolkninger (Thagaard, 2018). Dette gir også

mulighet til å lytte på svaret informantene gir flere ganger, i tillegg til å legge ved direkte sitater i studiens empiri.

## 5 Presentasjon av datamaterialet

Dette kapittelet presenterer oppgavens innsamlede data. Dataen vil bli presentert i kronologisk rekkefølge baserte på teoriens oppbygning.

### 5.1 Lederskap

For å finne ut hvordan informantene så på sitt eget lederskap ble følgende åpningsspørsmål stilt; *«Hvordan vil du generelt beskrive din lederstil? (For eksempel involverende, instruerende, visjonær, m.m)?»*

KT1 beskriver egen lederstil på som involverende. Videre forteller KT1 at han ønsker at utøverne skal ha mest mulig kontroll og dette er en av grunnene til at han involverer dem i stor grad, noe som gjenspeiles i følgende sitat;

*«At utøverne tar mest mulig eierskap til deres egen utvikling. Jeg ønsker å legge til rette for å involverende utøverne i stor grad, for å skape nysgjerrighet og ønske om å utforske» (KT1).*

På et oppfølgingsspørsmål om hvordan han legger til rette for denne involveringen kunne han fortelle at han prøver å ikke være for styrende, men heller oppmuntre utøverne til å utforske. Det ble også spesifisert at dette gjelder både individuelt, men også i par eller små grupper. Videre kan han fortelle at hans erfaringer er at «sulten» til de utøverne som er på det høyeste nivået øker ved høy grad av involvering. Prøving og feiling er et annet tema KT1 tar opp knyttet til lederstilen hans. Han ønsker at utøverne bygger erfaringer som de kan ta med seg videre i karrieren, og at en sentral del av dette er å prøve og feile. Det ble også gjort funn av «makro-oppførsler» som beskrevet i HPE-modellen. I KT1's tilfellet utmerket spesielt «makro-oppførselen»-støtte seg; *«Jeg legger til rette og kommuniserer at de (utøverne) alltid kan ta kontakt» (KT1).* Avslutningsvis forteller KT1 at ved bruk av involvering blir «reisen» mot målet og prosessen knyttet til forbedring og utvikling, viktigere enn selve sluttresultatet.

KT2 beskriver lederstilen sin som «coachende», og utdyper at dette er en veldig involverende lederstil. I dag jobber KT2 for det meste administrativt og forteller da at han har gjort endringer i lederstilen sin basert på hvilken rolle han er i. Han forteller også at han forandrer hvordan han leder basert på hvor man er i sesongen; *«Jeg er nok litt mer styrende og bestemt midt i sesongen, enn under et mesterskap» (KT2).* I den administrative rollen har han opplevd



at det er enda viktigere å være involverende enn i elitetrener-rollen; *«Det er mye viktigere å være involverende i en administrativ rolle, tenker jeg da» (KT2).*

Han beskriver at det finnes flere elementer og at det stilles høyere krav til lederstil som elitetrener, da man må være oppdatert på alt av fysiologi, psykologi, treningsmetoder osv. Mens lederstilen og beslutningsprosessene knyttet til den administrative rollen i stor grad preges av økonomi. På spørsmål om han har brukt noen av erfaringene sine om leder på kanten inn i styrerommet svarer KT2 at struktur har en klar overføringsverdi i begge lederstilene. Han beskriver at han ønsker å involvere eksempelvis de ansatte og svømmerne slik at de får et sterkere eierskap til det arbeidet som blir lagt ned; *«Jeg ønsker at både svømmerne og de ansatte skal være involverte i beslutningsprosessen for å bygge opp eierskapet deres» (KT2).*

I utdypingen av hvordan lederstilen hans er endret, beskriver han seg som mer «rund» i dag. Han forsøker å ta med seg erfaringene fra de ulike rollene han har hatt til å bli en bedre leder og tillegger denne endringen alle erfaringene han har gjort i årene som trener/administrativ leder. Det blir også funnet spor av «makro-oppførselen»-støtte i lederskapet til KT2. Han forteller at; *«Jeg er opptatt av å ha folk rundt meg, som kan hjelpe meg» (KT2).*

Avslutningsvis trekker han frem tillit som et sentralt element ved lederstilen han og at han prøver å utvikle seg gjennom å for eksempel ta ulike lederkurs.

KT3 ser på egen lederstil på følgende måte; *«Det er en god kombinasjon, ting har utviklet seg over tid. Fra å være mer instruerende til involverende» (KT3).*

Videre beskriver han seg som en trener som ønsker at utøveren skal være autonom og ta ansvar for seg selv, samtidig så må de få kunnskap til å bygge denne egenskapen. Han prøver derfor å gi mye «feedback», men det forutsetter at utøverne tar dette med seg og bearbejder det selv også. KT3 prøver å fornye seg og holde seg oppdatert slik at han holder seg «foran» utøverne. Dette ønske om å fornye seg baseres på at jo bedre utøverne blir, jo høyere krav stilles det til han. Han beskriver at kartleggingen av utøverne og hva de trenger er en av hans styrker som leder. KT3 mener at man burde dyrke forskjellene mer enn likhetene, og dette manifesterer seg i veldig individualiserte treningsprogram. Han forteller at på en økt med 12 utøvere kan det være 8 forskjellige treningsprogram. Ifølge KT3 er det to forutsetninger som må være til stede for at dette skal fungere best mulig; *«Gjensidig tillit og gjensidig forpliktelse er utrolig viktig for meg» (KT3).*

Selv om dette er to av bærebjelkene i hans lederskap forteller KT3 at han fremdeles kan være fleksibel. Han forteller om en forandring i lederskapet sitt hvor man er kommet til et punkt hvor han er mer åpen for endringer i treningsplanen og eksemplifiserer med en utøver som i høst har fått trene litt mer som vedkommende mener er best for seg og ikke nødvendigvis hvordan trener så det for seg. Dette forklares med at informanten ikke tror at treningene blir like bra dersom utøveren ikke eier det og tror på opplegget selv. På oppfølgingsspørsmål om hvilke tanker han har gjort seg om denne endringen i lederstil forklares det at han har holdt på lenge i «gamet» og har bygd seg opp noen erfaringer om hva som skal til for å få gode resultater. Han forteller også at han har supplert med utdanning utenfor trenerrollen som bidrar til at lederstilen forandrer seg noe.

I intervjuet med KT3 kom det frem flere eksempler på «makro-oppførsler». Et eksempel på dette kan være hvordan KT3 prøver å støtte utøverne sine; *«Jeg er villig til å gjøre nesten hva som helst for utøverne mine» (KT3).*

I tillegg blir det gjort funn av «makro-oppførselen»-utfordring. Følgende sitat kan være med å illustrere hvilke verktøy KT3 bruker for å utfordre utøverne sine; *«Jeg kan godt provosere dem litt av og til» (KT3).*

Et annet aspekt KT3 prøver å utfordre utøverne sine på, er «ego-tenkingen» i toppidretten; *«Det er i utgangspunktet problematisk, at man dyrker egoet frem i så stor grad» (KT3).*

LS vil beskrive seg selv som en involverende og inkluderende leder. Han forklarer at; *«Hele min filosofi har vært å inkludere og involvere klubbtrenerne» (LS).* Filosofien ble implementert da han startet i jobben som landslagssjef i 2001. Han føler at for å få frem gode internasjonale svømmere dreier det seg også om hvordan man fungerer i hverdagen hjemme i klubb, ikke bare når man er på landslaget, leir eller konkurranse. Han uttrykker derfor et sterkt ønske om å få norske klubbtrenerne til å innse hva som skal til for å lykkes; *«Det er viktig for meg at trenerne får kommet seg ut internasjonalt og se hvor nivået ligger» (LS).*

For LS handler det ikke bare om å være med i mesterskap, man ønsker medaljer og da er denne erfaringen veldig viktig. Han beskriver denne involveringen av klubbtrenerne som et av hans viktigste virkemiddel i å utvikle norske svømmere. LS forteller videre at han generelt er opptatt av verdibasert ledelse. I dette legger LS at de som skal være med på landslaget, alt fra utøvere, trenere og støtteapparatet generelt skal lede etter prinsipper. Hvordan man behandler hverandre innad i laget er også noe LS tar opp. Han fokuserer på hvordan man skal behandle

hverandre godt i hverdagen; «Jeg har vært i denne jobben i 21 år, jeg vet ikke om jeg hadde greid det dersom man ikke trivdes med dem man jobber med» (LS).

Det kommer også frem at LS mener at gode prestasjoner ikke skal komme for enhver pris; «En OL-medalje skal ikke komme for enhver pris, hvis vi ikke klarer å lage gode relasjoner innad i laget og gode mennesker ut av dette så er det ikke verdt det» (LS).

Han ønsker også å fordele ansvaret, ikke bare til klubbtrenerne, men også bruke andre hjelpemidler som for eksempel Olympiatoppen. Han forteller at NSF er et av de forbundene som har brukt Olympiatoppen mest. Bakgrunnen for denne bruken er at LS mener at man i stadig større grad trenger å være presis og nøyaktig i toppidretten og Norge er et lite land og for at man skal hevde seg i en verdensidrett som svømming er vi nødt til å være enda mer nøyaktige enn resten av verden. Han fortsetter å illustrere dette med å forklare at de norske svømmerne som har tatt internasjonale medaljer til nå har hatt et enormt støtteapparat rundt seg, alt fra styrketrener, psykologer, ernæringsfysiologer osv. Han beskriver også et hardt arbeid hvor man har forsøkt å få utøverne til å ta mer eierskap til det man holder på med. For å klare dette ble det opprettet en strategi for å få utøverne enda mer involvert i planene som blir lagt. Denne strategien ble også brukt for å få dem til å forstå konsekvensene av de målsetningene de har satt seg selv. LS forteller at man har brukt mange andre virkemidler også for å oppnå dette eierskapet, blant annet å sende utøverne ut til store internasjonale miljøer. Dette var noe man startet tidlig med da LS startet som landslagssjef. De har vært iblant annet Japan, Australia og England. På oppfølgingsspørsmål om hvordan prosessen med å involvere klubbtreneren forteller LS en historie om en ung trener med en internasjonal veldig god utøver som var med på landslaget i 2003. Etter det første møte med denne treneren kunne LS fortelle at han opplevde stor avstand fra det nivået denne unge treneren vanligvis trente på, til det nivået denne unge internasjonale svømmeren ville oppnå. Det ble derfor stilt spørsmål om dette var riktig trener for utøveren, men etter å ha sett hvor bra trener-utøver relasjon de hadde, valgte man å fortsette med denne treneren. For å heve kompetansen til trenerne ble det bestemt at man tok med seg han for å oppnå raskest mulig utvikling. Han ble derfor tatt med til EM, VM og OL i løpet av en kort tidsperiode på 2 år. Denne type involvering førte til rask utvikling, og ifølge LS bidro dette til å skaffe en forståelse av hva som trengs for å bli en internasjonal toppsvømmer. Dette hjalp også LS til å forstå at det nytter ikke å bare ta ut utøverne, trenerne må også få kjenne på hvordan nivået er internasjonalt. Dette bidro også til at treneren bygde enda mer eierskap og lojalitet til landslaget ifølge LS. Fra 2006 – 2012 tok Norge 29 internasjonale medaljer, i de hundre

første årene tok vi 17. Han forteller at denne involveringen i stor grad har gått bra, selv om det har vært noen utfordringer knyttet til det. Han beskriver det som en vellykket modell. Trenerne som er blitt tatt med har satt pris på disse mulighetene og er lojale mot modellen ifølge LS. Men det er selvfølgelig ikke alle som setter like stor pris på det eller liker modellen. Han beskriver at enkelte trenere har et ekstremt eierskap til systemet sitt og sine utøvere, og at dette noen ganger kan føre med seg utfordringer.

Etter at åpningsspørsmålet var besvart ble det fulgt opp med følgende spørsmål; *Endrer lederstilen din seg i en høytrykksituasjon, for eksempel under mesterskap? Hvis ja, hvordan? Blir du mer involverende, instruerende, framtrede, kynisk?*

Ifølge KT1 forblir lederstilen den samme. Han beskriver seg selv som rolig og med god kontroll, og dersom han ikke har kontroll vises det ikke. Det skal mye til for at KT1 blir stresset, og han tror dette har en smittende effekt ovenfor utøveren. Han beskriver miljøet knytte til mesterskap som trygt, men at det finnes situasjoner hvor man er nødt til å ta mer kontroll og styre utøverne. Deretter forteller han en historie om VM i Melbourne i 2007. Forsøket hadde gått bra, hvor utøveren hans gikk inn som nummer 3 til finalen. I finalen derimot gikk utøveren på en smell ifølge KT1. Grunnen til smellen var at det forekom en forandring i fokus, fra arbeidsoppgaver til fokus på resultat og gullmedalje. Etter denne hendelsen ble det opprettet en rutine hvor utøveren skulle fortelle om denne endringen av fokus til KT1 før løpet og ikke etter.

KT2 begynner å fortelle at han ser på det å komme seg til mesterskap er en prosess i seg selv og dersom jobben er gjort i forkant er det deilig å være på mesterskap. Han beskriver også at han har vært på mesterskap hvor det ikke har gått så bra resultatmessig og at lederstilen endrer seg litt i den konteksten. Tiltak som blir gjort her er for eksempel å ta samtaler med utøveren. Dette er samtaler som blir beskrevet som «ikke nødvendigvis er så enkle eller hyggelige». Dette er møter man gjerne må pushe litt og det kan oppstå noe ubehag. Lederstilen til KT2 påvirkes ifølge ham selv i stor grad av hvilke forberedelser man har gjort inn mot mesterskapet. På spørsmål om konkrete tiltak man har gjort under mesterskap hvor det ikke har godt så bra kommer han med flere eksempler. Det å bytte svømmearten man fokuserer på under mesterskapet har KT2 hatt god uttelling med. Et annet eksempel på konkrete tiltak er «oppvaskmøter». På spørsmål om hvordan man arbeider dersom man får en dårlig start på mesterskapet, hvor man eksempel vis ikke tar seg til en semifinale, forteller KT2 at han justerer lederskapet sitt i forhold til hvordan stemningen er. Han trekker også

frem erfaring som et viktig element i en slik prosess. Han forteller at man gjennomgått en forandring fra å satse på «gut feeling» og «skyte fra hofta» til en mer strukturert tilnærming hvor man for eksempel ser på video og gjør en analyse av løpet.

KT3 forutsetter at dersom lederstilen hans endrer seg noe, så endrer den seg med at han blir enda roligere. På spørsmål om hvorfor han gjør dette svarer han at den største grunnen til at folk mislykkes under mesterskap er at de prøver for hardt eller tenker for mye. Han fortsetter med å komme med to eksempler hvor han har hatt utøvere i store internasjonale mesterskap, hvor taktikken inn mot løpet var å gire utøverne skikkelig opp. Dette endte med «overtenning» fra utøvernes side, og danner ifølge KT3 et godt bilde på hvorfor han prøver å være enda roligere under mesterskap enn til vanlig. Han forteller at det er veldig sjeldent at man egentlig trenger å gire en utøver enda mer opp, da de er så giret fra før av. Videre forteller han at han ønsker at utøverne sine skal være så godt drillet i mesterskapssituasjonen at når man kommer der skal man ikke tenke så mye, men gjøre ting på automatikk. Arbeidsoppgaven hans blir å roe dem ned og holde dem avslappet. Han trives under denne settingen og sier at han koser seg på mesterskap, og at de har som mål å kose seg under mesterskap. Hans oppgave er å være rolig, avslappet og trygg. Et tiltak han gjør for å klare dette er å følge utøverne hans til «call-room». Her prater de ikke om løpet eller noe svømmerelatert, men om ting som skal holde dem mest mulig avslappet lengst mulig.

LS forteller at det avhenger litt av situasjonen. Under store mesterskap blir man utdelt en viss kvote for hvor mange trenere man kan ha med seg. LS kan fortelle at prosessen da fungerer slik at de beste utøverne får med seg sin trener, også går man nedover derifra. Da hender det at noen utøver ikke får med seg sin trener. Dette fører til at LS fungerer i litt ulike roller, alt fra landslagssjef, landslagstrener, til sportssjef. LS forteller at det er sjeldent at han ikke har ansvaret for noen utøvere (som trener). Hvilken rolle han innehar i et gitt mesterskap vil derfor påvirke noe av lederstilen forteller LS. Han har i utgangspunktet en overordnet rolle under mesterskap, som gjerne starter med en felles prat hvor man prater om ting som gjelder hele laget. Når mesterskapet har startet prøver man å legge ansvaret på de trenerne som er med, og prøver å ikke ha for mye kollektive ting, men individuell oppfølging. Da handler LS's rolle enda mer om hvordan man «coacher» de ansvarlige trenerne under mesterskap. Videre forteller LS at han mener det er viktig hvordan man som leder oppfører seg under mesterskap. Måten man kommuniserer på og håndterer utøvere som får høyt spenningsnivå er eksempler på situasjoner hvor man som leder er avhengig av å ha strategier da dette kan ha stor påvirkning på resultatet. Han legger også stort fokus på at trenerne skal være rolige, og

ikke la seg stresse av den store anledningen mesterskap er. Han ønsker å slippe trenerne enda mer til, men han legger vekt på at det finnes positive sider ved hans flytende roller. Han kan for eksempel «steppe inn» dersom det trengs. LS eksemplifiserer dette med å fortelle om en trener som har hatt permisjon i høst, hvor det blir helt naturlig at han tar over som trener for denne bestemte landslagsutøveren da. Avslutningsvis forteller han at han prøver å balansere hvor mye han involverer seg, da det er forskjeller på utøvere og trenere. Han forteller at det er noen som er veldig glad og opptatt av denne oppfølgingen og involveringen, mens andre vil holde på litt mer for seg selv.

Det neste oppfølgingsspørsmålet informantene svarte på var; *Hvordan jobber du for å være tilgjengelig for utøveren din? (Emosjonelt, informasjon, selvtillit og selvfølelse).*

KT1 kommuniserer til utøveren at den alltid kan ta kontakt med han. Det blir opprettet treffpunkter som fungerer som naturlige og sosiale møteplasser. Dette kan for eksempel være transport til og fra svømmehallen, måltider eller felles møter. Han prøver også å være der for utøverne individuelt. KT1 gir et eksempel på hvordan en utøver kan ende opp med masse tanker alene på hotellrommet. Dersom dette skjer, ønsker han et forhold hvor man kan sende en melding eller banke på hotelldøra og be om et møte. Målet med en slik samtalen er å korrigere tankesettet. Han poengterer at dette er arbeid som gjerne starter før selve mesterskapet, at man oppretter en god dialog og at utøveren kan komme til han uansett hva det gjelder og at samme «reglene» gjelder under mesterskap også. Videre blir det lagt til rette for at utøvere har ulike behov. Denne tilretteleggingen ikke er spesielt vanskelig ifølge KT1, men det hender at man har utøvere man ikke har til vanlig under mesterskap og at dette kan være litt mer utfordrende enn med de utøverne KT1 har til vanlig.

For KT2 handler dette om viktigheten av å jobbe i team og ha gode folk rundt seg som leder. Han argumenterer med at ingen er en komplett leder eller menneske, og derfor trenger man mennesker rundt seg som utfyller deg og dine egenskaper. Videre blir det beskrevet forskjeller når man reiser som leder for klubb sammenlignet med landslag. Under reise med klubb hadde KT2 mer ansvar, for eksempel for hvor man skulle spise, sove og lignende. Dette trivdes han godt med. Under reise med landslaget var dette ansvaret andres, og KT2 kunne fokusere enda mer på trenerrollen. Han beskriver også en forskjell i følt press når han reiste med landslaget. Selv om viktigheten av prestasjon på mesterskap med klubb og landslaget i prinsippet er like viktig, følte informanten på et ekstra press da man representerte Norge. Dette presset opplevdes imidlertid ikke som en begrensning, men mer som en positiv kraft.

KT3 forteller at han prøver å være der for utøverne sine 100% og være tilgjengelig hele tiden. Selv om dette er en ønsket tilstand KT3 streber etter, forteller han at dette ikke alltid er like enkelt og at det kan oppstå noen utfordringer knyttet til dette. Eksempler på dette kan være sjalusi og kamp om oppmerksomhet. Han forteller at han de seneste årene har hatt mellom 2 og 5 utøvere til hvert internasjonale mesterskap og at løpsoppsettet til ulike utøvere kan kollidere med hverandre. Dette fører til at KT3 må prioritere enkelte utøvere fremfor andre. På spørsmål om hvordan han forsøker å løse en slik situasjon svarer han at han prøver å ha en åpen og ærlig dialog mellom de utøverne det gjelder. Dette er en situasjon som KT3 beskriver som ekstremt utfordrende.

For LS starter mesterskapene med et felles møte for alle utøverne og støtteapparatet. Her blir alle de praktiske tingene gått gjennom, hvilken trener som har ansvaret for hvilken utøver, middagstider, busstider og kleskode er alle eksempler på ting som blir tatt opp under dette møtet. Deretter delegerer man ansvaret til trenerne, og fra det tidspunktet er hovedansvaret på disse. Videre lager disse egne avtaler på når man skal være i hallen, hvordan man skal legge opp løpet og teknisk fokus. LS beskriver dette som en prosess som fungerer veldig fint. Han begrunner dette med at man har hatt det samme opplegget en stund, og at flere av utøverne har vært med på slike mesterskap flere ganger og at det dermed har blitt rutine. Han forteller at tidligere i hans landslagssjefskarriere hadde man langt flere fellesmøter, men at dette er noe man har gått bort ifra. Hans erfaring er at dette ikke er de beste møtene, da man kan havne i en situasjon hvor man sitter og skryter veldig av enkelte som har gjort det bra og at dette kan skape uro i gruppen for de som ikke har prestert så bra. Han forteller også at møtene fungerer som et avklaringsmøte for hvordan man skal håndtere seg selv dersom man ikke presterer.

## **5.2 Prestasjonsfremmere**

For å avdekke om det blir brukt noen prestasjonsfremmere og hva disse eventuelt er, startet man med dette spørsmålet; *Hvilke tiltak gjør dere for å legge til rette for toppprestasjoner under høypressituasjoner?*

KT1 forteller at man på det høyeste nivået har tilgang til for eksempel idrettspsykologer og har gode erfaringer med det. Ellers ønsker man å skape åpenhet rundt utfordringer som kan oppstå underveis mot mesterskapet. Etter man har opprettet denne åpenheten, ønsker KT1 å ufarliggjør situasjonen og normalisere den. Han forteller at eksempler han pleier å bruke for utøveren sine er at selv om man er på mesterskapet har de fremdeles sin egen bane å svømme i og at bassenget er like langt. Det skal derfor i utgangspunktet ikke være noe

annerledes kontra det man opplever i treningshverdagen sin. KT1s erfaring er at den vanligste utfordringen er at utøverne legger alt presset på seg selv og at de i ulike tilfeller føler at de må forsvare plassen sin eller forsvare hvorfor de er tatt ut til et gitt mesterskap. Han fortsetter intervjuet med å fortelle en historie om hvordan en utøver ga han mobilen sin under mesterskap for å fjerne ekstern støy, som man kan oppleve fra for eksempel sosiale medier. Han forteller også at man jobber med utøvere som er på vei opp med å lære seg å håndtere uforutsette situasjoner, både i treningssammenheng, men også i hverdagen og det «sivile» livet deres. Et eksempel på en slik håndtering opplevde KT1 under VM i Shanghai. Bussturen til og fra svømmehallen var mye lengre enn hva man hadde forutsett og hvor andre utøvere mistet fokus og begynte å klage hadde KT1 en utøver som gjorde ikke ble påvirket av dette negativt. Utøveren brukte dette i stede til sin fordel og så på det som enda bedre forberedelse til løpet sitt.

KT2 forsøker å være innovativ for å finne prestasjonsfremmere. Han poengterer at han ikke er noe motstander av det etablerte, men at med å bringe inn noe nytt så skaper det noe ekstra inn mot mesterskapet. Han er heller ikke noe glad i å gjøre det samme hele tiden og tror ikke utøverne er det heller. Et eksempel KT2 gir er at man på et tidspunkt bestemte seg å bruke noen helt nye konkurransedrakter og at man la opp treningen på en ny måte.

Konkurransedraktene skulle gi en fordel da disse inneholdt ny teknologi som ikke var brukt i Norge tidligere, og treningen fokuserte i høyere grad på fart på morgningen for å få utøverne ekstra giret og klare til å svømme fort uansett hvilken tid det var på døgnet. Han trekker også frem at de forsøkte å skape et «vi» inn mot mesterskap og argumenterte for at mennesker strekker seg ekstra langt under et slikt premiss. På landslaget kunne dette være litt mer utfordrende, da det finnes en landslagssjef og KT2 ikke har det overordnede ansvaret. Til tross for denne utfordringen, trekker han frem at forberedelsene inn mot mesterskap i stor grad er den samme. Han beskriver prosessen knyttet til landslaget som et mer rigid system, samtidig som det legges til rette for individuelle forskjeller i forhold til hva vær enkelt utøvere trenger. Prosessen og dialogen knyttet til landslaget beskriver T3 som harmonisk og han var glad i å jobbe i et slikt team.

For KT3 henger alt sammen, fra man starter med den første treningssyklus på høsten. KT3 mener at denne syklusen starter på land, hvor man ønsker å bygge forutsetninger for å tåle treningen som skal skje i vannet. Når man først er kommet i vannet forteller KT3 at han jobber med 3 fokuspunkter. Disse er teknikk, fart og det å sette standarder for treningen. Her bruker de noe KT3 kaller for «drillprogresjon», hvor vanskelighetsnivået på det tekniske



fokuset øker for hver øvelse/drill. I forhold til fokuspunktet fart, ønsker man å leve seg inn i konkurransesituasjonen på nøkkeløktene deres slik at det blir automatisert inn mot konkurranse. Fokuset handler også om å øve spesifikt på det man skal gjøre i konkurranse og gjøre dette mye. Visualisering er et annet verktøy som brukes, i tillegg til å prate og søke ny informasjon andre steder som for eksempel podcaster, YouTube og lignende. KT3 har også brukt meditasjon som et aktivt virkemiddel for å legge til rette for høye prestasjoner. I likhet med KT1, brukes også KT3 idrettspsykologer aktivt.

LS forteller at alle hans interaksjoner med utøvere som har prestert på det høyeste nivået sier at det å stille best mulig forberedt til høypressituasjoner er deres viktigste prioritet. Følelsen av å vite at utøveren er god forberedt beskriver LS som en av de beste følelsene som trener, selv om dette ikke alltid resulterer i de resultatene man ønsker seg. Videre forteller han en historie fra VM i Melbourne i 2007, hvor Norge hadde en utøver som gikk inn i finalen som nummer to. I finalen var utøveren overtent og svømte 1.5 sekunder saktere enn semifinalen. *«Denne smellen var kanskje nødvendig for at han ikke skulle få overtenning i Beijing» (LS).* Bakgrunnen for dette sitatet er at LS forteller at denne situasjonen skapte masse læring om hvordan man skal legge til rette for gode prestasjoner når det gjelder som mest.

Han forteller også om andre viktige tiltak som gjøres, for eksempel «coaching» under mesterskap. Under det samme OL-et var det en utøver som slet veldig med å prestere om morgenen (finalene gikk på morgenen i Beijing). Hun hadde også historisk sett svømt mye saktere om morgenen, men på grunn av gode resultater våren før OL og mulighet for finale følte T4 at noe måtte gjøres for at denne muligheten ikke skulle gå fra dem. Han foreslår derfor at de skal gjøre en ekstra oppvarming inne i OL-landsbyen, før de reiser inn til det olympiske svømmeanlegget hvor finalen skulle gjennomføres. Utøveren stilte seg positiv til det og etter en samtale ble de enige om å gjennomføre denne ekstra oppvarmingen. LS mener at dette tiltaket gjorde det mulig for utøveren å forbedre tiden sin enda mer, og det endte med ny personlig rekord og bronsemedalje. Han forteller også at andre nasjoner har begynt med en ekstra oppvarming etter å ha sett på hva Norge gjorde under det mesterskapet.

Deretter ble følgende spørsmål gitt; *Hvordan jobber dere med klar rolleavklaring?*

KT1 kunne fortelle at; *«Dette jobbes det mye med, spesielt før store mesterskap» (KT1).* Videre forteller han litt om hvordan svømmelandslaget er strukturert, og hvordan denne modellen bringer med seg en rekke fordeler; *«Samspillet blir ganske bra, man treffes ofte*

*gjennom sesongen og sikrer kontinuitet» (KT1).* Denne gode kontinuiteten tilskriver han all involveringen av klubbtrenerne og at dette er med på å bygge gode relasjoner. Summen av dette blir at rollene er i stor grad avklart før man møter til mesterskap. KT1 føler selv at dette systemet fungerer ganske bra. På spørsmål om det finnes utfordringer med denne modellen trekker KT1 frem følgende utfordring; «*Utfordringene kommer når utøverne ikke presterer slik de ønsker» (KT1).*

Her er erfaringene hans er at denne utøveren gjerne går i en forsvarsmodus, og at for KT1 blir dialog med denne utøverens faste trener veldig viktig. Han trekker også frem samspillet mellom de tre partene som viktig.

KT2 beskriver at gode forberedelser var et sentralt element i rolleavklaringsprosessen; «*Vi var veldig godt forberedte i forkant av møtet med utøveren/utøverne» (KT2).* Disse gode forberedelsene førte ifølge han til at det ble lettere å synkronisere med resten av landslaget under mesterskap og dette skapte trygghet for lederne og utøverne. På oppfølgingsspørsmål om det hadde vært tilfeller hvor det var oppstått en kollisjon rundt rolleavklaringene sier han at det stort sett ikke hadde skjedd, og dersom det hadde skjedd skjedde det som en konsekvens av dårlig kommunikasjon mellom han og utøveren. På klubb nivå beskriver KT2 prosessen som litt annerledes, da dette er en ganske hierarkisk organisasjon hvor rollene i mye større grad er satt av for eksempel organisasjonskart og lignende.

På spørsmål om det *brukes noe for form utstyr eller teknologi for å oppnå et høyt prestasjonsmiljø* hadde informantene følgende å si;

KT1 forteller at Svømmeforbundet har egen teknikkanalytiker som filmer alle løp under store mesterskap. Deretter går KT1, teknikkanalytiker og utøveren sammen og foretar analyser av løpet. KT1 beskrev prosessen på følgende måte; «*Alle løp blir filmet og analysert til minste detalj» (KT1).* Videre forteller han at; «*Vi prøver å overføre dette til klubb også» (KT1).*

Forbedring av teknologi er noe KT1 har opplevd i stor grad etter han først startet som svømmetrener. Selv om han i utgangspunktet stiller seg positiv til denne utviklingen, kan han fortelle om enkelte utfordringer også. Han har blant annet erfart at en utøver på landslaget så på tilbakemeldingene man fikk fra videoen som kritikk. Man klarte derfor ikke å bruke analyseverktøyet til noe konstruktivt. KT1 argumenterer derfor for å starte med filmingen tidlig, slik at utøverne blir vant med denne type tilbakemelding. På spørsmål om hvordan man løste denne utfordringen svarte han at man begynte å filme utøveren i mindre viktigere

konkurranser slik at man ble vant til å bli filmet. Det var aldri var aktuelt å slutte å filme utøveren da det ble sett som et «kjempenyttig virkemiddel». Treneren forteller også om forholdet mellom hvordan svømmerne føler seg, og hvordan det ser ut på video. Som regel var det samsvar mellom det man ser og hvordan utøverne føler seg, men dersom det ikke gjør det fokuseres det på hvilket «modus» svømmeren er i. KT1 prøver da å få utøveren i et modus hvor man tar til seg tilbakemeldinger og endrer på de tingene man faktisk kan endre på.

For KT3 handler bruken av teknologi ikke bare om tall og statistikk, men om å se på helheten. Han forklarer; «*Teknologi er veldig nyttig, men jeg vil ikke miste det kunstneriske aspektet ved idretten*» (KT3).

Han synes det er nyttig å filme og bruke programvare som kan måle hastighet fra stup, vending og svømmefart, men vil ikke miste det kunstneriske aspektet med idretten. Videre beskriver han arbeidet sitt med teknologi som følger; «*Jeg bruker teknologi til å skape best praksis, ikke best teori*» (KT3). I tillegg til nevnte tester bruker han også laktattester, men sier at den viktigste testen er konkurranse og såkalte konkurranseanalyser. Disse gjøres av analysesjefen i Norges svømmeforbund og brukes aktiv i treningen. Han forteller videre at han ønsker å utvide disse prosessene og bruker andre trenere fra andre idretter som inspirasjon. På spørsmål om de bruker annet type utstyr svarer han; «*Vi bruker en del manuelt utstyr*» (KT3). Men dette mener han svømmespesifikt utstyr som for eksempel «paddles», svømmeføtter, «fallskjerm» og «power-towers». Han begrunner bruk av disse med at han ønsker å forsterke ting man ønsker å øve på, og ved lavere intensitet kan de også bli brukt til å ivareta riktig posisjon i vannet. Dette er noe KT3 har fått kritikk for av andre; «*Mange sier at svømming med utstyr ikke er det samme og at man ikke får jobbet like bra med teknikken*» (KT3).

LS trekker også frem utviklingsansvarlig/analysesjefen i NSF. Han blir beskrevet som utrolig dyktig og har internasjonal erfaring. LS forteller at analysesjefen arbeider veldig mye innenfor testing og teknologi, og blir også brukt av Olympiatoppen. LS mener at Norge er relativt langt fremme på akkurat dette punktet. Han beskriver analysesjefen som veldig nysgjerrig og er godt oppdatert på nye ting som dukker opp.

Det siste oppfølgingsspørsmålet knyttet til prestasjonsfremmere lød; *Legges det til rette for informasjonsdeling på tvers av klubber/nasjoner/idretter?*

KT1 kunne fortelle at; «*Svømming er nok den idretten som har brukt Olympiatoppen mest*» (KT1). Informasjonsdelingen på tvers av idretter synes KT1 har vært veldig nyttig. En av grunnene til at informasjonsdeling blir så høyt verdsatt av KT1 er; «*Det er viktig å kunne innrømme at man ikke kan alt selv*» (KT1).

Han har tidligere deltatt på et toppidrettstrener-kurs og det å lære av andre trenere var noe av det KT1 fant mest givende. Svømmelandslaget får også skryt for å ha vært flinke til å søke informasjon knyttet til organisasjonsstruktur og lagstruktur. I starten av denne endringsprosessen fikk man en del kritikk, men dette har nå gått over til at man holder foredrag for andre idretter etter hvert som man begynte å få resultater. Miljøet i svømmeverden blir av KT1 beskrevet som veldig åpent, hvor man deler alt fra filosofi, treningsmetoder og reiser på treningsleirer sammen.

KT2 forteller også om hvordan man internt i svømmeverden er veldig flinke til å dele med hverandre. Selv om KT2 beskriver samholdet i svømmeverden som en stor familie, trekker han frem at man kunne blitt enda bedre på dette i Norge. Sitatet nedfor kan bidra til å illustrere hva KT2 mener;

Videre kommer han med konkrete innspill på hva han ville gjort annerledes. Et av disse innspillene er hvordan man kunne blitt enda flinkere til å involvere klubbene i veien videre etter et stort mesterskap som for eksempel OL.

KT3 bruker Olympiatoppen til spenst og styrketreningstester. Disse ressurspersonene er blitt viktige for utøverne, men også for han som leder for å hele tiden utvikle seg selv. Han forteller at; «*Jeg bruker Ørjan Madsen en del*» (KT3). I tillegg til; «*Jeg samarbeider veldig godt med Morten Bråten*» (KT3).

Selv om hans egen utvikling ikke er like målbar som utøvernes, anser han dette som en veldig viktig funksjon i informasjonsdelingen. Han har sett en del på andre idretter og fått en del «innputt», selv om det ikke er alle idretter som er like overførbare. KT3 henter like mye inspirasjon fra andre idretter som i svømming. Han prøver også å vende blikket utover Norges landegrenser og ser til utlandet. Land som Australia, Japan og USA blir alle brukt som motivasjon og inspirasjon. Han ser også på tvers av fagfelt, som for eksempel psykologi. Hvordan søvn på virker evnen til å prestere på høyest mulig nivå og evnen til å vær fokusert over lengre tid er temaer som KT3 prøver å bli mer kunnskapsrik på.

Det jobbes veldig med informasjonsdeling ifølge LS. Han fortsetter å fortelle om hvor viktig han synes det er at norske utøvere skal få kjenne på nivået internasjonalt og hvor mye man kan lære av dette. Han forteller at under en landslagsleir hvor Japan var til stede ble han veldig oppmerksom på landtreningen japanerne gjorde før hver svømmeøkt. De gjorde flere øvelser LS aldri hadde sett før, og begynte derfor å diskutere dette med den japanske landslagstreneren. Etter å ha pratet litt sendte treneren fra Japan LS et dokument med 300-400 nye landtreningsøvelser som LS kunne bruke helt fritt. Etter dette møtet ble det også opprettet et eget landtreningsprosjekt her i Norge, med mål om å bli verdensledende på landtrening. Han forteller videre at man har samarbeidet mye med de nordiske landene, spesielt Sverige og Danmark. For å få mest mulig informasjonsdeling forteller LS at han blant annet; «*Jeg hang med på ræva til det svenske landslaget*» (LS).

Han forteller at dette ble gjort for å lære mest mulig og det ble delt masse i disse situasjonene. Med Danmark har man vekslet ulike planer. Som et resultat av dette økende samarbeidet forteller LS at han; «*Jeg har utfordret Olympiatoppen veldig på dette med informasjonsdeling*» (LS). I ettertid har det norske landslaget i svømming hatt flere treningsleirer hvor man samler ulike utholdenhetsidretter for å trene sammen. Han forteller at på sine 20 år som landslagstrener har han aldri fått et nei på spørsmål om man for eksempel kan sende en utøver for å trene med en viss nasjon eller et vist miljø.

### **5.3 Menneskelige relasjoner**

På spørsmål om «*Hvordan bygger man en resilient prestasjonsgruppe?*» forteller KT1 at han retter fokuset på det å føle seg trygg, vel i gruppen og være godt kjent med hverandre. I tillegg trekkes tillit frem som et viktig element. Han forteller; «*Jeg prøver å legge til rette for at man kan snakke åpent om ting*» (KT1). Videre gir han et eksempel på ulike utfordringer som utøvere har fortalt han om; «*Jeg har hatt utøvere som har fortalt meg om tøffe personlige ting, for eksempel kreft i nær familie*» (KT1).

Han bemerker at selv om svømming er en individuell idrett hvor trening må ses opp mot individets personlige behov, forsøker man å bygge en kultur hvor man er offensiv og utfordrer hverandre. KT1 forteller; «*Vi ønsker å skape et miljø hvor man går i krigen for hverandre*» (KT1). Han forteller videre om prosessen knyttet til å danne en slik gruppekultur;

*«Vi har gruppemøter og sosiale sammenkomster hvor vi diskuterer dette. Vi synes det er viktig at utøverne også får være med på å avklare hvilke forventninger vi har til hverandre»*

*(KT1).*

KT2 beskriver prosessen for å skape et resilient prestasjonsmiljø på følgende måte; *«Det er veldig vanskelig, fordi det er så forskjellige situasjoner i de ulike gruppene man har vært borti» (KT2).*

Han fortsetter med å fortelle en historie som poengterer denne problemstillingen. På et tidspunkt i karrieren ble han ansatt som trener for et lavere parti i en norsk svømmeklubb. Hans ambisjoner var på det tidspunktet mye høyere enn hva som kan forventes av et slikt parti, og hans i noe grad harde treninger gjorde at flere og flere av utøverne på gruppa sluttet. På samme tidspunkt trente han en annen, mye eldre gruppe. Her beskrives ambisjonene som nesten høyere blant utøverne enn det de var hos treneren. KT2 tar selvkritikk på hvordan han ikke møtte utøverne på det nivået de faktisk var på. Videre trekker han inn en sentral egenskap han setter høyt, nemlig evnen til å sette seg inn i hvordan andre mennesker har det; *«Man er nødt til å møte mennesker der de er i livet» (KT2).*

Han trekker også frem at strukturert arbeidet fra tidlig alder er et sentralt element i hvordan man bygger en resilient prestasjonsgruppe. Dette strukturerte arbeidet i samspill med innovasjon i forhold til treningsmetoder og teknologi har utfra KT2s erfaring stor effekt på hvordan man bygger en resilient prestasjonsgruppe.

KT3 forteller at dette er en prosess som det tar lang tid å bygge opp. Fundamentet baseres ifølge han på at man må ha noen ider, prinsipper og tanker, som brukes som «knagger». Under denne prosessen er det for KT3 ekstremt viktig å ha det han kaller «sosiale/kulturelle arkitekter»; *«Jeg tror det er ekstremt viktig med sosiale eller kulturelle arkitekter» (KT3).*

Dette er mennesker som fungerer som et bindende ledd mellom hva lederen ønsker å oppnå og få implementert ute i gruppen. Han mener det er lederens ansvar å kommunisere og praktisere hvordan man ønsker at ting skal fungere. Derfor forsøker han selv å bygge stein på stein, ved hjelp av mye kommunikasjon og innsalg av ideene sine. Denne kommunikasjonen og innsalget må baseres på en forståelse av hvorfor man gjør det man gjør. Derfor anser KT3 også det som en stor fordel dersom man har utøvere eller lignende, en person man har god kommunikasjon med, som kan spre dette videre. Ellers jobber han med hvilke «spilleregler» han vil ha i gruppen sin. Et eksempel på en slik spilleregel kan være at man ikke skal klage på

maten man får servert under treningsleir eller mesterskap. Kroppsspråk og utstråling har KT3 også jobbet mye med, og hadde blant annet følgende å si om det; «*Dersom du har en dårlig dag skal du ikke spre dette dårlige humøret, men jobbe med deg selv*» (KT3).

Han trekker også inn hvordan man skal hjelpe andre for å styrke samholdet i gruppen. KT3 forteller at han vil at gruppen hans skal heie på hverandre under harde nøkkeløkter og hjelpe hverandre med teknikk. Man må som leder ha en drive og gi fra seg selv for å få det samme tilbake av utøverne ifølge KT3. Han ønsker derfor å forsterke ting som er bra, han tror dette kan bidra til å sette høyere krav og standarder.

LS tror at involvering i prosessen er ekstremt viktig for å skape en resilient prestasjonsgruppe. For å få mennesker til å yte så må man føle at man er en del av et fellesskap. Han mener derfor at man må ha eierskap og stolt av å være på det norske landslaget. At det betyr noe stort. LS beskriver at han forsøker å bevisstgjøre og utfordre både utøvere og trenere med hva de bidrar med inn til landslaget. Det er rettet et veldig fokus mot at man ikke bare skal utvikle gode utøvere, men også gode mennesker. Man skal ha god folkeskikk. Han forteller videre at man har ansatt mennesker som skal fungere som mentorer, spesielt på junior, men også på senior siden. Et annet tiltak man har gjort for å bygge slike grupper er å la utøverne sette premissene for hvordan man skal ha det i gruppen. Man hadde et møte hvor man delte utøverne på landslaget inn i ulike grupper også har de sammen kommet frem til 5 punkter per grupper som danner hvilke spilleregler de skal ha. Under mesterskap forsøker LS å bygge «lagfølelsen». Det går blant annet på at man skal se på hverandre når man svømmer og heier. Selv om det er en prinsipiell enighet om dette, er det situasjoner hvor dette ikke alltid er like enkelt forteller han. Under et mesterskap i Kazan ble det diskutert om man kunne forvente at alle utøverne så på hverandres løp. Det kom litt forskjellig tilbakemeldinger fra både trener, utøvere og støtteapparat, så LS forteller at dette ikke er en diskusjon man er ferdig med, man at i utgangspunktet skal det mye til for å ikke se på utøvere som deltar i finaler. Men det finnes individuelle forskjeller og dette er noe man prøver å ta hensyn til. Man forsøker å både dekket det individuelle behovet for hvile og dekke behovet for å bygge «lagfølelse».

Videre ble det spurt om; *Hvordan bygger man respekt seg imellom? Hvordan skaper man tillit til hverandre?*

Her trekker KT1 inn åpen dialog som et viktig virkemiddel. Videre forteller han også om viktigheten av å gjennomføre avtaler som er blitt inngått. Han prøver å kommunisere til

utøveren sine at for han er det viktigere at de har det bra som mennesker, enn at det tar «den medaljen». KT1 vektlegger at man kan lære utrolig mye om livet gjennom svømmingen, og at det i svømmingen som ellers i livet er viktig å ha prosesser man jobber med under harde tider.

For KT2 er den en rekke ulike faktorer som spiller inn. En han mener er spesifikk for svømming som idrett er tilstedeværelsen til treneren/lederen; «*Man bygger tillit ved å være til stede*» (KT2).

Han forteller at svømming er en idrett hvor utøverne i stor grad har treneren ved sin side på trening hele tiden. Denne tilstedeværelsen og tidsbruken gjør det enklere å bygge opp tilliten til hverandre. Selv om han beskriver dette som en fordel, ser han også saken fra andre sider. Han forteller at denne tilstedeværelsen kan tappe treneren/lederen for mye energi, og drar en sammenligning til langrenn. Her får nemlig utøveren utdelt et program av sin trener, men må gjennomføre dette alene. Dermed kan treneren ha litt mer tid til andre ting, og få et mer balansert liv som vil gagne utøveren hans. I tillegg til tilstedeværelse anser KT2 omsorg som en av de viktigste faktorene. At man faktisk klarer å vise utøverne at man bryr seg om de, både som utøvere, men også som hele mennesker. KT2 gjør et lite skille på hvordan man bygger tillit mellom utøver og hvordan man gjør det mellom trenerkollegaer.

Når det kommer til å bygge respekt og tillit til utøverne forteller KT3 at han gjennom sine tidligere resultater allerede får litt «automatisk» respekt og tillit fra utøverne. Samtidig påpeker han at det er viktig for han at han ikke kommer fra et «top-down»-perspektiv, men at han er på utøvernes nivå; «*Det er viktig at jeg aldri er for ovenfra og ned, ovenfor utøverne*» (KT3).

Han må også vise dem respekt og tillate dem å ha deres meninger selv om han er uenig. Han tror at respekten og tilliten kommer av at utøverne forstår og ser at KT3 kan det han holder på med. Kombinasjonen av faglig dyktighet, innovasjon og omsorg er med på å skape tillit ifølge KT3.

I henhold til tillitsbygging med landslaget kan KT3 fortelle at han og utøverne hans har valgt å stå utenfor landslaget en periode. En av grunnen til det har vært at KT3 har vært uenig i måten landslaget har vært strukturert på. Han trekker paralleller til friidrett landslaget og triatlonlandslaget hvor man har rettet fokuset mer mot et individualisert treningsopplegg, i motsetning til svømmelandslaget. Han forteller at; «*For at det skal bli bra tillit på landslaget er det utrolig viktig at man blir hørt og bli tatt på alvor*» (KT3).



For KT3 handler det om at man skal dyrke forskjellene og at utøverne må gjøre det de trenger å gjøre, ikke gjøre det samme som alle andre bare for å dyrke «lagfølelse» ifølge KT3. Han poengterer at dette går begge veier og at han selv kan være veldig bestemt i de tingene han mener. Avslutter resonnetet med å fortelle at de nå er tilbake på landslaget og driver med det samme opplegget som de gjør i hverdagen når de er med landslaget.

LS mener at relasjonsbygging er ekstremt viktig for å bygge respekt og tillit. Han trekker frem at dette er spesielt viktig under mesterskap og forteller litt om hvordan de arbeider med dette; «*Vi møtes fast og har daglige møter. Her har vi både formelle og uformelle samtaler*» (LS). Han beskriver at stemningen er avslappet og at man ser på disse møtene som en aktiv mulighet til å bygge relasjoner. Prosessen er ekstra lett dersom et har gått bra under mesterskapet, men LS er også veldig opptatt av at dette skal være en fin arena å være på dersom det har gått dårlig. Man skal kunne bruke disse møtene til å hente energi og oppmuntring fra de andre i støtteapparatet. LS har opplevd situasjoner hvor trenere er mer skuffet enn utøverne etter dårlige resultater, og at han enkelte ganger må ha «sparket dem i leggen» for å få dem opp igjen.

Et annet spørsmål knyttet til relasjoner ble formulert som; *Hvordan bygger du et godt trener-utøver forhold?*

KT1 mener at dette bygger på mye av de samme prinsippene om trygghet og tillit. Han prøver å bli godt kjent med dem som personer slik at man kan prate om alt, men stiller ikke dette som noe krav. Han prøver å skape en forståelse hos utøverne at ting utenfor treningen, som for eksempel jobb, kjæreste, venner og familie, kan påvirke treningen enormt mye. Dette er alle mulige arenaer hvor man kan oppleve negative ting. Det er derfor ønskelig ifølge KT1 å være der for utøverne sine og at man kan prate om disse tingene dersom man føler et behov for det. Han konkretiserer poenget med å fortelle om en av utøverne hans som delte at det hadde forekommet kreft i familien. Da prøver KT1 å jobbe med at treningen skal bli et trygt miljø hvor man kan ventilere eller koble ut fra det man står i privat. Et tiltak KT1 har brukt er og endrer på treningsplan for å lette på et slikt trygg og heller fokuserer på det å ha det gøy og trygt fremfor å følge planer slavisk. Utøverne responderer positivt på slike tiltak. KT1 forteller at de får lavere skuldre, slapper mer av og litt avhengig av situasjonen, velger man enten å koble ut eller snakke om situasjonen de står i. En annen konsekvens av et slikt arbeid er at helheten blir bedre sier KT1. De klarer å pushe mer på trening og har enklere for å dra andre med seg opp og frem.

KT2 beskriver dette som en tidskrevende prosess som kan påvirkes av veldig mange ulike faktorer. Han sier blant annet at i visse tilfeller treffer man utøvere som man øyeblikkelig «klikker» med, noe som gjør dette arbeidet mye enklere. Mens med andre utøvere må dette arbeides mye mer aktivt med. Han sier at dette forholdet er likt med mange andre forhold, det inneholder både oppturer og nedturer. Å bygge og bevare tillit er viktig for KT2 og hans trener-utøver forhold. Han beskriver også at hans erfaring er at man går fra å ha et «kompisforhold» tidlig i karrieren, til et mer profesjonelt forhold hvor man bevist skjærer privatlivet i noe større grad. Dette gjelder i hovedsak voksne utøvere, men har overføringsverdi til yngre utøvere også. Bakgrunnen for denne distanseringen er at KT2 mener det ikke er verdt å risikere å legge for mye av sine private ting over på utøveren. Dette er ikke deres ansvar, og understreker at det er forskjell på å være trener og venn.

KT3 trekker frem forventningsavklaringer og gjensidig forpliktelse og tillit som viktige faktorer i hvordan han bygger opp sine trener-utøver forhold. Han sier at han er villig til å gjøre nesten hva som helst for at de skal lykkes og ha det bra. Dette er noe utøverne ser og at skaper respekt og forpliktelse fra deres side. Han sier at man ikke har samme relasjon til absolutt alle utøverne. Han beskriver seg selv som ganske ærlig og «alfa». Han forteller en historie om en tidligere utøver som under 50 år jubileet til klubben hadde truffet på treneren igjen. Utøveren kunne fortelle at han hadde tidvis opplevd KT3 som ganske hard, men at han delvis da og i enda større grad nå forsto at det alltid var godt ment. Til tross for denne beskrivelsen ønsker han å fremheve for utøverne sine at det ikke er farlig å være sårbar. Han har selv satt et eksempel med å være åpen om ting når han har gått gjennom tøffe ting selv. Han forteller om episoder hvor han ikke har truffet på sin egen oppførsel og at det da er ekstremt viktig å komme tilbake dagen etterpå å si unnskyld. Noe av det verste KT3 vet er mennesker som ikke innrømmer feil. Han sier selv at han gjør «masse jævla feil», men at det er disse man lærer mest av. Han tror også at eventuelle feilgrep man gjør viser at man er menneskelig og at dette videre bygger opp en genuinitet som utøverne hans setter stor pris på. Han mener at i enhver relasjon så er det gjensidige ønske om å ønske hverandre vel et veldig godt utgangspunkt. Ellers går det mye på naturlig kommunikasjon og være seg selv. Humor og sarkasme spiller også en stor rolle. Han føler selv at han utleverer seg selv veldig til utøverne og at han håper på at effekten av dette er at de gjør det samme til han.

Det avsluttende oppfølgingsspørsmålet relatert til menneskelige relasjoner var; *Hvordan bygger man et miljø hvor utøverne tar mer ansvar enn rollen deres egentlig innebærer?*

KT1 kan fortelle at dette prates det mye om og man ønsker å berømme positive holdninger og handlinger. Et tiltak man har gjort i KT1s tilfelle er å ha gruppemøter og individuelle møter hvor det klargjøres hva som forventes av hverandre og hva som kan forventes av den individuelle utøveren. Man klargjør rett og slett hva som er viktig for individet og for gruppen som helhet. Dette fokuset manifesterer seg også i form av et formelt krav; «*Klubben har formelle krav om å være et godt forbilde, for å få lov til å være en del av elitegruppen*» (KT1).

På landslaget beskriver KT1 prosessen som veldig lik. Gjennom et «kick off» i starten av sesongen prater man mye om dette og har hatt inne eksterne fagfolk som skal forteller hvordan man bygger lag og hvordan man ønsker å ha det, både i treningshverdagen men også under mesterskap. På et oppfølgingsspørsmål om hvorfor denne prosessen er så lik i klubb og landslag begrunner informanten dette med at han har sett effekten av dette og hvor viktig den er for å få frem utøvere. Trekker også frem eksempler fra andre idretter hvor laget står i fokus og hvor man har hatt suksess med det, for eksempel alpinlandslaget.

KT2 begynner å fortelle om den forestillingen mange kanskje besitter av hva det vil være å være et forbilde. At man hjelper de yngre, tar ut banetau og lignende. Deretter trekker han frem at svømming er en individuell idrett og fremhever at dersom man vil blir veldig god, for eksempel verdens eller olympisk mester må man til en viss grad være egoist. Og at dette kan bidra til at andre ikke opplever deg som et godt forbilde.

KT3 ønsker at å oppnå en situasjon hvor han som trener ikke trenger å fortelle noen hva de skal gjøre, men at det skjer på vane og rutine. Han forteller at de tidvis har hatt planer og rutiner på hvem sin tur det er til å ta ut banetau eller vendeflagg, men etter flytting til nytt anlegg trenger de ikke dette lengre. Videre vil han ikke at noen i gruppa skal føle seg for god eller for høy oppe på hierarkiet at de slipper å bidra med slike ting. Det har vært snakket mye om det å være gode forbilder innad i klubben. Han forteller at det i utgangspunktet er satt av lite penger til bruk på elitesatsing, men at man ønsker å forsvare denne bruken ved å være gode forbilder og rollemodeller. Eksempelvis forventes det av KT3 at man stopper og prater med yngre utøvere på naturlige møteplasser, for eksempel egne hjemmestevner og lignende. De har også «temasamlinger», hvor de eldste utøverne er med som hjelpetrenerne og bidrar. Han forteller at dersom det kommer folk utenfra eller nedenfra i klubben kan ikke de forvente å bare «få» ting. Det forventes at du bidrar, og selv om du er mye dårligere enn de beste i klubben forventes det allikevel at du bidrar på din måte. Skal du være i gruppen til KT3 må du bidra, ikke være passiv.

For LS handler dette om at man som leder må være bevist på at man selv er en rollemodell for utøverne. Han beskriver også at man som leder har en «oppdragende» rolle og at; *«Vi må være veldig klar over at vi er rollemodeller, vi ledere» (LS).*

Hans erfaring er at man må ta tak i de det gjelder, og ikke la det foregå over lang tid. Han poengterer også at ved å ta mer ansvar, kan man også få flere goder. Han eksemplifiserer med tidligere hvor man har vært flink til å takk for maten, rydde etter seg og være høflige mot hotellansatte, har man fått bedre vilkår under oppholdet. På samlinger legges det også opp til lagbyggingsøvelser, og som en konsekvens av dette reflekterer man også mye over ens egen rolle i gruppa. LS forteller derfor en historie fra en av disse lagbyggingsøvelsene. Man hadde delt utøverne inn i 4 ulike grupper og skulle gjennomføre en staffet. Dagen hadde startet klokken 05.00 og satt i gang med en 3 timer lang padletur. Deretter fortsetter dagen med sykling, klatring og gåing, uten mat. Den første utøveren på lag A kom inn 45 minutter inn før den siste utøveren på samme lag, noe LS reagerte veldig på; *«Når du skal være i en gruppe så kommer du ikke inn 45 min før alle andre, for å si det sånn» (LS).*

Han spør derfor den utøveren som kom sist om hvordan hun følte seg etter hun kom inn så lenge etter første man, og hun bryter ut i gråt. LS retter deretter fokuset på den første utøveren og spør hvordan han syntes han tok vare på laget sitt og tok ansvar. LS forteller historien for å poengtere hvor viktig det er å sette fokus på det å ta ansvar, spesielt i situasjoner hvor andre sliter mer enn seg selv.

## **5.4 Organisasjonsklima**

Det første spørsmålet som ble gitt knyttet til organisasjonsklima var; *Hvordan jobbes det med å være innovativ i norsk svømming? I denne konteksten sees innovativ som prosessen hvor man finner nye måter å utvikle utøverne på som skal bidra til nye gode resultater.*

KT1 forteller at; *«I forhold til testing og analyse er man veldig langt fremme» (KT1).* På områder knyttet til filming, teknikk og testing er Norge som svømmenasjon er veldig innovative, takket være analysetreneren. Laktattester og VO2-max tester i vannet blir også trukket frem som måter man forsøker å være innovativ på. I forhold til treningsmetoder trekkes det frem at det finnes ulike miljøer og trenere i svømme-Norge som tester ut forskjellige ting også møtes man på landslaget og diskuterer de ulike metodene der. KT1 mener at dette er positivt. Et annen fenomen som blir beskrevet er bruken av DNA-tester. Denne skal avdekke ting som aerob og anaerob kapasitet, hvordan type trening som vil passe

utøverne best og hvor mye restitusjon de trenger. KT1 forteller også hvordan han i starten av karrieren klarte å være innovativ; «*Vi var veldig innovative i forhold til alternativ trening, basis og styrketrening*» (KT1). Dette var noe som ikke var spesielt utbredt i svømmeverden på den tiden. Han prøvde også ut andre idretter som for eksempel motbakkeløp og padling. Denne gleden med å prøve ut nye ting fikk også en overførbarhet til bassenget.

Ifølge KT2 startet denne prosessen allerede da man ansatte en analysesjef, og at disse analysene og teknologien knyttet til dette har blitt enda bedre og enda mer «spisset» enn det det var i starten. Videre forteller han; «*Jeg tror at man trenger litt nytt blod i norsk svømming*» (KT2).

Han begrunner utsagnet med at han tror det er det som skal til for å ta norsk svømming til det neste nivået. Han forteller også at han tror at de miljøene som skiller seg ut i dag må i enda større grad bygges opp og ta vare på de utøverne som skiller seg ut fra tidlig alder. En tendens KT2 ser er at det dukker opp nye svømmetalenter regelmessig i Norge, men så faller disse av jo eldre man blir. KT2 mener derfor at; «*Man må analysere hvorfor talentene våre forsvinner etter junioralder*» (KT2).

Han lanserer en mulighet med å hente inn nye ledere fra utenfor Skandinavia, men understreker at han tror det finnes dyktige nok folk i Norge allerede. For å innovere enda mer må man se ut og sammenligne med andre land i verden mener KT2.

Dette er noe KT3 har tenkt mye på. Han forteller at han er stolt over at klubben hans er en av de mest innovative klubbene i Norge, men at han opplever utfordringer; «*Jeg synes det er tung materie å skape innovasjon i norsk svømming*» (KT3).

Med utdyper at det oppleves som vanskelig å få med seg andre etablerte figurer i norsk svømming med seg på denne innovasjonen. Han har blant annet foreslått at man fordeler ressursene på en litt annerledes måte enn det man gjør i dag, for eksempel å sende teknikk og analysesjefen i Norges svømmeforbund rundt om i klubber i Norge for å utvikle flest mulig utøvere. Forslaget har fått noe gehør, men brukes i dag bare på klubber med landslagsutøvere. Han forteller også at hans oppfatning av situasjonen er at man i liten grad er villig til å eksperimentere med andre treningsmetoder; «*Jeg opplever at det finnes motstand mot å prøve ut nye treningsmetoder*» (KT3).

Dette blir ifølge KT3 motarbeidet og sett ned på. Trenerutdanningen er også et annet tema som blir tatt opp i forhold til innovasjon og videre utvikling. KT3 mener at denne i for stor grad er teoretisk, og man i for liten grad ser på «beste-praksis», hva som faktisk har fungert og skapt resultater. Han er ikke imot å trene «tradisjonelt» hardt eller mye, men poengterer at dette må gjøres tilpasset det man faktisk skal gjøre i konkurranse. Han tror det kunne trengetes en omorganisering for å effektivisere innovasjonen enda mer. På spørsmål om hvorfor KT3 og enkelte andre klubber/trenere klarer å være innovative svares det; *«Det er jo fordi vi til en viss grad er illojale mot systemet» (KT3).*

Han forteller også at han søker ny informasjon utenifra. Han skildrer en forskjell på han og andre, hvor de andre søker bekreftelse på det man selv gjør er riktig, hvor KT3 isteden ser etter hva han kan lære av andre. Han forteller at måten han bevarer motivasjon på og «driven» er å være nysgjerrig og søke ny informasjon.

LS starter denne delen av intervjuet med en refleksjon over hvor sårbare Norge er som svømmernasjon; *«Vi så i sommer hvor sårbare vi kan være, vi er en liten nasjon» (LS).*

Han sier at man i Norge aldri vil være veldig mange som i toppen som kjemper om medaljer, men at det er fullt mulig for norske svømmere å ta OL-gull. En av hovedårsakene til dette ifølge LS er at på veldig mange områder er Norge langt foran en rekke andre nasjoner, for eksempel å individualisere treningen og individuell oppfølging. LS mener man i Norge er ekstra avhengig av å ta vare på de talentene vi har, fordi man ikke har like mange å ta av som for eksempel USA har. Han sier at man i Norge er enda mer fokusert på detaljnivå enn det mange andre er. Eksempler på dette kan være intensitetskontroll og intensitetsstyring. Man tester også utøverne hyppig. Det viktigste for LS er at får utøverne til å forstå hva som faktisk skal til for å oppnå internasjonale resultater. I forhold til utfordringer LS ser i fremtiden trekker han frem trener situasjonen i Norge; *«Har vi like mange dedikerte trenere som vet hva som kreves?» (LS).*

Han kan fortelle at man de siste årene har hatt en økt profesjonalitet av svømmeklubbene, men at dette ikke utelukkende har vært positivt. Trenere er blitt mer opptatt av lønn, fridager, frihelger, treningstider og lignende, og ifølge LS kan dette påvirke den indre motivasjonen for å få frem topp internasjonale svømmere. I fremtiden vil LS at man skal bli enda flinkere til å skille utøvere som svømmer forskjellige distanser.

## 6 Drøfting: Svømmernes suksess og trenernes lederatferd

I dette kapittelet vil funnene fra intervjuene med trenerne bli drøftet med bakgrunn i HPE-modellen.

### 6.1 Lederskap

Mine intervjuer kan tolkes dithen at trenerne har en rekke fellestrekk i måten de leder på. Alle trenernes lederstil har elementer av transformasjonsledelse. Dette ser vi for eksempel når trener KT1 forteller at han ønsker å involvere utøverne sine i stor grad. Involvering vil i seg selv være en slik faktor, men ifølge Podsakoff et al. (1990) er transformasjonslederen også en leder som har identifisert og artikulert en visjon for fremtiden. KT1's fokus på fremtidig utvikling og å bygge nysgjerrighet for hva man driver med kan ses på som en visjon for fremtiden. Sitatet fra KT1 avdekker også et ønske om utforskning, eller innovasjon. Dette blir også trukket fram i beskrivelsen av en transformasjonell leder av Podsakoff et al. (1990).

Et annet funn i empirien som kan være med å forsterke inntrykket av at KT1 er en transformasjonsleder er fokuset på å fremheve samarbeid. KT1 kan fortelle at i klubben han jobber i daglig, jobber utøverne ofte i team eller grupper. Begrunnelsen for dette er at han ønsker å skape en nysgjerrighet og at utøverne ofte kan se og føle ting som trenerne ikke kan på grunn av at de selv befinner seg i vannet. Denne bruken av grupper eller team er i samsvar med hvordan en transformasjonell leder ville arbeidet (Podsakoff et al., 1990).

Det blir også gjort lignende funn relatert til fokus på involvering og eierskap hos KT2. Han har som beskrevet tidligere hatt to ulike lederroller, både sportslig og administrativt, og i begge rollene er han opptatt av å inkludere utøverne og de ansatte i beslutningsprosessen. Som forklart i avsnittet over legger Podsakoff et al. (1990) fokus på hvordan transformasjonsledelse fremhever målrettet arbeid mot et ønsket resultat. Bruken av involvering kan ses på som et forsøk på å skape en felles forståelse og et felles mål for fremtiden. Gjennom et slikt forsøk kan derfor også lederstilen KT2 bli sett på som transformasjonsledelse.

Selv om utsagnet til KT3 kan indikere at lederstilen hans i starten av karrieren var mer preget av en transaksjonell lederstil, gjøres det i stor grad funn av transformasjonsledelse.

Dette kan blant annet ses gjennom KT3's ønske om autonome utøvere. Han forteller at utøverne i dag har større grad av innflytelse på treningshverdagen enn det de har hatt tidligere.

Bakgrunnen for denne endringer er at KT3 mener at treningen ikke blir like bra dersom utøverne selv ikke tror på opplegget. Som Podsakoff et al. (1990) beskriver må en transformasjonell leder være i stand til å fremheve målrettet arbeid mot et felles mål. Ved å la utøverne ha mer å si om opplegget opplever KT3 at dette blir noe enklere. Dette kan forklares med at utøverne selv har vært med på å utforme opplegget og derfor føler mer eierskap til det. En mulig ringvirkning av dette kan være økt kvalitet på treningen og at høyere grad av autonomi, fører til bedre resultater. Tillit spiller også en stor rolle for Podsakoff et al. (1990) og deres forståelse av en transformasjonell leder. Dette er noe KT3 beskriver som en av grunnpilarene i sitt lederskap, sammen med forpliktelse. Grunnen til at disse to elementene er så viktig for KT3, er at han føler han begynner å «vakle» som leder dersom disse blir brutt. Videre forteller han også at tillit og resultater er sterkt knyttet til hverandre. For KT3 er tillit en av de viktigste tingene man må ha for å oppnå de resultatene man ønsker, og målene man har satt seg. For å bygge denne tilliten bruker KT3 en rekke verktøy. Et av dem er å involvere utøverne enda mer, som beskrevet tidligere i drøftingen, men kommunikasjon blir også brukt for å øke tilliten. KT3 ønsker en dialog hvor man kan være 100% ærlige og genuine mot hverandre. Han påpeker at hvordan man kommuniserer med hverandre avhenger av hvilken utøver han snakker med, men at ærlighet og geniunitet må ligge i bunn. Dette fokuset på tillit kan brukes som et eksempel på hvordan lederstilen til KT3 bærer preg av transformasjonell tankegang.

Også hos LS ser man tydelig bruk av transformasjonsledelse. Blant annet gjennom hans ønske om å involvere trenerne i større grad, dog brukes involvering på en litt annerledes måte enn hos de andre informantene. LS's fokus handler i større grad om å få involvert trenere, kontra utøvere. Denne distinksjonen bør nok allikevel ses opp mot hvilken rolle LS har, sammenlignet med de andre informantene. LS er som beskrevet i informantbeskrivelsen landslagssjef. På grunn av denne rollen kan det nok argumenteres for at det vil være mer naturlig for LS å rette fokuset sitt på involvering av trenere istedenfor utøvere. Som det fremkommer av empirien vil involveringen ha stor betydning for om man er i stand til å få norske svømmere til et høyt internasjonalt nivå, eller ikke. Fokuset rettet mot trenerne kan også potensielt forsvares med hvordan det norske svømmelandslaget er utformet. De fleste utøverne vil under landslagssamling ha med seg sine klubbtrenerne. Ved å rette fokuset mot involvering av trenere kan det tenkes at både samlingene på landslaget, men også treningene i klubb vil være av høyere kvalitet. Den høyere kvaliteten kan tenkes å komme fra at trenerne



har blitt involvert og lært hva som kreves, og med det høyner nivået på det arbeidet som blir lagt ned.

Et annet funn som kan være med å bygge opp forståelse av LS som en transformativ leder er hans visjon om lede etter prinsipper. Som det fremkommer fra empirien, er LS generelt opptatt av verdibasert ledelse. Som Podsakoff et al. (1990) forklarer vil man i transformasjonsledelse være opptatt av å identifisere og artikulere en visjon for fremtiden. LS's ønske om at alle de involverte partene knyttet til landslaget skal lede etter prinsipper, kan ses på som en slik visjon.

Fokus på å bygge et godt lag kan også trekkes frem som eksempler på hvordan LS's lederstil er påvirket av transformasjonell tradisjon. En transformasjonell leder må være i stand til å fremheve et slikt arbeid (Podsakoff et al., 1990). Gjennom empirien kommer det frem at LS ønsker å fordele ansvaret mellom flere ledd, for eksempel trener, utøver og fagfolk hos Olympiatoppen. Det argumenteres ikke bare for at dette vil ha sportslige fordeler, men LS ønsker også å skape et godt lag hvor man behandler hverandre godt. Da kan det argumenteres for at han implementerer flere elementer av transformasjonsledelse, både visjon i form av godt samhold, men også lagbygging i form av samarbeid på tvers av fagfelt. Disse eksemplene kan være med på å underbygge argumentet om at LS's lederstil er preget av transformasjonsledelse.

I tillegg til å se på om lederen har en transaksjonell eller transformasjonell lederstil, implementerer Jones et al. (2009) tre «makro-oppførsler» i modellen sin for å få en enda dypere forståelse av lederskap. I denne oppgaven blir det gjort funn av slike, og er et annet felles trekk mellom de norske trenerne.

Det første eksemplet man kan se på dette er hvordan KT1 utviser støtte ved å legge til rette for at utøverne hans kan ta kontakt med han. KT1 forklarer at under mesterskap kan det fort oppstå situasjoner hvor utøverne blir «alene» med tankene sine og at dette kan føre til uønsket usikkerhet. Derfor forsøker KT1 å opprette ulike treffpunkter hvor han og utøverne kan møtes for å prate. Ifølge Jones et al. (2009) kan mangelen på støtte føre til høye nivåer av stress hos utøveren, i tillegg til utbrenthet. Ved å forsøke å legge til rette for møter og dialog, viser KT1 støtte ovenfor utøverne sine. Et slikt grep kan derfor ses på som et eksempel i tråd med HPE-modellen. Denne «makro-oppførselen» ble også funnet hos KT2, men med en litt annen tilnærming. For KT2 var det nemlig viktig at han fikk støtte og hjelp, noe som kan ses i sitatet

fra empirien. Grunnen til dette ønske om støtte fra KT2's ståsted kan ses på forskjellige måter. Han begrunner dette ønsket blant annet med at man ikke er komplett, verken som leder, trener eller menneske. Ved å ha et team som samarbeider rundt han kan det tenkes at han utvikler seg selv og blir mer komplett. Et annet aspekt ved denne støtten er at det frigjør mer tid for KT2 til å være der for utøverne sine og støtte dem enda mer.

Også hos KT3 avdekkes det bruk av «makro-oppførselene» til Jones et al. (2009). Gjennom empirien kan man se at KT3 er villig til å gjøre nesten hva som helst for utøverne sine. Dette kan være med på å illustrere hvor sterkt han ønsker å støtte utøverne sine. Støtten har blant annet manifestert seg i at han har frivillig hentet utøvere og kjørt dem til og fra trening. Grunnen til dette er at enkelte av utøverne har til tider slitt med motivasjonen. KT3 har derfor forsøkt å finne mulige løsninger for å hjelpe utøverne gjennom den tøffe tiden. Kjøreturen til og fra trening ble derfor brukt som et verktøy til å kommunisere med utøverne og se om de sammen kunne komme frem til mulige løsninger.

Et annet eksempel på hvordan KT3 ønsker å støtte utøverne sine er gjennom individuell oppfølging. Han forteller at det brukes ekstremt mye tid på å kartlegge hva hver enkelt utøver trenger for å utvikle seg. Som beskrevet i empirien kan dette resulterer i en rekke ulike treningsprogram.

Jones et al. (2009) bruker også «makro-oppførselen» utfordring i HPE-modellen. Dette er også noe KT3 er opptatt av. Rundt forklaringen av lederstilen hans kommer det blant annet frem at han stiller krav til utøverne sine dersom de kommer med ønsker om hva som skal bli gjort på trening. Et verktøy KT3 bruker for å utfordre utøverne sine er å prøve å provosere dem. Bakgrunnen for dette verktøyet er at KT3 ønsker å utfordre utøverne sine til å utvikle seg. Han forteller at dersom en utøver kommer til han og ytrer et ønske om å gjøre noe spesifikt på trening, så må utøveren være i stand til å forsvare posisjonen sin. Med dette mener KT3 at utøveren må kunne argumentere for sitt syn, og ikke bare si «at man føler for det». Denne utfordringen vil være med på å utvide utøverens forståelse for hva man holder på med og bidra til økt autonomi, ifølge KT3.

Et annet aspekt KT3 prøver å utfordre er «ego-tenkingen» knyttet til toppidrett. Som man kan se fra empirien er dette noe KT3 i utgangspunktet finner problematisk. Denne bevisstheten kan indikere at han bevisst forhold til rollen hans som leder og hvordan den innebærer å lære utøverne å se ting i perspektiv.

Som med de andre informantene kan man også hos LS se bruk av «makro-oppførselen»-støtte. Dette kommer frem gjennom utspørringen om hvordan LS forsøker å være der for utøverne sine og hvilke tiltak han gjennomfører for å klare dette. Fra empirien kan man lese at et slikt tiltak er å gjennomføre individuelle samtaler. Selv om LS i dag inngår individuelle avtaler på oppfølging, har det ikke alltid vært sånn. Han forteller at i starten av hans karriere holdt man felles møter med gjennomgang av dagens resultater. Dette opplegget gikk LS etter hvert bort fra. Han begrunner dette med at i et lag er det alltid noen som lykkes, og andre som ikke lykkes. Med dette kommer det også ulikt behov for oppfølging og støtte. Derfor gikk LS over til individuelle avtaler. Disse avtalene inneholder alt fra tekniske fokuspunkter, mentale fokuspunkter og løpsopplegg. Ifølge LS bidrar dette til bedre oppfølging og han beskriver denne prosessen som velfungerende.

Til tross for at det blir avdekket mange likheter mellom trenerne, blir det også gjort funn som differensierer dem. Funnene som skiller dem, består i hovedsak av om man anvender en transaksjonsstil eller ikke.

Hos KT2 kan man argumentere for at man ser elementer av transaksjonsledelse, både i den administrative rollen hans og som trener. Han beskriver hvordan beslutningsprosessen i en administrativ lederrolle i større grad er preget av regler og økonomi. KT2 kan derfor eksempelvis bruke økonomiske intensiver for å prøve å øke motivasjonen til de ansatte for å oppnå målene som organisasjonen har satt seg. En slik mulig belønning vil kunne anses som en transaksjon mellom leder og følgere slik Podsakoff et al. (1990) beskriver det.

På bassengkanten kan man se elementer fra transaksjonsstilen i sitatet om hvordan han leder tidlig/midt i sesongen. Han beskriver seg som mer styrende da, og her kan det trekkes paralleller mellom denne styrende lederstilen og hvordan Jones et al. (2009) beskriver en transaksjonell leder. Bruken av denne mer styrende lederstilen, kan muligens forstås i sammenheng med hvor man er i sesongen. For å kvalifisere seg til internasjonale mesterskap i svømming er man i stor grad nødt til å oppnå ulike kvalifikasjonstider i en gitt periode. I denne perioden kan man argumentere for at det kreves en annen lederstil enn perioden under mesterskapet. Under mesterskap er det begrenset hvor mye man får gjort som trener, da de fleste forberedelsene og treningen allerede er gjort. Mens i perioden før mesterskap er det større rom for endringer for å nå målet man har satt seg. Det kan derfor tenkes at det forekommer en slags transaksjon mellom KT2 og utøveren. Utøveren frasier seg sin evne til å påvirke hva som skal bli gjort på trening, imot at KT2 får utøveren til mesterskapet. Gjennom

empirien avdekkes det at lederstilen til KT2 har endret seg og han beskriver seg selv som en mer «rund» leder i dag, enn tidligere i karrieren. En mulig forklaring på denne «avrundingen» kan være erfaring. KT2 forteller at lederstilen hans har endret seg med erfaring og det kan tenkes at denne erfaringen er med å bidra til anvendelse av både den transformasjonelle og transaksjonelle lederstilen.

Noen vil også kanskje hevde at lederstilen til KT3 består av transaksjonsledelse. Andre vil hevde at lederstilen har gjennomgått en endring, og for å forstå denne endringen må forholdet mellom instruks og autonomi utforskes. Fra et transaksjonelt perspektiv vil det å ha kontroll være viktig for lederen. Dette kan argumenteres for at KT3 benytter seg av en slik tilnærming tidlig i karrieren hans. Han forteller at han anser det som viktig å gi mange tilbakemeldinger til utøverne sine, da dette skal bidra til å øke kunnskapsnivået til utøverne. I denne fasen forteller KT3 at lederstilen hans besto mer av at han forteller utøverne nøyaktig hva de skal gjøre, fremfor at det forekommer diskusjoner rundt teknikkøvelser og programmet generelt. Dette elementet av kontroll over hvordan utøverne utfører øvelsene KT3 gir, kan ses på som en gjenspeiling av transaksjonell ledelse ifølge Podsakoff et al. (1990).

Så lang kan man argumentere for at det finnes mange likheter, og noen ulikheter blant de norske trenerne. Alle innehar visse elementer som kan ses på som transformasjonsledelse, men KT2 og til en viss grad KT3 implementerer også transaksjonsledelse. I modellen til Jones et al. (2009), argumenteres det for at man trenger bruk av begge lederstilene for å oppnå et høyprestasjonsmiljø. Men funn i denne oppgaven kan tyde på at dette nødvendigvis ikke stemmer. Det ble ikke gjort funn av transaksjonsledelse verken hos KT1 eller LS. Grunnen til det kan være så mangt. En mulig forklaring kan være at de faktisk bruker transaksjonsledelse, men at empirien potensielt ikke evnet å avdekke dette bruket. En annen mulig forklaring kan være at ingen av dem faktisk bruker transaksjonsledelse og at dette er forklaringen på hvorfor dette ikke avdekkes i empirien. Erfaring kan også tenkes å spille en stor rolle. Man kan argumentere for at jo lengre man har arbeidet i fagfeltet sitt, jo sterkere stiller man til å fatte avgjørelser, da man har erfart lignende situasjoner eller lignende utøvere før. Andre former for arbeidserfaring kan også være en mulig forklarende faktor på hvorfor det finnes forskjeller blant trenerne. Både LS og KT1 har tidligere jobbet som lærer, et yrke hvor pedagogikk står veldig sentralt. Med en bakgrunn hvor pedagogikk står så sentralt kan det tenkes at man tilnærmer seg lederskap på en annen måte enn hva man hadde gjort uten fokuset på det pedagogiske.

Som et resultat av manglene funn på bruk av transaksjonsledelse, kan det argumenteres for at deres lederskap ikke samsvarer med synet til Jones et al. (2009) som presenteres i HPE-modellen. Til tross for disse manglene funnene, vil det være vanskelig å argumentere for at de ikke har klart å etablere et høyprestasjonsmiljø. Utøverne til både KT1 og LS er utøvere som har prestert på det høyeste nivået, med olympiske rekorder og VM-gull. Med slike resultater kan det argumenteres for at det er mulig å skape et høyprestasjonsmiljø uten anvendelse av transaksjonsledelse.

## **6.2 Prestasjonsfremmere**

HPE-modellen trekker frem en rekke prestasjonsfremmere som skal bidra til å skape et høyprestasjonsmiljø. Herunder finner vi blant annet informasjon, som tar for seg ulike tiltak som skal bidra til at det blir enklere å utøve rollen sin for de involverte parter (Jones et al., 2009). Ut ifra mine intervjuer kan det se ut som alle trenerne vektlegger rolleavklaring, men på litt forskjellig måte.

### **6.2.1 Informasjon**

Både trener KT1 og KT2 vektlegger rolleavklaring, spesielt før store mesterskap. Fra KT2s ståsted var dette en av styrkene under hans periode med landslaget. Her blir prosessen i forkant i forkant av mesterskap trukket frem som et viktig element. Han forklarer at trenerne i løpet av ulike treningsleirer og treningssamlinger ble trenerteamet veldig sammensveiset og at denne sammensveisingen førte til at de ulike rollene raskt ble avklart. For Jones et al. (2009) vil en god rolleavklaring føre til økt trygghet, noe KT2 også erfarte. Et annet eksempel på hvorfor rolleavklaring anses som så viktig, er dens evne til å skape en følelse av struktur (Beauchamp et al., 2002). Struktur er viktig for å skape et høyprestasjonsmiljø, og KT1 kunne fortelle at han mener at måten landslaget er strukturert på er en stor fordel. Han begrunner dette blant annet med at samspillet blir bra og man sikrer en kontinuitet. Gjennom hyppige møter og involvering fra tidlig av, bygger man gode relasjoner allerede før mesterskapene begynner. Dette bidrar til at man allerede før mesterskapet i praksis er klar over sin egen roller, ifølge KT1. At både KT1 og KT2 har så sterke positive forbindelser med arbeidet rundt rolleavklaring kan tyde på at de arbeider med informasjon i samsvar med HPE-modellen.

Fra et organisatorisk perspektiv, kan det også se ut som at rolleavklaring prosessen fungerer godt. KT2 forteller at rolleavklaringen knyttet til for eksempel klubbtrenerne i mye større grad er preget av organisatoriske forhold. Her har man gjerne organisasjonskart og titler som indikerer hvem som har ansvaret for hva og at disse rollene er klart definerte. På samme måte

gjelder dette andre ansatte i klubben, administrative arbeidstakere, styret og årsmøtet. En tenkt fordel med et slikt system er at det i mye mindre grad er avhengig av mennesker for å fungere optimalt. I et trener/utøver-forhold kan det virke som at kommunikasjon dem mellom er avgjørende for hvordan man avklarer roller. Mens ved bruk av formelle strukturer defineres rollene enda mer offisielt og det minker rommet for misforståelser. En slik tilnærming kan også tenkes å bidra til økt struktur, som også trekkes frem i HPE-modellen som et viktig element i høyprestasjonsmiljøer (Jones et al., 2009).

I motsetning til KT1, kommer KT2 med beskrivelse av den samme prosessen på klubbnivå. Funn kan tyde på at prosessen rundt rolleavklaring i klubb kontra landslag, fungerer på noe forskjellig måte. Enkelte av funnene kan tyde på at rolleavklaring på klubbnivå fungerer på en noe mer avslappet måte enn på landslaget. En mulig forklaring på dette kan være at det er andre faktorer man må ta hensyn til. Som KT2 poengterer er svømming en fritidsaktivitet for norske ungdommer. Dette vil også påvirke hvordan man avklarer rollene seg imellom. Har man avtalt med en utøver at målet er å kvalifisere seg til olympiske leker krever det et annet nivå av forpliktelse, som igjen gjenspeiles i rolleavklaringen. Det kan tenkes at rolleavklaringen må være enda klarere for å prestere på et slikt nivå, kontra deltakelse på norske mesterskap.

På spørsmål om utfordringer knyttet til rolleavklaring, kan det anes et skille mellom KT1 og KT2.

KT1 forteller om situasjoner hvor utøvere han ikke har til vanlig, ikke har nådd målene sine under et mesterskap. Han forteller at utøverne gjerne går i en defensiv modus, hvor man legger skylden på andre. Utfordringen knyttet til rollen til KT1 blir derfor hvordan man skal løse denne utfordringen, da utøverens egentlig trener ikke er med under mesterskapet. For å løse dette forklarer KT1 at det forekommer en åpen dialog mellom han, utøveren og treneren som ikke er med. Utfra hva som forekommer av empirien foregår disse dialogene først etter utøveren ikke har prestert. Det kan derfor stilles spørsmål om en gjennomgang av et slikt scenario ville vært hensiktsmessig å gjennomføre før mesterskapet startet. Det kan selvfølgelig hende at det blir gjort en slik gjennomgang før mesterskapet, men at det ikke kom frem under innsamling av empiri. Men basert på empirien er ikke dette tilfelle. Det kan argumenteres for at en slik gjennomgang ville gjort det enda klarere for KT1 hvordan han skulle utøvd rollen sin i denne situasjonen. Videre kan det argumenteres for at en slik

avklaring ville gjort det enklere å oppnå et høyprestasjonsmiljø, slik Beauchamp et al. (2002) hevder.

Fra KT2 fremkommer det ingen konkrete eksempler på at det har oppstått utfordringer knyttet til rolleavklaring. Han forutsetter derimot at dersom det har skjedd er det på grunn av dårlig kommunikasjon mellom han og utøver. Dette kan kanskje tyde på at KT2 i enda større grad enn KT1 klarer å kommunisere hva hver enkelt rolle er, selv om det ikke er en utøver han har til vanlig. Til tross for denne lille forskjellen kan det på bakgrunn av drøftingen virke som at rolleavklaring har vært en styrke avgjørende faktor knyttet til landslagets suksess.

### **6.2.2 Teknologi**

Ved undersøkelse av bruken av teknologi, kan man se klare likheter mellom KT1 og LS. KT3 skiller seg derimot ut fra hans kollegaer.

KT1 forteller at NSF har en egen analytiker som er med under mesterskap og filmer alle løpene. Deretter blir løpene gjennomgått av analytikeren, utøveren og KT1 og de legger sammen en plan for hva som skal forbedres til neste løp. Jones et al. (2009) anser bruk av slik teknologi for å ha stor verdi i prosessen knyttet til å opprette et høyprestasjonsmiljø, og dette synet deles av KT1. Et annet funn som kan anses som interessant er at KT1 prøver å implementere bruken av teknologi på klubbnivå, ikke bare på landslaget. Han forklarer at grunnen til at man ønsker å implementere bruken av teknologi så tidlig som mulig er å lære dem å jobbe på samme måte som man gjør på landslaget. Dette kan være interessant av flere grunner. Et element KT1 har pratet tidligere om er kontinuitet mellom det som blir gjort på klubbnivå, og det som skjer på landslaget. Det kan tenkes at ved å implementere bruken av teknologi allerede på klubbnivå, vil hjelpe å opprettholde denne kontinuiteten. Ved å bruke teknologi som hjelpemiddel til å skape et høyprestasjonsmiljø vil det også kunne ha et positivt utfall på klubbens egne resultater og dens evne til å produsere utøvere på høyt nivå. Fra empirien kan man se at LS deler KT1's syn om at NSF's tilnærming til teknologi en styrke. Han trekker også frem analytikeren som en viktig del av laget.

Det kan argumenteres for at ansettelsen av en egen utviklingsansvarlig med stort fokus på teknologi har gitt Norge en rekke fordeler de ellers ikke ville hatt. Et eksempel på en slik fordel er situasjoner hvor Norge har hatt tilgang til teknologisk utstyr andre nasjoner ikke har. Følgelig har Norge hatt mulighet til å gjennomføre unike tester for å forbedre utøverne sine, som man ellers ikke ville hatt uten fokuset på teknologi.

Til tross for at man ser store likheter mellom KT1 og LS's syn på teknologi, blir det tydelig at KT3 har en noe annen tilnærming. Dette kan blant annet ses i sitatet hans om hvordan han ikke ønsker å miste det kunstneriske aspektet ved idretten. For å forstå dette utsagnet kan det være interessant å utforske begrepet «vannfølelse». KT3 forteller at svømming er en idrett som i stor grad er preget av hvordan man føler seg i vannet og hvor godt «tak» man har på vannet. Denne evnen til å «føle» eller «kjenne» på vannet blir innenfor svømmemiljøet beskrevet som «vannfølelse» og dette er tett knyttet opp mot det KT3 anser som det kunstneriske aspektet ved svømming. Det kan potensielt argumenteres for at å fokusere på en så tilsynelatende abstrakt ting som «vannfølelse» ikke vil ha like stor verdi i et høyprestasjonsmiljø som teknologi vil ha. Men selv om «vannfølelse» kan være vanskelig å måle, skal man være forsiktig med å undervurdere dens betydning i svømming. KT3 forteller at til tross for økt fokus på det kunstneriske aspektet, gjennomfører han også en rekke tradisjonelle tester, for eksempel anaerob og aerob kapasitet. Så hvor noen vil argumentere for at dette minkede fokuset på teknologi ikke vil være hensiktsmessig i forhold til HPE-modellen, kan det argumenteres for at en mer balansert fokus vil bidra til bedre prestasjoner.

Forskjellene på KT3 og de andre trenerne kan også ses i deres syn på bruk av tester.

Fra intervjuet med KT3, kan man se at han er opptatt av å bruke teknologi til å skape best praksis, ikke best teori. Selv om han ser nytten av teknologi, er det fort gjort å havne i et teoretisk blindspor. Med dette mener KT3 at man i for stor grad vektlegge hva som skal fungere best i teorien, fremfor å se på hva som fungerer best i praksis. Svømming er en svært individuell idrett, med mange individuelle forskjeller. Dette vil derfor bidra til at man som trener kan ha mange ulike løsningsforslag på samme problem. KT3 ønsker derfor å bruke teknologi til å finne disse individuelle løsningene, istedenfor å gå seg fast i det teoretiske. Et eksempel på hvordan KT3 prøver å implementere teknologi uten et for sterkt teoretisk fokus, er gjennom såkalte «konkurransanalyser». En slik analyse gir KT3 informasjon om forskjellig vinkler og hastighet ut fra startstupet, frekvensen til utøveren (hvor mange tak man tar i minuttet) og distanse per tak. Selv om Jones et al. (2009) understreker viktigheten av teknologi i utviklingen av et høyprestasjonsmiljø, kan det tenkes at KT3's mer balanserte tilnærming ikke trenger å undergrave prestasjoner. Som gjort rede for i informantpresentasjonen har KT3 daglig ansvaret for noen av Norges beste svømmere, og har gjentatte ganger blitt kåret til Norges beste trener. En mulig forklaring på dette, eller en del av forklaringen kan være KT3's bruk av teknologi. Det kan argumenteres for at en slik presis og



individuell tilnærming til bruken av teknologi tar hensyn til både viktigheten av teknologi, samtidig som man opprettholder fokuset på å utvikle hver individuell utøver.

En annen stor forskjell på KT3 og de andre informantene er bruken av utstyr. Gjennom empirien kommer det frem at KT3 bruker utstyr i større grad enn andre informanter.

Med utstyr menes det mer ikke-teknologisk utstyr som er rettet mot svømming som idrett som for eksempel svømmeføtter. KT3 begrunner den hyppige utstyrsbruken med at man ønsker å forsterke ulike elementer av det man ønsker å øve på teknisk. Til tross for at bruken av utstyr kan ses i samsvar med HPE-modellen, har KT3 fått kritikk fra andre trenere.

I diskusjonen knyttet til bruk av utstyr i svømming finnes det to konkurrerende syn, at det er et hjelpe middel forbeholdt restitusjon eller hjelpemiddel forbeholdt teknisk utvikling. Kritikerne av KT3 vil kunne argumentere for at bruken av utstyr fører til at kroppen ligger på en annerledes måte i vannet enn hva den ville gjort uten utstyret. Med det øver man ikke på teknikk i kroppens naturlige posisjon. På en annen side vil bruken av utstyr kunne øke utøverens bevissthet på hvordan han eller hun beveger seg gjennom vannet. Svømming foregår i et annet element, hvor lufttettheten er mye tykkere enn på land. Derfor vil små endringer på teknikk kunne ha potensielt stor påvirkning på tiden i konkurranse. Uavhengig av hvor man faller i en slik debatt, kan man si at KT3 bruk av utstyr vil samsvare med synet til Jones et al. (2009).

Som det er gjort rede for, er det ulike praksis mellom trenerne i bruk av utstyr. Fra et mer holistisk perspektiv kan det være interessant å diskutere mulige effekter av implementeringen av utstyr i treningene til LS og KT1, og ikke bare treningene til KT3. En tenkt effekt av dette kan være at utøverne opplever større grad av kontinuitet mellom de ulike trenerne. Både på treningsleir og under mesterskap er ikke utøverne garantert å ha med seg sin vanlige klubbtrener, men en de ikke har til vanlig. For å minske usikkerheten som kommer ved å ikke ha med sin faste trener vil det være viktig for utøverne å oppleve noe form for kontinuitet, gjerne i form av like treninger. Hvis utøverne er vant til å bruke mye utstyr på trening, men ikke gjør det under treninger av LS eller KT1 kan dette ha en tenkt negativ effekt.

### **6.2.3 Informasjonsdeling**

For Jones et al. (2009) er informasjonsdeling en viktig prestasjonsfremmer for å oppnå et høyprestasjonsmiljø. Og fra empirien kan det se ut som at de norske trenerne i stor grad har samme opplevelse av informasjonsdeling.

KT1 kommer med en rekke eksempler på hvordan det jobbes med informasjonsdeling i norsk svømming. Han trekker blant annet frem Olympiatoppen, og nevner at svømming er den idretten som har brukt dem mest. Formålet med å bruke Olympiatoppen i så stor grad er å utnytte all den kompetansen som finnes der. Her har man for eksempel egne styrke- og basistrenere, idrettspsykologer og fysioterapeuter. I tillegg til å være en fin arena for læringsutbytte, påpeker KT1 også at en slik prosess holder lederne ydmyke i forhold til hva man kan og hva man må lære mer om.

I tillegg til Olympiatoppen trekker KT1 frem andre plattformer for informasjonsdeling, som for eksempel topp trener-kurs. Her samles en rekke av de beste trenerne innenfor ulike idretter i Norge og deler sine erfaringer. Enkelt vil kunne hevde at en slik samling ikke vil være spesielt nyttig, da de ulike idrettene er alt for forskjellige til å ha noe overføringsverdi. Empirien kan derimot tyde på at dette ikke er tilfelle, og at overføringsverdien er stor. KT1 forteller blant annet at han fant disse møtene veldig givende. Det fremkommer ikke noe konkrete eksempler på hvor KT1 bruker noe han har lært i disse møtene, men det kan fremdeles tenkes at all den informasjonen på tvers av idretter og fagfelt har bidratt til etableringen av høyprestasjonsmiljøer. KT3 trekker også frem ressurspersoner fra Olympiatoppen under diskusjonen om informasjonsdeling. KT3 fremhever spesielt deres kompetanse på fysiske aspekter som for eksempel spenst- og styrketrening. Empirien viser også at KT3 søker informasjon fra personligheter fra andre idretter, noe sitatet hans om Ørjan Madsen og Morten Bråten illustrerer. Ørjan Madsen er en kjent skikkelse innenfor norsk idrett, og er blant annet kjent som en viktig støttespiller for Gjert Ingebrigtsen og hans utvikling av løpebrødrene. Ved et slikt samarbeid (mellom KT3 og Ørjan Madsen) kan det kanskje oppstå en diskusjon om hvorvidt friidrett har overføringsverdi til svømming. KT3 poengterer selv at det ikke er alle idretter som har like stor overføringsverdi, men informasjonsdelingen mellom han og Madsen blir beskrevet som veldig viktig for KT3. I denne diskusjonen kan det også poengteres at Madsen har inngående kunnskap om svømming. Denne kunnskapen i kombinasjon med kunnskap fra andre idretter kan antas å være en sterk bidragsyter i KT3 forsøk på å etablere et høyprestasjonsmiljø. Et annet eksempel som kan være med på å underbygge dette argumentet er KT3's bruk av Morten Bråten. Han er fagansvarlig for motorikk- og ferdighetsutvikling hos Olympiatoppen. KT3 forteller at dette samarbeidet har vært viktig i å øke forståelsen for hvordan man initierer en bevegelse. Denne økte forståelsen har bidratt til at KT3 og hans utøvere kan kommunisere enda tydeligere med hverandre i forhold til hvordan man skal gjennomføre det

svømmetekniske. Her kan det argumenteres for at det finnes en direkte kobling mellom informasjonsdeling og utviklingen av utøverne til KT3.

Som det fremkommer av empirien synes LS at det er viktig for norske trenere og utøvere å få oppleve nye impulser og hvordan nivået er internasjonalt. I den sammenheng jobbes det veldig med informasjonsdeling ifølge LS, sitatet han om hvordan han hang seg på ræva til det svenske landslaget er en god illustrasjon på dette arbeidet.

På det tidspunktet LS ble landslagssjef var Sverige som landslag mye bedre enn Norge. LS så i likhet med Jones et al. (2009) verdien av informasjonsdeling, og forsøkte å utnytte dette til det fulle for å få Norge til det samme nivået. I dag kan Norge anses som en lang mer konkurransedyktig nasjon sammenlignet med starten av LS's karriere som landslagssjef. Denne nye konkurransedyktigheten kan nok ikke utelukkende tilskrives arbeidet med informasjonsdeling, men at det har hatt en sterk bidragende effekt er det liten tvil om. Et annet eksempel på viktigheten av informasjonsdeling for å bygge opp Norge som svømmenasjon kommer i form av samarbeidet med Japan og landtrening. Gjennom empirien avdekkes det at det ble opprettet et prosjekt om å gjøre Norge til verdens beste nasjon på landtrening. Bakgrunnen for prosjektet var et møte mellom LS og den japanske landslagssjefen. Her kan det argumenteres for en tydelig sammenheng mellom informasjonsdeling og oppbygningen av et høyprestasjonsmiljø i Norge. Det kan tenkes at dersom landslaget ikke hadde vært ute i verden og sett hva andre nasjoner gjorde, ville det vært vanskeligere å oppdage viktigheten av landtrening. På samme måte ville det også vært vanskeligere å være innovativ i forhold til hvilke øvelser man skal gjøre, dersom man ikke hadde hatt satt søkelys på informasjonsdeling.

Selv om det er blitt avdekket eksempler på hvordan det norske landslaget har vært flink til å arbeide med informasjonsdeling, kan det anes noen sprik. Funnene viser at man ser muligheter for potensielle forbedringer.

KT2's erfaringer med informasjonsdeling kan beskrives som mer variert enn hva som forekom av KT1's forklaring. Til tross for at man internasjonalt er flinke til å dele informasjon, mener KT2 at dette er et område man har forbedringspotensial på i norsk svømming. Etter OL i Tokyo ble det presentert en analyse av Norges resultater i bassenget og veien frem mot OL i Paris. KT2 erfarer at de største norske klubbene i liten grad har vært delaktig i utformingen av disse planene. En mulig løsning som blir presentert av KT2 er å se

til Sverige og hvordan de har brukt tiden under koronapandemien. Her har det svenske forbundet reist rundt til de største miljøene i Sverige og undersøkt hvordan de håndterer utfordringer knyttet til pandemien, og hva de eventuelt trenger. Dette er et tiltak man potensielt kunne gjort for å forbedre informasjonsdelingen i Norge også. På en annen siden kan det argumenteres for at situasjonen i Norge og Sverige var vidt forskjellig under pandemien og at det derfor kunne vært hensiktsmessig med andre tiltak. Eventuelt et lignende tiltak, med visse moderasjoner som passer bedre til den norske situasjonen.

Et annet eksempel på sprik kan være hvordan LS har sett seg nødt til å utfordre Olympiatoppen på nettopp dette med informasjonsdeling. Som et resultat av dette har man opprettet en dialog med dem. I denne dialogen med Olympiatoppen blir det uttrykket et ønske om enda mer samarbeid på tvers av idretter, for eksempel en felles treningsleir. Dette har i senere tid blitt gjennomført og flere vil hevde at et slikt utvidet samarbeid kan det argumenteres for at det vil blir delt informasjon som vil være fordelaktig i forsøket på å skape flere høyprestasjonsmiljø. Men selv om dette er et forståelig perspektiv, er det andre perspektiver som også må tas hensyn til. Blant disse er det økonomiske. Et slikt samarbeid kan tenkes å være resurskrevende, og man kan derfor stille spørsmål om det er riktig bruk av begrensede ressurser. Enkelte vil dele LS's erfaring om at dette er et forsvarlig samarbeid, mens andre vil kunne argumentere for at ressursene ville vært bedre brukt direkte i de ulike idrettene. Uavhengig av hvor man ender opp i en slik diskusjon, vil det være vanskelig å argumentere mot at slike samarbeid, både nasjonalt og internasjonalt, har hjulpet norsk svømming til å nå nye høyder.

Et funn som ikke er blitt diskutert i særlig stor grad til nå, er bruken av insentiver. Et gjennomgående trekk i empirien er at det i svært liten grad blir brukt insentiver for å oppnå et høyprestasjonsmiljø. Dette kan anses som interessant av flere grunner. For det første står dette funnet i kontrast med andre funn i oppgaven. Hittil har flere av de norske trenerne arbeidet i tråd med HPE-modellen, mens manglende bruk av insentiver kan argumenteres som første klare avvik. Noen vil kanskje hevde at ved å la utøverne delta mer aktivt i beslutningsprosessen bruker man insentiver aktivt som foreslått av Bakan et al. (2004). Men da dette er unntaket fremfor normalen, vil det være utfordrende å argumentere for at man bruker insentiver som beskrevet i HPE-modellen. Den andre grunnen til at dette funnet kan anses som særlig interessant er fordi det avdekker et klart forbedringsområde for de norske trenerne. Ved å implementere bruk av insentiver i enda større grad, vil de kunne dekke utøvernes behov om å føle seg kompetente, autonome og som en del av et fellesskap (Deci &

Ryan, 2013). En mulig svakhet med dette resonnementet kan være at trenerne bruker insentiver i større grad enn hva som fremkommer i empirien. Men basert på funnene i oppgaven, vil det være vanskelig å ikke anerkjenne bruken av insentiver som et forbedringsområde.

## **6.3 Menneskelige relasjoner**

HPE-modellen presenterer menneskelige relasjoner basert på tre ulike underkategorier, hvorav holdninger er den første. I denne underkategorien trekkes tillit frem som et sentral aspekt. Og gjennom empirien kan man se at fokus på tillit er en av felles nevnerne til trenerne. Det fremkommer også at de bruker en del av de samme verktøyene for å oppnå tillit.

### **6.3.1 Holdninger**

For å skape tillit er KT1 opptatt av åpen dialog. Som man kan se fra empirien forsøker KT1 å legge til rette for at man kan snakke åpent om ting. Et slikt tiltak kan ses på som et relevant verktøy for å skape tillit. Selv om man argumenterer for at åpen dialog vil føre til økt tillit, avhenger det av flere faktorer. Blant annet hvordan utøverne responderer til tiltaket. Det vil ikke hjelpe KT1 å øke tilliten med åpen dialog, dersom utøverne ikke føler seg som en del av prosessen. Tilliten må gå begge veier for at den skal fungere optimalt. Det vil kunne være utfordrende å avdekke om utøverne føler seg som en del av prosessen, da disse ikke er intervjuet. Men empirien kan tyde på at de gjør det. KT1 forteller at han har hatt utøvere som har fortalt om tøffe personlige ting, som for eksempel kreft i nær familie. Det vil være naturlig å anta at man ikke deler noe så personlig, med mindre man virkelig stoler på vedkommende. At en eller flere utøvere har følt en så sterk tillit til KT1 at de kan fortelle noe slikt, kan tyde på at den åpne dialogen fungerer bra for å skape tillit.

Et annet aspekt KT1 trekker inn som viktig for å bygge tillit, er viktighet av at avtaler blir gjennomført slik de er inngått. Med dette mener han for eksempel at man stiller på de treningene man har forpliktet seg til, sier ifra dersom man ikke har mulighet til å stille på trening og lignende. Det kan argumenteres for at det dannes tillit mellom KT1 og utøveren, da begge oppfyller sine forpliktelser overfor den andre. Empirien avdekker ingen konkrete eksempler på hvor bra eller dårlig dette tiltaket har fungert i praksis for KT1. Derfor vil det være vanskelig å argumentere for eller imot, om dette tiltaket har bidratt til å skape et høyprestasjonsmiljø.

For KT2 er tilstedeværelse et av de viktigste virkemidlene for å skape tillit. Han argumenterer for at den store tidsbruken blant svømmetrenerne gjør det enklere for dem å bygge tillit mellom han og utøvere. Når man er til stede på hver økt, både morgen og kveld, bruker man naturlig nok mye tid på hverandre. I tillegg kommer timene i styrkerommet. Alle disse timene sammen, kombinert med at man lærer hverandre å kjenne fører til at man bygger tillit seg imellom. Så kan man diskutere om all denne tidsbruken utelukkende er positiv.

Svømmetrenerne bruke utradisjonelt mye tid på utøverne sine, sammenlignet med andre idretter. Grunnen til dette er at man i svømming er mer avhengig av en trener forklarer KT2. På grunn av at utøverne hans ligger i vannet, klarer ikke de å se alt som KT2 kan se fra kanten. I tillegg forklarer KT2 at svømming er en idrett med veldig små marginer, hvor hundredeler kan skille utøverne i et løp. Derfor trengs trenerne til å ta tider, for at kvaliteten på treningene skal være god nok. Det kan tenkes at all denne tilstedeværelsen kan føre til utbrenthet blant trenerne. Ved å være litt mindre til stede, i vertfall periodevis, kunne man kanskje oppnådd et mer balansert liv for trenerne. En mer balansert og uthvilt trener bør kunne anses som en fordel for utøverne.

KT3's erfaringer med tillit kan knyttes opp mot noen ulike aspekter. Det første er hans tidligere resultater. Ved å se at KT3 besitter en faglig kompetanse som har gitt gode resultater tidligere, blir han automatisk tildelt en del respekt fra sine nåværende utøvere. Selv om KT3 i utgangspunktet anser dette som en positiv ting, er han opptatt av at han ikke skal se ned på utøverne, men ta dem seriøst. Her kan man se at KT3 er opptatt av at respekten skal gå begge veier. Ved å tillate utøverne å ha egne meninger og la dem utrykke disse ovenfor KT3, kan det tenkes at det oppstår en rekke fordeler. For det først kan dette bidra til at utøverne føler seg sett og hørt, som vil være viktig for å skape en gjensidig respekt mellom dem og KT3. For det andre vil en slik tilnærming kunne være med på å vise utøverne hvor mye KT3 bryr seg om dem. Å vise omsorg ovenfor utøverne sine, å vise at man bryr seg om dem, vil kunne ha en positiv effekt på tilliten mellom utøver og KT3.

For å skape tillit bruker LS møter som et aktivt verktøy. Dette er møter som typisk blir gjennomført under mesterskap. Under disse møtene diskuterer LS og de andre trenerne hvordan løpene har gått. Målet med slike møter er å bygge relasjoner, som igjen vil ha påvirkning på tilliten til hverandre. Et interessant aspekt med disse møtene som ble avdekket i empirien er hvordan stemningen er under disse møtene. LS forteller at møtene bærer preg av en avslappet stemning. Hva denne avslappede stemningen kan tilskrives er vanskelig å vite. Det kan tenkes at gjennom forberedelsene til mesterskap bygger man relasjonene godt nok til

at stemningen er avslappet under mesterskap og disse møtene. En annen forklaring kan være at man har hatt en rekke suksessfulle mesterskap de siste årene og at dette skaper en trygghet på at systemet fungerer som det skal. Begge disse forklaringene forutsetter at man har lyktes, enten med forberedelsene eller selve mesterskapet. Men funnene kan indikere at møtene også fungerer under vanskeligere forhold. LS forteller at møtene skal være en fin arena dersom det har gått dårlig. Videre konkretiserer han med å fortelle om hendelser hvor man ikke har prestert som ønsket. Følgelig har det blitt lav moral blant trenerne. I slike situasjoner har LS erfart at møtene har fungert godt til å øke energinivået og få oppmuntring. En mulig forklaring på dette kan være at møtene har fungert godt til å skape tillit blant trenerne. For det første kan funnene tyde på at det forekommer åpen dialog under disse møtene. Den åpne dialogen kan bidra til å øke tilliten, fordi man vet at man får mulighet til å si det man har på hjertet. I tillegg vil den åpne dialogen kunne øke tilliten ved at man får en ufiltrert versjon av alles meninger. Det kan også argumenteres for at oppmuntringen ikke ville vært like effektiv, med mindre man hadde tillit til dem som sto for oppmuntringen. I møtene LS beskriver består gruppen som regel av mennesker som kjenner hverandre godt. De vet hva hverandres styrker og svakheter er, og det finnes en gjensidig respekt blant dem. Dette vil kunne være med på å bidra til at oppmuntringen vil ha enda større effekt.

Selv om funnene kan tyde på at trenerne jobber godt med tillit, gjøres det også funn av situasjoner hvor tilliten brister.

Et eksempel dette kan være hvordan KT3 opplever at det er mer utfordrende å skape tillit på landslaget, enn hos klubb. Funn kan tyde på at KT3 ikke opplever å bli hørt eller blitt tatt på alvor i diskusjoner med landslaget. Fra empirien kan man se at det har vært uenighet knyttet til hvordan opplegget på landslaget skal være, både strukturelt og hva utøverne skal gjøre. Uten å ha har de andre sidene av saken, kan det være vanskelig å forstå denne utfordringen på et dypere nivå. Empirien gjør kun rede for KT3's side av saken, og til tross for at han gjør refleksjoner rundt egen rolle i konflikten, ville det være hensiktsmessig å høre flere sider av saken. Selv om man ikke har gjort rede for alle sidene av denne konflikten, kan det likevel argumenteres for at den vanskeliggjør oppgaven å bygge et høyprestasjonsmiljø.

### **6.3.2 Atferd**

Gjennom empirien fant man også at det jobbes aktivt med utøverens atferd. Jones et al. (2009) hevder at ved å ha deltakere som tar mer ansvar enn hva rollene deres egentlig tilsier, har man

større sjanse for å skape et høyprestasjonsmiljø. Funnene i oppgaven kan tyde på at dette er noe trenerne jobber aktivt med, og bruker noen av de samme taktikkene.

KT1 forteller at de prater mye om hvordan utøverne skal ta mer ansvar og hvordan de prøver å berømme god atferd. Videre beskriver at verktøy som gruppemøter og sosiale sammenkomster blir brukt for å arbeide med dette. En lignende taktikk kan ses bli brukt av LS i empirien, med lagbyggingsøvelsen.

Et interessant aspekt ved denne tilnærmingen er utøvernes aktive deltakelse. Tidligere er det blitt vist at deltakere med stor forpliktelse til rollen sin, er med på å skape et høyprestasjonsmiljø (Schaufeli et al., 2002). Ved å involvere utøverne i så stor grad, gjennom møter og ulike lagbyggingsøvelser kan det argumenteres for at deres forpliktelse vil øke. Videre kan det tenkes at denne direkte kommunikasjonsformen vil gjøre det lettere for KT1 og LS å koordinere og gjennomføre treningene, for eksempel. Dette kan også ses på som å arbeide med atferd i henhold til HPE-modellen (Campion et al., 1996).

Til tross for at dette kan bli sett på som overenstemmelse med HPE-modellen, vil kanskje hevde at å gjennomføre en slik lagbyggingsøvelse ikke vil være hensiktsmessig. Utøverne hadde spist veldig lite mat den dagen, våknet tidlig, og gjort en rekke ulike øvelser som ikke er direkte knyttet til svømming. Derfor kan noen argumentere for at et slikt opplegg vil være mer til hinder, enn til å hjelpe når man skal skape et høyprestasjonsmiljø. På en annen side vil andre hevde at et slik opplegg vil være svært nyttig. Man bruker normalt mange timer med lagkameratene sine, men ikke i en slik utvant situasjon. Derfor kan det tenkes at ved å se hverandre i en slik ny og utfordrende situasjon, kan hjelpe hverandre å lære hverandre bedre å kjenne. Denne nyervervede kunnskapen kan igjen brukes for å få enda grundigere forståelse av hva det vil si å være en god lagkamerat. Ved hjelp av øvelsen blir utøverne nødt til å ta ansvar for mer enn bare seg selv, nemlig sine lagkamerater. For å få en bedre forståelse av hvor godt dette tiltaket faktisk fungerte kunne det vært nyttig å intervju noen av utøverne. Deres opplevelse av tiltaket ville kunne vært med på å skape en bedre forståelse av hvorvidt det opplevdes som nyttig eller ikke. Til tross for manglende intervju av utøvere, vil man nok argumentere for at tiltaket er nyttig.

En annen likhet mellom de norske trenerne og deres arbeid på utøvernes atferd, er krav. Det ble gjort interessante funn av krav både hos KT1 og KT3.



I klubben til KT1 finnes det formelle krav tilknyttet rollen som utøver. Dette kan være interessant av flere grunner. For det første er dette eneste klubben i empirien som legger frem slike formelle krav til atferd. Klubben KT1 jobber i er en av tre sertifiserte eliteklubber i Norge, og muligens er dette et tiltak flere klubber i Norge kunne implementert. Det kan også diskuteres om en slik formalisering vil gjøre det lettere for KT1 å opprettholde eller endre atferd blant utøvere. På den ene side kan man argumentere for at en slik formalisering vil gjøre det lettere for utøverne å vite hva som forventes av dem. På den andre siden må disse kravene være formulert presist nok til at de er lett tolkbare. Det kan forekomme stor individuell forskjell i forståelsen av hva som er god atferd eller ikke. Ved uklare formuleringer av disse kravene, vil det kunne oppstå uenighet i hva de faktisk innebærer. De faktiske kravene ble aldri presisert under intervjuet så det vil være vanskelig å si hva som muligens er tilfellet i dette eksakte eksemplet.

I motsetning til KT1, er ikke kravene i klubben til KT3 lengre formelle krav. Tidligere har de hatt formelle krav som skal hjelpe utøverne til å ta mer ansvar, for eksempel ta banetau, vendeflagg og lignende. Her var det laget et system for å gjøre det enkelt og tydelig for utøverne hva de skal gjøre. Et paradoks med dette funnet er at dette er noe KT3 i utgangspunktet ikke ønsker. Han vil heller skape en situasjon i gruppen sin hvor han ikke trenger slike systemer, men at alle er med å bidra uten ekstra påminnelse fra KT3. En slik situasjon kan anses som oppstått da det forventes at utøverne deltar på ulike klubb arrangement. Eksempler på dette kan være konkurransene klubben selv arrangerer, dugnad eller å være trener for de yngre under klubbens «temasamlinger». Et slikt tiltak, om å få utøverne til å stille på arrangementer på tvers av organisasjonen, vil være i tråd med HPE-modellen, til tross for at det ikke fremstilles som et formelt krav (Campion et al., 1996).

Et funn som skiller LS fra de andre trenerne, er hans fokus på hvordan ledernes egne handlinger kan brukes som et virkemiddel i å påvirke utøvernes atferd. Fra empirien kan man se at LS er veldig opptatt av at lederne må være klar over deres rolle som rollemodell. Som LS forteller har han som leder også en «oppdragende rolle». På grunn av denne «oppdragende» rollen vil det være viktig for han å kunne lede ved eksempel. Et eksempel han gir på dette området er hvordan man er opptatt av å takke for maten under opphold på hotell. Videre forteller han at dette ofte har resultert i forbedrede forhold under oppholdet. Om disse forbedrede forholdene kun kan tilskrives oppførselen til LS og resten av laget er vanskelig å vite. Samtidig vil det være naturlig å tenke at ved å utvise slik takknemlighet ovenfor de ansatte vil ha en positiv effekt. Norge har normalt sett en liten tropp sammenlignet med

mange andre nasjoner, så ved å få slike fordeler gjennom god oppførsel kan bidra til bedre prestasjoner i bassenget. Det kan også være verdt å diskutere hva slags effekt dette kan ha på juniorsvømmerne på det norske landslaget. Dette er jo utøvere som er en del yngre enn de eldste på laget. Det vil være mulig at eksemplet LS setter, vil ha positiv effekt på disse. For det første vil deres gode atferd også kunne bidra til å bedre forhold under ulike opphold. Det kan også argumenteres for at dette vil skape kontinuitet i overgangen fra junior til seniorsvømmer. Det kan tenkes at denne overgangen vil bli mindre ved tidlig innføring av hvordan man skal oppføre seg på landslaget. Fordi da er man allerede vant med systemet og det vil være mindre nytt å sette seg inn i. Videre kan det tenkes at et slikt tiltak vil ha bedre virkning dersom man starter tidlig. I yngre alder er det enklere å påvirkes og «formes» som menneske. Det kan derfor tenkes at opplæringen i hvordan man skal oppføre seg, vil ha enda større og en mer grunnleggende påvirkning hos de yngre svømmerne.

Et av funnene som kan anses å skille seg mest ut i diskusjonen om atferd, er KT2's syn på hvordan man får utøver til å ta mer ansvar enn hva rollen egentlig tilsier. Fra empirien kan man se at KT2 stiller spørsmål med hva som egentlig menes med å være et godt forbilde. Sitatet bør nok leses som en poengtering at hva som er et godt forbilde er veldig individuelt, og ikke noe man nødvendigvis har et fasit svar på. Ser man på HPE-modellen, trekker den frem villigheten til å hjelpe andre som et eksempel på hvordan man kan ta mer ansvar. Men KT2's erfaring er at de utøverne han har hatt som har prestert på det aller høyeste nivået, ikke nødvendigvis gjør dette. Det kan muligens forklares med at som toppidrettsutøver er man nødt til å foreta harde prioriteringer, dersom man skal lykkes og nå sine mål. Dette kan muligens gå på bekostning av for eksempel å hjelpe andre, noe som typisk blir sett på som et kjennetegn ved gode forbilder. Det økte fokuset på seg selv kan tenkes å bli forsterket i større grad i individuelle idretter, som svømming.

### **6.3.3 Kapasitet**

For å bygge et høyprestasjonsmiljø er det også viktig å ha medmennesker som har kapasitet til å levere gode resultatet, til tross for uromomenter. Funnene kan indikere at dette er et punkt de norske trenerne arbeider relativt likt

En likhet man kan se er fokuset på å bygge sterkt mentale utøvere. Fra empirien kan man se at KT1 ønsker å skape en noe krigersk innstilling, hvor man er villig til å gå i krigen for sine medutøvere. Dette sitatet eksemplifiserer hvordan KT1 forsøker å jobbe med et annet element i underkategorien kapasitet, nemlig mental tøffhet. Som Jones og Moorhouse (2008) forklarer

er mental tøffhet et viktig element i hvordan man skaper et høyprestasjonsmiljø. Det kan diskuteres om disse to ulike tilnærmingene kan ha en potensiell kolliderende effekt på hverandre, og med det ikke oppnå ønsket kapasitet. For på den ene siden ønsker man at utøverne skal føle seg trygge. For å oppnå dette kan det tenkes at man tar en noe mer passiv tilnærming. På den andre side ønsker man å bygge mental tøffhet, noe man kan argumentere for krever en mer aggressiv tilnærming. Spørsmålet blir da om man klarer å få disse ulike tilnærmingene til å fungere i en symbiose, eller om de ødelegger for hverandre. Det er ingenting i empirien som tilsier at KT1 har slitt med en slik kollisjon. Det kan også argumenteres for at HPE-modellen ikke hadde tatt for seg begge disse tilnærmingene, dersom det hadde oppstått hyppige kollisjoner dem imellom.

Ser man dette opp mot hvordan KT3 jobber med mental tøffhet kan man se en rekke likheter. Han forklarer at han forsøker å bygge en kultur hvor utøverne hjelper hverandre, spesielt inn mot og under nøkkeløktene. Dette er økter som tradisjonelt sett blir beskrevet som de hardeste og anses som svært viktige. Her forventes det at utøverne er positive, hjelper hverandre med tekniske tilbakemeldinger og er med på å motivere hverandre. I tillegg til å ha hjulpet å øke nivået på nøkkeløktene, har skapt en rekke ringvirkninger. En av disse er at det har oppstått en rekke subkulturer forteller KT3. Eksempler på dette er «tøye-grupper» og «startstup-grupper». Dette kan ses på som interessant fordi det kan argumenteres for at det finnes en direkte kobling mellom tiltaket KT3 innførte, og ringvirkningene. Det kan tenkes at dersom KT3 ikke hadde jobbet med den mentale tøffheten til utøverne, ville ikke disse subkulturene oppstå. Arbeidet med mental tøffhet vil i seg selv kunne ses i sammenheng med HPE-modellen. Men ved hjelp av disse ulike subkulturene kan man muligens oppnå et høyprestasjonsmiljø enda raskere.

En annen likhet i hvordan trenerne arbeider, er deres fokus på hvordan man kan aktivt bruke utøvere og resten av laget til å bygge mental tøffhet.

Knyttet til dette arbeidet beskriver KT3 blant annet sosiale eller kulturelle arkitekter i empirien. Dette er mennesker som skal fungere som et bindeledd mellom KT3 og utøverne. Oppgaven deres er å videreformidle hva KT3 ønsker å oppnå sammen med utøvergruppen. Videre forteller TK3 en historie som illustrerer viktigheten av disse arkitektene. Før en trening hadde KT3 fått besøk av en tidligere utøver og snakket sammen om hvordan denne utøveren hadde det nå. Denne samtalen varte lengre enn KT3 opprinnelig tenkte, og han innså at treningen skulle vært i gang. Men da han snudde seg hadde alle utøverne allerede hoppet

uti vannet og startet treningen slik de skulle. Det kan tenkes at utøverne ikke hadde hoppet uti vannet uten KT3, med mindre gruppen hadde hatt kulturelle arkitekter. Disse arkitektene har muligens utviklet eller besitter sosiale og emosjonelle ferdigheter, som gjengitt i HPE-modellen.

Også hos LS kan man se at utøvere og trenere spiller en stor rolle i å skape mental tøffhet. LS hevder at for å få mennesker til å yte, må man føle seg som en del av et fellesskap. Dette er en av grunnene til at involvering spiller en så stor rolle for LS. For å oppnå denne følelsen av fellesskap og involvering, jobbes det mye med å bevisstgjør de ulike aktørene. For trenerne betyr dette å få internasjonal erfaring. Dette er blitt diskutert tidligere i kapittelet, og det er en del av de samme poengene kommer frem. Men det kommer også frem nye elementer. Et eksempel på dette kan være hvordan man forsøker å skape en stolthet knyttet til det å være medlem av det norske landslaget. For å skape denne stoltheten utfordrer LS dem på hva de bidrar med inn mot landslaget.

Dette kan ha mange mulige effekter.

Ved å stadig få en påminnelse eller utfordring på hva man egentlig bidrar med, vil det kunne tenkes at bevisstheten til egen rolle i laget, vil øke. Som et resultat av denne økte bevisstheten kan det oppstå atferdsendring. Atferdsendringen kan bestå av at de ulike aktørene på landslaget bidrar mer, og tar mer ansvar enn hva rollen sin egentlig tilsier. En annen tenkt effekt av disse påminnelsene er at følelsen av eierskap vil øke. Dette kan ses i sammenheng med atferdsendringen knyttet til sin egen rolle. Ved å fordype seg og utvide rollen sin på laget vil det kunne oppstå en følelse av økt eierskap. Emisjonene knyttet til å lykkes og mislykkes vil forsterkes, fordi man har lagt inn mer og bedre arbeid i forberedelsene.

For å involvere utøverne i enda større grad har LS brukt mye tid på forventningsavklaring. Det har blitt holdt en rekke møter hvor utøverne møtes og diskuterer hvordan man vil ha det på landslaget. Selv om dette i utgangspunktet virker problemfritt, kan det oppstå noen utfordringer. Et eksempel på dette fra empirien er om man kan forvente at alle heier på hverandre under mesterskap. Under mesterskap vil det være mange forskjellige øvelser, noen vil ta seg til semifinale og finale, mens for andre vil forsøket være eneste løp. Enkelte utøvere vil også ha flere distanser, mens andre vil ha en distanse. Denne store variasjonen kan gjøre det vanskelig å samle hele gjengen for å heie på hverandre. Det vil være individuelle behov som må vurderes mot fellesskapet. Til tross for at det er blitt holdt møter om dette temaet, har

man ikke kommet til enighet om hvordan man skal løse det. Dette kan muligens være et eksempel på at LS burde implementere andre tiltak for å løse et slikt problem. En annen tenkt problemstilling med disse avklaringsmøtene er at utøverne på landslaget kan variere fra år til år. Det vil både komme nye personer på landslaget, samtidig som andre slutter eller ikke klarer kvalifikasjonskravet på ny. Denne utvekslingen av utøvere kan gjøre det vanskelig for avklaringsmøtene å være effektive. Noen vil kanskje argumentere for at møtene vil fungere bra, det er jo tross alt et avklaringsmøte for dem som er på landslaget den aktuelle sesongen. På den annen side kan det argumenteres for at selv om utøverne på landslaget den sesongen drar nytte av det, vil det ikke bidra til kontinuiteten som man ønsker. Ideelt sett hadde «reglene» eller normene man satt under disse møtene vært universale, for alle utøvere uavhengig av år. Men dette kan være vanskelig å se for seg, da det vil være veldig situasjonsbestemt avhengig av hvilke utøvere som er på landslaget.

Et funn som skiller KT1 fra de andre trenerne er fokuset hans på at utøverne skal føle seg trygge. Mennesker i et høyprestasjonsmiljø må evne å oppfatte og regulere følelser (Mayer et al., 2004). KT1's forsøk på å skape et miljø hvor utøverne føler seg trygge og kjenner hverandre godt, kan det tenkes at evnen til å oppfatte og regulere følelser vil styrkes. Ved å være rundt mennesker man bryr seg om og som bryr seg om det, vil det være enklere å regulere følelsene sine både i motgang og i medgang. På samme måte kan det argumenteres for at det vil være enklere å oppfatte andres følelser dersom man er godt kjent og trygge på hverandre.

Hva som er grunnen til at trygghet kun blir tatt opp av KT1 er ikke sikkert. En mulig forklaring er at de andre trenerne ikke vektlegger dette i stor grad når de arbeider med mental tøffhet. På den annen side, er det tidligere i oppgaven vist at trenerne i stor grad bryr seg om utøverne sine og er villig til å strekke seg langt for å hjelpe dem. Det kan også argumenteres for at trygghet er en grunnleggende pilar i alt arbeidet trenerne holder på med og i stor grad går igjen i alt arbeidet deres. Det vil derfor trolig være mer sannsynlig at tryggheten allerede eksisterer, og at man kan rette fokuset på bruk av andre verktøy for å oppnå mental tøffhet.

## **6.4 Organisasjonsklima**

Selv om empirien kan tyde på at Norge er og har vært veldig innovative, kan funn tyde på at dette er et tema med stor variasjon av meninger. Det kan se ut til at det ikke er en klar vei videre i hvordan man skal fortsette å være innovative og ta det neste steget i norsk svømming.

KT1 forteller blant annet at Norge er langt fremme i forhold til testing og analyser. Ved å være så innovative som beskrevet i sitatet fra empirien, kan man argumentere for at dette er med å bidra til å skape et høyprestasjonsmiljø. Ulike treningsformer blir også trukket frem, og at man er flinke til å dele erfaringer fra disse. Dette kan ses på fra et par ulike synspunkt. Et synspunkt kan være at man stiller seg positiv til denne utprøvingen av nye treningsmetoder. Tradisjonelt sett har det ikke vært mye innovasjon i treningsmetoder i svømming. Mange ser på dette som en utholdenhetsidrett, hvor mengde og antall timer i vannet er det viktigste. Derfor kan det å finne nye og bedre treningsmetoder være positivt for idretten. For det første kan dette bidra til at nivået blir høyere og at man for eksempel bryter flere verdensrekorder som et resultat av den nye treningsmetoden. Nye treningsmetoder kan også være nyttig for bredden. Ved å innovere og finne nye og mer effektive treningsmetoder, kan man holde bredden lengre i idretten også. Mange på breddenivå vil slutte på et tidspunkt hvor man føler at tiden man legger i idretten, ikke rettfærdiggjør resultatene. Ved å finne en treningsmetode som er mer effektiv kan man potensielt forsinke denne effekten. Nye treningsformer som er mindre tidskrevende eller krever færre antall treninger, samtidig som man forbedrer seg, kan ha en positiv effekt. Denne økte bredden kan også ha en tenkt positiv effekt på toppen, da det er et enda større utvalg som potensielt kan nå toppen. Mens fokuset på innovasjon kan ses på som et positiv ting, vil andre hevde at det kommer med sine ulemper. Et slikt argument kan være at fokuset på å innovere treningsmetoder, tar fokuset bort fra metoder man allerede vet fungerer. Ved å implementere en ny treningsmetode er man nødt til å sette av en mengde tid. Både for at utøveren skal bli vant med treningsmetoden, men også fordi det tar tid før man ser resultatet av arbeidet i konkurranse. Derfor vil noen kunne mene at man istedenfor å fokusere på arbeid man allerede vet skaffer resultater.

En annen måte KT1 mener svømme-Norge er innovative på, er bruken av andre idretter som en del av treningsgrunnlaget. Sitatet fra empirien gjenspeiler KT1's opplevelse av hvordan man har jobbet med å være innovative og finne nye måter å forbedre norske utøvere på. Som man kan se opplever KT1 at dette er et punkt man er dyktige på. Om resultatene til KT1 har blitt påvirket av implementeringen av annen form for trening kan diskuteres. På den ene siden kan det argumenteres for at ved å gjøre utøverne mer allsidige, vil kunne gi en god avkastning på prestasjonene i bassenget. Tidligere har svømmesporten vært preget av hvis man vil forbedre seg, må man legge ned arbeid i bassenget. Ikke andre plasser, som for eksempel styrkerommet. Dette kan muligens forklares med at man ikke var like avhengig av allsidighet for å oppnå gode resultater, som man er i dag. Andre ferdigheter enn de som spesifikt trengs i

sin individuelle idrett, som for eksempel styrke, kan argumenteres for å være mye viktigere i dag enn tidligere. Et annet poeng her er hva dette mer varierte treningsdagen gjør med det mentale hos utøveren. Gjennom empirien kan man se at utøverne til KT1 reagerte bra på mer allsidig trening. Ikke bare fikk man et sportslig utbytte av den, men utøverens mentale helse kan også anses som positivt påvirket. KT1 forteller at mange utøvere opplevde glede av å prøve ut nye ting. Dette gleden kan både bidra til at utøverne presterer bedre på trening, men også at de unngår mental utbrenthet. Toppidrett er krevende, både fysisk og mentalt, så tiltak som kan styrke den mentale helsen til utøverne burde også ses på som en viktig del av KT1's jobb. Ved å implementere nye treningsmetoder kan det virke som at dette behovet blir møtt.

Andre vil argumentere for at denne allsidigheten skader den spesifikke treningen. Ved å bruke tid på annen trening, vil det naturlig nok bli mindre tid man kan bruke på idretten sin. Derfor kan man argumentere for at implementering av annen trening kan virke mot sin hensikt. På samme måte vil man kunne poengtere at andre idretter ikke nødvendigvis har like god overføringsverdi. Padling er et eksempel KT1 bruker, og for mange vil svømming og padling være to vidt forskjellige idretter. I denne diskusjonen om overføringsverdi, vil det bli diskutert om tiden kunne blitt brukt på et annet tiltak som ville vært mer nyttig i etableringen av et høyprestasjonsmiljø. Til tross for at man kan argumentere begge veier, vil nok de fleste se KT1's grep om å legge mer vekt på denne allsidigheten og trene mer allsidig, som en av grunnene til suksessen hans.

Denne opplevelsen av at man er innovative i norsk svømming, ses ikke ut til å deles av KT3. Fra empirien kan man se at KT3 har tenkt mye på innovasjon, ifølge ham selv. Videre forteller han at han er stolt av å være en del av den mest innovative svømmeklubben i Norge. Til tross for dette, avdekkes det også utfordringer knyttet til innovasjon. Han beskriver blant annet at han synes det er tung materie å skape innovasjon i norsk svømming. Med dette sitatet kan man se at det etter KT3 mening, er mye man fremdeles kan forbedre. Han eksemplifiserer med hvordan man fordeler ressurser. Empirien viser at KT3 har selv kommet med forslag knyttet til dette, nemlig å sende analysesjefen i NSF rundt om i forskjellige klubber i Norge. Selv om man til en viss grad har etterfulgt dette forslaget, kan det tenkes at man kunne brukt ressursene enda bedre ved modifikasjoner på hvordan man gjør det i dag. Som empirien viser blir analysesjefen kun sendt ut til klubber med landslagsutøvere, og jobber fortrinnsvis med dem. Et mulig forslag til endring her kunne vært å dra ut til flere klubber, ikke bare de med landslagsutøvere. Dette kunne hatt en rekke tenkte fordeler med seg. For det første vil man kunne fått spredd kunnskapen man besitter i NSF til flere i svømme-Norge. Dette vil kunne

øke kunnskapsnivået på tvers av klubbstørrelse og økonomi, og med det redusere forskjellene i svømme-Norge. For det andre ville et slikt tiltak kunne ha positiv effekt på utviklingen av utøvere. Man kunne for eksempel fått enda mer tilpasset teknikkopplæring, etter et slikt møte med analysesjefen i NSF. Ved å øke det generelle nivået på utøverne i svømme-Norge, kan det argumenteres for at man øker sannsynligheten for å få enda flere utøvere i toppen. Til slutt kan også denne omdirigeringen av ressurser ha et motiverende aspekt ved seg. For mange unge utøvere vil et besøk av mennesker høyt oppe i systemet, bidra til økt motivasjon. Denne økte motivasjonen kan komme fra flere hold. For det første vil et slik besøk skape en følelse av at man føler seg sett og prioritert. For det andre kan det også argumenteres at slike besøk, kan sammenlignes med besøk fra utøvere som tar medaljer i OL. Med dette menes det at etter hvert OL er det blitt populært å bruke utøverne som har tatt medalje, til å skape entusiasme og inspirere yngre utøvere. Man henter dem gjerne inn for å fortelle en inspirerende historie og la de yngre utøverne få se og ta bilder med medaljen fra OL. Det kan derfor tenkes at besøk fra NSF vil kunne ha en lignende effekt.

Andre vil derimot hevde at å omfordele ressursene ikke ville vært hensiktsmessig. Man kan argumentere for at Norge er et lite land, hvor man ikke vil ha mange idrettsutøvere i verdenstoppen svært ofte. I tillegg kan man argumentere for at NSF besitter begrensede ressurser, sammenlignet med andre idretter. Dette vil føre til at man er nødt til å prioritere nøye. Og for noen vil det kunne forsvares at man bruker ressursene på de som er på landslaget, for å gi dem best mulige forutsetninger for å lykkes.

Det ser også ut til å være forskjeller i syn på bruken av andre treningsmetoder hos KT3 og KT1. Som beskrevet tidligere er dette noe KT1 mener man er flinke på, mens KT3 opplever motstand når han forsøker å prøve ut nye treningsmetoder. Videre kan empirien tyde på at man i stor grad er konforme, i svømme-Norge. Hva bakgrunnen for denne konforme tilstanden er, kan være vanskelig å vite. Men funn i empirien kan tyde på at hvordan man utdanner trenerne har en påvirkning på dette. Her fokuseres det i for stor grad på hva som er «best teori» kontra «best praksis», ifølge KT3. I utgangspunktet kan man kanskje stille seg undrende til hvordan en teoretisk tilnærming til trenerrollen er negativ, men KT3's opplevelse kan muligens indikere at man trenger en mer balansert tilnærming. God teoretisk forståelse og kunnskap er viktige egenskaper i trenerrollen, men med manglende erfaring vil dette kunne komme til kort. Noen vil også bruke KT3's resultater som et argument for å være enda mer innovative i hvilke treningsmetoder man bruker. Man kan hevde at gjennom gode resultater



over tid, har KT3 distansert seg noe fra de andre trenerne i Norge. Det vil derfor være naturlig å stille spørsmål om treningsmetodene hans er en del av denne suksessen.

På et oppfølgingsspørsmål om hvorfor KT3 klarer å innovere, svarer han blant annet at det er fordi han til en viss grad er illojale mot systemet.

Med dette mener KT3 at han kan fortsette å være innovativ, fordi man til en viss grad distanserer seg fra det konforme, og heller gjør det han mener er best for sine utøvere. Og selv om dette i utgangspunktet kan oppleves som en selvfølgelighet, finnes det eksempler på hvordan dette også har skapt utfordringer. Gjennom empirien blir det eksempelvis avdekket at utøverne til KT3 avsto fra landslaget, en periode. En situasjon hvor utøvere på landslaget frastår deltakelse, kan ikke anses som en ideell situasjon for noen av partene. Utøverne mister mulighet til å trene med de andre beste utøverne i landet, og landslaget mister profiler. I senere tid har utøverne til KT3 vendt tilbake til landslaget, som kan tyde på at man muligens har løst disse utfordringene.

Når man sammenligner KT1 og KT2's syn på teknologiens rolle for å være innovativ, kan man se enkelte likheter. Begge anser dette som et viktig verktøy, og empirien viser at teknologien og analysene har blitt bedre og bedre, og har bidratt i stor grad til å skape gode resultater. Men til tross for denne ene likheten, kan det se ut som at ulikhetene fortsetter her.

KT2 tror det er mulighet for å forbedre og innovere enda mer. Et eksempel på hvordan han tror man kan oppnå dette, er ved å innhente nye personer for å drive frem innovasjonen. Sitatet hans om hvordan man trenger nytt blod inn i norsk svømming styrker dette inntrykket. Her trekkes det inn både nye trenere, men også de administrative rollene i de ulike klubbene. KT2 understreker at han har troen på de som innehar disse rollene i dag, men poengterer at det er lite utskiftninger. Et eksempel som KT2 trekker frem er hvordan det rundt om i Norge er de samme hovedtrenerne som da han startet på 90-tallet. En høyere turn-over av de ansatte kan ha noen mulige effekter. En mulig effekt er at man får frem nye leder som er mer tilpasset dagens arbeidsmarked. I likhet med mange andre idretter i Norge, er svømming preget av dugnadsinnsats. Dette kan være alt i fra styremedlemmer, dommere og trenere. Disse har muligens ikke relevant bakgrunn for å være med på å innovere slik at norsk svømming tar ytterligere steg. I dag finnes det institusjoner, som for eksempel Norges Idrettshøyskole, som kan være med på å endre dette. De tilbyr en rekke ulike bachelor- og mastergrader innenfor idrett. Ved en slik tilnærming kan man muligens få økt kunnskapsnivået og legitimere

rollenehaverne på en mer formell måte, enn hva som blir gjort i dag. Selv om dette kunne vært et mulig tiltak, finnes det også utfordringer knyttet til dette. Idretten i Norge er i stor grad basert på frivillighet, og denne verdien står sterkt i det norske samfunn. Det vil med andre ord ikke være lett å få til et paradigmeskifte hvor man satser på et mer profesjonalisert idrettslag. Norge er i tillegg et langstrakt land, men mange små bygder og tettsteder. Så til tross for at man fikk formalisert lederrollen knyttet til idretten, kan det oppstå vanskeligheter ved å få dem til å flytte til disse ulike tettstedene. Derfor kan det tenkes at mindre idrettslag lokalisert i slike bygder og tettsteder, er helt avhengige av frivillige trenere og ledere som blir lenge i klubben. En annen mulig effekt av denne forhøyede turn-over er at man får mulighet til å hente ledere fra andre deler av verden. Det finnes allerede trenere fra andre steder i Skandinavia i norske svømmeklubber i dag, men ifølge KT2 burde man kanskje se på muligheten til å hente enda flere. Ser man på de andre nasjonene i Skandinavia har de historisk sett utkonkurrert Norge i svømmebassenget. Noen vil hevde at det skyldes helt andre omstendigheter i disse landene, for eksempel høye innbyggertall. Andre vil si at dette er en konsekvens av at de har dyktige mennesker i viktige roller, som muliggjør suksess. Uavhengig av disse argumentene, kan tilsettingen av ledere utenfra Norge ses på som et spennende forslag med flere mulige utfall. Et utfall kan være at dette fungerer bra. Som nevnt tidligere finnes det allerede en rekke skandinaver i norske svømmeklubber. Et par av disse har også hatt kontinuerlig suksess, over lang tid. Dette kan muligens forklares både med at de er dyktige ledere, i tillegg til at de kulturelle omstendighetene er relativt like rundt om i Skandinavia. Dette kan brukes som et argument for å prøve et slikt tiltak.

På en annen side kan dette føre med seg noen utfordringer, spesielt om man henter utenfra Skandinavia. Ledere innenfor norsk idrett kan ofte bli beskrevet som mer enn bare en trener eller leder. De oppnår gjerne en form for mentorrolle, eller lignende. Med andre ord, man bruker dem til mer enn bare det sportslige. Man knytter bånd som går utover bare trener/utøver-forholdet. Slik er det ikke nødvendigvis i alle andre land, og dette vil påvirke hvordan man samhandler.

Et annet aspekt KT2 trekker fram i diskusjonen om innovasjon, er hvordan man tar vare på de talentene som kommer opp i tidlig alder. Han foreslår blant annet at man gjennomfører analyser på hvorfor en rekke unge norske svømmetalenter forsvinner etter junioralder. I sitatet trekker KT2 frem hvordan norske juniorutøvere har tatt internasjonale juniormedaljer, men ikke nådd opp i senior konkurranser. Hva grunnen til dette er vet ikke KT2, men han ønsker at man analyserer dette for å få en bedre forståelse av fenomenet. Dette vil kanskje ikke anses

som innovasjon i formen av at man «finner opp» noe nytt. Men man kan argumentere for at ved å analysere og forstå denne trenden, vil man være bedre rustet til å endre den. En slik endring, hvor man får de flinkeste juniorene til å prestere i seniorklassen, vil komme med en rekke fordeler. For det første vil man gjennom slike resultater fortsette den gode trenden norske svømming har vært i. For det andre vil dette også kunne bidra til å utvikle både utøvere og trenere. Ved å ha flere utøvere på høyt nivå, vil utøverne ha flere å utveksle ideer og tanker med. De vil kunne ha et stort læringsutbytte av hverandre, og det vil gjøre det lettere å opprettholde et høyprestasjonsmiljø. I tillegg vil flere dyktige seniorutøvere muliggjør staffet deltakelse under store internasjonale mesterskap. De yngre svømmerne vil også nyte godt av dette, da det er enda flere å se opp til og lære av. I likhet med utøverne, vil trenerne også ha stor nytte av å videreføre suksessen på junior nivå, til senior. Ingen utøvere er like og denne variasjonen blant dem, kan gi mange gode læringsmuligheter for trenerne. Løsningen på et problem for svømmer A, trenger ikke å være løsningen for svømmer B. Ved å oppleve mange ulike situasjoner med ulike utøvere, vil dette kunne bidra til at trenerne blir mer komplette. Flere utøvere på internasjonalt nivå, vil også bety flere trenere med på mesterskap.

Funn fra intervjuet med LS kan vise et mer nyansert bilde i hvordan man skal gjøre norsk svømming enda bedre.

Gjennom empirien kan man se hvordan LS er klar over hvor sårbar Norge som svømmenasjon kan være. Under OL i Tokyo ikke oppnådde de resultatene man ønsket. Og selv om man ikke kan forvente å ha like mange i toppen som kjemper om medalje som andre land kan, ser LS muligheter for hvordan innovasjon kan hjelpe de norske utøverne til å nå målene sine.

Grunnen til denne optimismen kan forklares med LS's tro på hvordan man innoverer innenfor individualisert trening og intensitetsstyring. Et funn som kan karakteriseres som interessant er hvordan KT3 og LS's forklaringer skiller seg fra hverandre. På den ene siden har du KT3 som erfarer at det er vanskelig å gjennomføre sitt eget program på landslaget, og hvordan dette har ført til man har avstått fra deltakelse tidligere. På den annen side har man LS som trekker individualisert trening som et område Norge er innovative og kan regnes som en styrke. Noen vil hevde at det faktisk at KT3 tok ut utøverne sine i seg selv tyder på at det har vært et reelt problem. Andre vil argumentere for at dette kunne gjelde et fåtall utøvere, og at de aller fleste som får tilbud om å være med på landslaget, tar det. Sett bort ifra denne diskusjonen, vil

det kunne tenkes at svømme-Norge er tjent med å fortsette å innovere. Som LS poengterer, har Norge en liten populasjon å ta av sammenlignet med mange andre land. Innovasjon og fokus på detaljer vil derfor være viktig for å minske dette gapet mest mulig. Empirien kan tyde på at man er i god gang med dette, for eksempel hvordan man jobber med intensitetsstyring. Samtidig har man gjennom diskusjonen sett at det finnes utfordringer og til tross for at man har fått løst dem, vil det kunne dukke opp nye utfordringer i fremtiden.

I diskusjonen om hvordan man skal fortsette å innovere blir også trenerrollen diskutert. LS kan fortelle at klubbene i Norge i større grad blir profesjonalisert, men at dette ikke nødvendigvis gjenspeiles i resultatene. Han stiller blant annet spørsmål om dedikasjonen til trenerne.

En mulig forklaring på disse fraværende resultatene kan være et økt fokus på det administrative, fremfor det sportslige. Empirien kan tyde på at det er et økt fokus på faktorer som lønn, fridager og treningstider. Mulige forklaringer på dette kan variere. En mulig forklaring på dette kan være at økt profesjonalisering medfører økt fokus på det administrative. Et eksempel på dette kan være ansettelse av daglig ledere i norske svømmeklubber. Dette er en muligens en rolle det ikke har vært normalt å ha tidligere i norske svømmeklubber, og ved ansettelse vil det komme endringer. Daglig ledere har for eksempel et ansvar for at arbeidsmiljøloven blir fulgt. Arbeidstid faller under arbeidsmiljøloven og det kan tenkes at for å følge denne, må daglig leder redusere arbeidstiden til treneren noe. Det kan også argumenteres for man blir påvirket av samtiden og hvordan man tenker på arbeidsliv. For mange vil nok et mer balansert liv være mer ønskelig, en ett liv kun dedikert til karriere. Dette økte fokuset på å ha balanse kan være med å påvirke resultatene.

Fra et overordnet perspektiv kan man se at meningene om innovasjon i svømme-Norge varierer mye. Det kan virke som at det ikke er en felles forståelse blant noen av de høyst anerkjente figurene i norsk svømming om veien videre og hvordan man skal forbedre de gode resultatene man har opplevd de seneste årene. For å skape en felles forståelse kan det virke som man er nødt til å iverksette tiltak fra øverste hold. Mulige tiltak kan være å få involvert klubbene i større grad enn hva som blir gjort i dag. Seminarer, foredrag eller besøksrunder kunne alle vært tiltak som gjorde det lettere for klubbene å komme med sine tanker om hvordan man skal fortsette å innovere. En slik kollektiv tilnærming vil også gjøre informasjonsdelingen lettere, og man kan lære av hverandre suksesser og feil fremfor å måtte

finne ut av alt selv. Et annet tenkt tiltak kunne vært å etablere en komite som tok for seg dette med innovasjon. Her kunne man samlet topptrenere, administrasjonen i NSF, klubbene, de beste utøverne og samarbeidspartnere for å lage en felles plan, vurderingskriterier eller mal for hvordan man ønsker å drive innovasjon i svømme-Norge.

## **7 Konklusjon**

I dette kapitlet vil det bli gitt et svar på oppgavens problemstilling og kort oppsummering av oppgavens funn. Avslutningsvis vil det bli gitt forslag til videre forskning.

### **7.1 Oppsummering og konklusjon**

Min analyse viser at norske svømmeres gode prestasjoner kan forstås med bakgrunn i at trenernes atferd er i overensstemmelse med HPE-modellen, selv om jeg har funnet noen avvik fra modellen. Blant annet ble det funnet at alle lederne anvender en form for transformasjonsledelse, men ikke en transaksjonsstil. Kun to av de fire trenernes ledersstil kan forstås som å ha elementer av transaksjonsstil. Mulige grunner til hvorfor det ikke ble avdekket transaksjonell lederstil hos to av informantene er blitt diskutert. Også når det gjelder prestasjonsfremmere var trenernes atferd langt på vei i samsvar med HPE-modellen, spesielt når det gjelder informasjon og bruk av instrumenter. Jeg fant imidlertid ikke at de benyttet seg av intensiver. Videre var alle trenerne opptatt av menneskelige relasjoner, og jobbet med tiltak knyttet til holdninger, atferd og kapasitet. I arbeidet med å fremme et klima basert på innovasjon, kan det se ut til at det er uenigheter blant informantene hvor godt det egentlig jobbes med å være innovativ.

### **7.2 Forslag til videre forskning**

Ved å ta utgangspunkt i denne oppgaven kan man se at det er en rekke ulike interessante temaer som danner grunnlaget for videre forskning. Et mulig forslag er å se på hvordan fravær av transaksjonsledelse påvirker ens evne til å skape et høyprestasjonsmiljø. Funnene i denne oppgaven kan tyde på at et høyprestasjonsmiljø kan oppnås, til tross for at denne lederstilen ikke anvendes. Ved å undersøke videre hva som er muliggjør dette, bidrar man til økt forståelse av hvordan et høyprestasjonsmiljø kan fremmes, som igjen kan bidra til å nyansere modellen til Jones et al. (2009).

## 7 Referanseliste

- Burke, R. J. & Cooper, C. L. (2009). *The peak performing organization*: Routledge New York.
- Cruickshank, A., Collins, D. & Minten, S. (2013). Culture change in a professional sports team: Shaping environmental contexts and regulating power. *International journal of sports science & coaching*, 8(2), 271-290.
- FINA. (2019). History and presentation. Hentet fra <https://www.fina.org/swimming/history-and-presentation>
- Henriksen, K. (2015). Developing a high-performance culture: A sport psychology intervention from an ecological perspective in elite orienteering. *Journal of Sport Psychology in Action*, 6(3), 141-153.
- Norges fotballforbund. (2018). NFF søker direktør i elitefotball. Hentet fra <https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2018/nff-soker-direktor-elitefotball>
- Norges idrettsforbund. (2019-2023). *Idretten vil! Langtidsplan for norsk idrett*. Hentet fra <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/langtidsplan-for-norsk-idrett/>
- Norges Svømmeforbund. (2017). Svømming - forside. Hentet fra <https://svomming.no/svomming/svomming-forside/>
- Norges Svømmeforbund. (2020). Om forbundet. Hentet fra <https://svomming.no/forbundet/om-forbundet/>
- Norges Svømmeforbund. (2022). Internasjonale meritter. Hentet fra <https://svomming.no/forbundet/om-forbundet/internasjonale-meritter-2/>
- Stortingsmelding 26, -. (2011 - 2012). *Den norske idrettsmodellen*. Hentet fra [Side 72 av 83](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-26-20112012/id684356/Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. <i>Journal of occupational psychology</i>, 63(1), 1-18.</a></p><p>Andersen, S. S. (2013). <i>Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring</i>: Fagbokforl.</p><p>Andersen, T. L. (2021). <i>Prestasjonskultur - «There ain't no cure»</i> (Philosophiae doctor). UiT Norges arktiske universitet.</p><p>Bakan, I., Suseno, Y., Pinnington, A. & Money, A. (2004). The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes. <i>The International Journal of Human Resource Management</i>, 15(3), 587-616.</p><p>Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. <i>Current directions in psychological science</i>, 9(3), 75-78.</p><p>Bass, B. M. (1985). <i>Leadership and performance beyond expectations</i>: Collier Macmillan.</p><p>Beauchamp, M. R., Bray, S. R., Eys, M. A. & Carron, A. V. (2002). Role ambiguity, role efficacy, and role performance: Multidimensional and mediational relationships within interdependent sport teams. <i>Group Dynamics: Theory, Research, and Practice</i>, 6(3), 229.</p><p>Berson, Y. & Linton, J. D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. <i>R&D Management</i>, 35(1), 51-60.</p><p>Buchanan, D. & Bryman, A. (2009). <i>The Sage handbook of organizational research methods</i>: Sage Publications Ltd.</p><p>Burke, R. J. & Cooper, C. L. (2009). <i>The peak performing organization</i>: Routledge New York.</p></div><div data-bbox=)

- Campion, M. A., Papper, E. M. & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel psychology*, 49(2), 429-452.
- Cruickshank, A., Collins, D. & Minten, S. (2013). Culture change in a professional sports team: Shaping environmental contexts and regulating power. *International journal of sports science & coaching*, 8(2), 271-290.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*: Springer Science & Business Media.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- FINA. (2019). History and presentation. Hentet fra <https://www.fina.org/swimming/history-and-presentation>
- Fletcher, D. & Streeter, A. (2016). A case study analysis of a high performance environment in elite swimming. *Journal of change management*, 16(2), 123-141.
- Gibson, C. B. (2003). The Efficacy Advantage: Factors Related to the Formation of Group Efficacy 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(10), 2153-2186.
- Gilbert, T. F. (2013). *Human competence: Engineering worthy performance*: John Wiley & Sons.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences.
- Henriksen, K. (2015). Developing a high-performance culture: A sport psychology intervention from an ecological perspective in elite orienteering. *Journal of Sport Psychology in Action*, 6(3), 141-153.
- Jex, S. M. & Bliese, P. D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: a multilevel study. *Journal of applied psychology*, 84(3), 349.
- Jones, G. (2002). What is this thing called mental toughness? An investigation of elite sport performers. *Journal of applied sport psychology*, 14(3), 205-218.
- Jones, G., Gittins, M. & Hardy, L. (2009). Creating an environment where high performance is inevitable and sustainable: The high performance environment model. *Annual Review of High Performance Coaching and Consulting*, 1(13), 139-150.
- Jones, G. & Moorhouse, A. (2008). *Developing Mental Toughness: Gold Medal Strategies for Transforming your Business Performance*, Spring Hill: Oxford, England.
- Kristof, A. L. (1996). Person - organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*: Prentice-Hall, Inc.
- London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of occupational and organizational psychology*, 66(1), 55-69.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*: Sage publications.
- Mason, J. (2017). *Qualitative researching*: sage.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2004). TARGET ARTICLES:" Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications". *Psychological inquiry*, 15(3), 197-215.

- Nemanich, L. A. & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The leadership quarterly*, 18(1), 49-68.
- Norges fotballforbund. (2018). NFF søker direktør i elitefotball. Hentet fra <https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2018/nff-soker-direktor-elitefotball>
- Norges idrettsforbund. (2019-2023). *Idretten vil! Langtidsplan for norsk idrett*. Hentet fra <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/langtidsplan-for-norsk-idrett/>
- Norges Svømmeforbund. (2017). Svømming - forside. Hentet fra <https://svømming.no/svømming/svømming-forside/>
- Norges Svømmeforbund. (2020). Om forbundet. Hentet fra <https://svømming.no/forbundet/om-forbundet/>
- Norges Svømmeforbund. (2022). Internasjonale meritter. Hentet fra <https://svømming.no/forbundet/om-forbundet/internasjonale-meritter-2/>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*: Sage publications.
- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R. & Nickell, S. (1997). *Impact of people management practices on business performance* (bd. 22): Citeseer.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, 122-140.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*: sage.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Seale, C. (1999). Quality in qualitative research. *Qualitative inquiry*, 5(4), 465-478.
- Shamir, B. (1990). Calculations, values, and identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human relations*, 43(4), 313-332.
- Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data*: Sage.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta - analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56(1), 155-194.
- Stewart, G. L. & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of management Journal*, 43(2), 135-148.
- Stortingsmelding 26, -. (2011 - 2012). *Den norske idrettsmodellen*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-26-20112012/id684356/>
- Stroh, L. K. & Reilly, A. H. (1997). Loyalty in the age of downsizing. *Sloan Management Review*, 38(4), 83-89.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (bd. 3): Fagbokforlaget Bergen.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4th ed. utg. Applied social research methods series, bd. vol. 5). Thousand Oaks, Calif: Sage.



- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring*: Fagbokforl.
- Andersen, T. L. (2021). *Prestasjonskultur - «There ain't no cure»* (Philosophiae doctor). UiT Norges arktiske universitet.
- Bakan, I., Suseno, Y., Pinnington, A. & Money, A. (2004). The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 587-616.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current directions in psychological science*, 9(3), 75-78.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: Collier Macmillan.
- Beauchamp, M. R., Bray, S. R., Eys, M. A. & Carron, A. V. (2002). Role ambiguity, role efficacy, and role performance: Multidimensional and mediational relationships within interdependent sport teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(3), 229.
- Berson, Y. & Linton, J. D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R&D Management*, 35(1), 51-60.
- Bjørlykke, V. O. (2020). *Sammenhenger mellom treneratferd og norske konkurransesvømmers opplevelser av frykt for å mislykkes, stress og utbrenthet*.
- Buchanan, D. & Bryman, A. (2009). *The Sage handbook of organizational research methods*: Sage Publications Ltd.
- Burke, R. J. & Cooper, C. L. (2009). *The peak performing organization*: Routledge New York.
- Campion, M. A., Papper, E. M. & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel psychology*, 49(2), 429-452.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*: Springer Science & Business Media.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- FINA. (2019). History and presentation. Hentet fra <https://www.fina.org/swimming/history-and-presentation>
- Fletcher, D. & Streeter, A. (2016). A case study analysis of a high performance environment in elite swimming. *Journal of change management*, 16(2), 123-141.
- Gibson, C. B. (2003). The Efficacy Advantage: Factors Related to the Formation of Group Efficacy 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(10), 2153-2186.
- Gilbert, T. F. (2013). *Human competence: Engineering worthy performance*: John Wiley & Sons.

- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences.
- Jex, S. M. & Bliese, P. D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: a multilevel study. *Journal of applied psychology*, 84(3), 349.
- Jones, G. (2002). What is this thing called mental toughness? An investigation of elite sport performers. *Journal of applied sport psychology*, 14(3), 205-218.
- Jones, G., Gittins, M. & Hardy, L. (2009). Creating an environment where high performance is inevitable and sustainable: The high performance environment model. *Annual Review of High Performance Coaching and Consulting*, 1(13), 139-150.
- Jones, G. & Moorhouse, A. (2008). *Developing Mental Toughness: Gold Medal Strategies for Transforming your Business Performance*, Spring Hill: Oxford, England.
- Kristof, A. L. (1996). Person - organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*: Prentice-Hall, Inc.
- London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of occupational and organizational psychology*, 66(1), 55-69.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*: Sage publications.
- Mason, J. (2017). *Qualitative researching*: sage.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2004). TARGET ARTICLES:" Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications". *Psychological inquiry*, 15(3), 197-215.
- Nemanich, L. A. & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The leadership quarterly*, 18(1), 49-68.
- Nordgård, M. K. (2012). *Formtopping i svømming*.
- Norges Svømmeforbund. (2017). Svømming - forside. Hentet fra <https://svomming.no/svomming/svomming-forside/>
- Norges Svømmeforbund. (2020). Om forbundet. Hentet fra <https://svomming.no/forbundet/om-forbundet/>
- Norges Svømmeforbund. (2022). Internasjonale meritter. Hentet fra <https://svomming.no/forbundet/om-forbundet/internasjonale-meritter-2/>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*: Sage publications.
- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R. & Nickell, S. (1997). *Impact of people management practices on business performance* (bd. 22): Citeseer.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, 122-140.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*: sage.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.

- Seale, C. (1999). Quality in qualitative research. *Qualitative inquiry*, 5(4), 465-478.
- Shamir, B. (1990). Calculations, values, and identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human relations*, 43(4), 313-332.
- Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data*: Sage.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta - analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56(1), 155-194.
- Stewart, G. L. & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of management Journal*, 43(2), 135-148.
- Stroh, L. K. & Reilly, A. H. (1997). Loyalty in the age of downsizing. *Sloan Management Review*, 38(4), 83-89.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (bd. 3): Fagbokforlaget Bergen.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4th ed. utg. Applied social research methods series, bd. vol. 5). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.

## Vedlegg A – Informasjonsskriv

Hei!

Jeg er en mastergradsstudent fra studiet Organisasjon og ledelse ved Universitetet i Tromsø, og skal i den forbindelse skrive en masteroppgave som omhandler lederskap i norsk toppidrett. I denne casestudien skal jeg se nærmere på idretten svømming og oppgaven definerer toppidrett som medaljører i topp internasjonale mesterskap, verdensmesterskap og olympiske leker.

Formålet med oppgaven er å belyse lederskap innenfor norsk svømming og se på hvordan lederskap påvirker prestasjoner under internasjonale mesterskap som VM og OL. Basert på oppgavens formål lurer jeg på om du kunne tenke deg å stille som intervjuobjekt som en del av datainnsamlingen til oppgaven. Planen er å starte datainnsamlingen/gjennomføre intervjuet før jul, med utgangspunkt i uke 48 (28 nov – 04.des) og/eller uke 49 (05.des – 11.des). Intervjuet antas å ta ca 1-1.5t, men det kan tenkes at dette estimatet overskrives.

Du vil bli anonymisert og data vil ikke kunne kobles tilbake til deg. Innsamlet data fra intervju vil kun bli lagret på universitetets server som er kryptert og beskyttet av brannmur. Dataen vil slettes så snart prosjektet er ferdig, som er i begynnelsen av mai. Dersom du ønsker, kan du på hvilket som helst tidspunkt trekke deg fra forskningsprosjektet, og jeg vil umiddelbart slette innsamlet data fra intervju. Om du stiller til intervju vil du på forhånd få et samtykkeskjema som gir mer detaljert informasjon om prosjektet og personvern.

Om det er spørsmål som fremstår som uklare under intervjuet er det åpent for å poengtere dette, og dersom det er enkelte spørsmål du ikke ønsker å svare på vil dette blir godtatt.

Håper at så mange som mulig ønsker å delta.

Hvis du har ytterligere spørsmål angående intervju eller prosjektet, kan jeg kontaktes på e-post: [ojo048@uit.no](mailto:ojo048@uit.no) og telefon: 415 54 825.

Med vennlig hilsen,

Ole Jørmeland

## **Vedlegg B – Samtykkeskjema**

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Lederskap i norsk toppidrett”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke lederskap i norsk toppidrett. I dette skrivet gis det informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Formålet med prosjektet er å samle inn data til masteroppgaven i Organisasjon og ledelse ved Universitetet i Tromsø – UiT. Masteroppgaven går ut på å undersøke hvordan lederskap påvirker resultatene ved internasjonale svømmestevner som VM og OL.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Institutt for samfunnsvitenskap er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget er blitt bestemt gjennom en gjennomgang av norsk svømmehistorie. Du har trent/vært ansvarlig for en utøver som har tatt medalje i internasjonale langbanemesterskap i perioden 2000 til 2021 og blir derfor spurt om å delta.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i intervju, innebærer det at du blir spurt spørsmål om temaer som er relevant for å kunne avdekke ulike aspekter ved lederskap før, under og etter nevnte konkurranser. Det vil ta deg ca. 60-90 minutter å delta. Dine svar fra intervjuet vil bli tatt opp på båndopptaker og lagret elektronisk til prosjektet er ferdig.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet.

Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Personer som vil ha tilgang til opplysningene er masterstudenten og veileder Turid Moldenæs.

Dine data vil bli lagret bak brannmurer til serverne på UiT.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes i midten av mai 2022. Personopplysninger og lydopptak vil bli permanent slettet etter dette. Vedkommende vil anonymiseres i prosjektet.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra institutt for samfunnsvitenskap ved UiT har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: · Turid Moldenæs, på epost turid.moldenes@uit.no eller på telefon 77 64 46 79 eller Ole Jørmeland, på epost ojo048@uit.no eller på telefon 41 55 48 25 · Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, på epost personvernombud@uit.no eller telefon: 976 915 78.

· NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost personverntjenester@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen,

Ole Jørmeland

Veileder

Turid Moldenæs

-----  
-----

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet lederskap i norsk toppidrett, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet i midten av mai 2022.

-----  
-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg C – Intervjuguide

Intro: Hei og takk for du kan delta. Jeg heter er Ole, og i forbindelse med min masteroppgave og din posisjon i norsk svømming ønsker jeg å stille deg noen spørsmål. Hensikten med intervjuet er å belyse aspekter ved lederskap i norsk toppidrett. Du har tidligere mottatt infoskriv fra meg og vi har sammen gjennomgått samtykkeskjemaet. Det er gitt samtykket skriftlig og muntlig. Er det noen spørsmål før vi starter? Vi vil nå gå videre til spørsmålene, hvis noen skulle være uklare, så er det bare å stille spørsmål.

### Tema 1: Leadership

#### Åpningsspørsmål:

Hvordan vil du generelt beskrive din lederstil? (For eksempel involverende, instruerende, visjonær, m.m.)?

#### Oppfølgingsspørsmål:

- Endrer lederstilen din seg i en høytrykksituasjon, for eksempel under mesterskap? Hvis ja, hvordan? Blir du mer involverende, instruerende, fratredende, kynisk?
- Hvordan jobbes det for å skape en visjon som virker inspirerende og meningsfull for fremtiden, og eventuelt hvorfor?
- Hvordan jobber du for å være tilgjengelig for utøveren din? (Emosjonelt, informasjon, selvtillit og selvfølelse).
- Hvordan jobber du som leder for å forstå hva som skal til for å nå målet som er satt, og hvordan jobbes det fra nåværende tilstand til fremtidig ønsket tilstand?

### Tema 2: Performance enablers

#### Åpningsspørsmål:

Hvilke tiltak gjør dere for å legge til rette for topprestasjoner under høypressituasjoner?

#### Oppfølgingsspørsmål:

- Hvordan arbeider du som leder for å maksimere ressurser tilgjengelig for dine utøvere?



- Hvordan jobber dere med klar rolleavklaring?
- Brukes det noe form for utstyr eller teknologi for å oppnå et høyt prestasjonsmiljø?
- Legges det til rette for informasjonsdeling på tvers av klubber/nasjoner/idretter?
- Gis det noe form for intensiver for å optimalisere og/eller vedlikeholde motivasjonen til utøverne for å prestere? Hvis ja, hvilke?

### **Tema 3: People**

#### **Åpningsspørsmål:**

Hvordan bygger man en resilient prestasjonsgruppe? Med en resilient prestasjonsgrupper menes det en gruppe som leverer forutsigbart gode resultater over tid.

#### **Oppfølgingsspørsmål:**

- Hvordan bygger du et godt trener-utøver forholdet?
- Hvordan bygger man respekt seg imellom?
- Hvordan skaper man tillit til hverandre?
- Hvordan bygger man et miljø hvor utøverne tar mer ansvar enn rollen deres egentlig innebærer?

### **Tema 4: Organizational culture**

#### **Åpningsspørsmål:**

Hvordan jobbes det med å være innovativ i norsk svømming? I denne konteksten sees innovativ som prosessen hvor man finner nye måter å utvikle utøverne på som skal bidra til nye gode resultater.

#### **Oppfølgingsspørsmål:**

- Kan du fortelle litt på hvordan du arbeider med produktivitet (med produktivitet menes for eksempel langtids-planer, langsiktig utvikling, hvordan oppnå langvarig suksess).
- Hvordan jobbes det med å utvikle utøvernes «well-being»? Med «well-being» menes det i dette tilfellet utviklingen av utøverne som personer.

