



# Høgskulen på Vestlandet

## Forskningsmetode og bacheloroppgave

IDF350-OSO-2024-VÅR-FLOW assign

### Predefinert informasjon

**Startdato:** 16-05-2024 09:00 CEST  
**Sluttdato:** 30-05-2024 14:00 CEST  
**Eksamensform:** Bacheloroppgave - gruppe  
**Termin:** 2024 VÅR  
**Vurderingsform:** Norsk 6-trinns skala (A-F)  
**Flowkode:** 203 IDF350 1 OSO 2024 VÅR  
**Ekstern sensor:** Ekstern sensor 1  
**Intern sensor:** Intern sensor 1

### Deltaker

Kandidatnr.: 157

### Informasjon fra deltaker

Antall ord \*: 10816

#### Egenerklæring \*:

Ja

Jeg bekrefter at jeg har  
registrert

oppgavetittelen på  
norsk og engelsk i

StudentWeb og vet at

denne vil stå på

vitnemålet mitt \*:

Ja

### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)  
**Gruppenummer:** 35  
**Andre medlemmer i gruppen:** Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min \*

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller

Nei



Høgskulen  
på Vestlandet

# BACHELOROPPGÅVE

Prestasjonskultur innan lagidrett

**Adrian Alvsvåg Jacobsen**

Forskningsmetode og bacheloroppgave

Høgskulen på Vestlandet/ Campus Sogndal/Trening, fysisk aktivitet og helse

Vårsemester 2024

Tal på ord: 10 816

Rettleiar: Einar Ylvisåker

Innleveringsdato: 30.mai, 2024

Eg stadfestar at arbeidet er sjølvstendig utarbeida, og at referansar/kjeldetilvisingar til alle kjelder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1

# Samandrag

Formålet med prosjektet har vore å finna ut korleis prestasjonskultur og gruppedynamikk har fungert i ein fotballklubb som har hatt eit ønske om å vera topp 20 i Noreg. Dei har ikkje klart dette dei siste åra. Grunnen til at eg ville jobba med dette prosjektet, var fordi eg synest det er interessant å sjå korleis menneske oppfører seg i ulike situasjonar der ein møter motstand, og gruppedynamikken endrar seg. Eg synest det er interessant å sjå korleis prestasjonskultur og gruppedynamikk kan påverka resultat. På bakgrunn av dette har eg komme fram til følgjande problemstilling:

*Korleis skapa ein god prestasjonskultur?*

For å finne ut av problemstillinga, valde eg å bruka semistrukturert intervju der utvalet bestod av seks personar med ulike roller og erfaring i klubben. Det blei gjort lydopptak av innsamla data med ein app som heiter Super Recorder. Deretter transkriberte eg informasjonen. Intervjuspørsmåla er knytte opp til teori om prestasjonskultur innan idrett med utgangspunkt i Rune Høigard si bok: *Gruppedynamikk og ledelse i idrett* (2020).

Resultatet av undersøkinga viser at klubben er oppteken av kor viktig det var å ha gode haldningar, positiv innstilling, kroppspråk, motivasjon og handling for å skapa god prestasjonskultur. Dette blei også konklusjonen.

# Abstract

The purpose of this case was to find out how performance culture and group dynamics has worked in a football club which has want to be in top 20 in Norway. They have not reached it for the last years.

The reason that I want to do this project is because I find it interesting to see how people behave in different situations when they meet adversity and group dynamics change. I find it interesting to see how performance culture and group dynamics can influence the results. Based on this I will present this question:

*How to make a good performance culture?*

How to answer this question, I choosed semi-structured interview. It was six persons in the celection. They had different roles and experiences in the club. The cellation of information was done through Super Record. Afterwards I did trancription. The quastions was linked to theory about sport and performance culture, based on Rune Hoigaards book: Group dynamics and management in sports (2020). The result of the research shows that the club has focus on good attitude, bodylanguage, motivation, and good spirit. This was also the conclusion.

# Innhold:

1.0	
Innleiing.....	
.....	5
2.0	
Teori.....	
.....	5
2.1. Korleis skape ein god prestasjonskultur?.....	5
2.1.1. Synleggjera kva som er gode prestasjonar.....	6
2.1.2. Ver tydeleg på kva slags kultur som er ønska.....	6
2.1.3. Set høge, men oppnåelege mål.....	6
2.1.4. Skapa eigarskap og engasjement.....	6
2.1.5. Dei rette personane og kulturelle arkitektar.....	6
2.1.6. Systematisk trening og oppfølging.....	7
2.1.7. Avvikla negative kulturberarar.....	7
2.1.8. Avvikla teammedlemmar som ikkje presterer over tid.....	7
2.1.9. Gi konstruktiv feedback.....	7
2.1.10. Markera og feira framgang med suksess.....	8
2.2	
Prestasjonskultur.....	
.....	8
2.3	
Teamkultur.....	
.....	9
2.3.1 Ein felles kultur eller mange små kulturar?.....	10
2.3.2	
Kulturinnhald.....	
.....	11

2.3.3	
Verdiar.....	
.....	11
2.3.4	
Normer.....	
.....	11
2.3.5 Grunnleggjande	
antakelsar.....	12
2.4	
Kulturendring.....	
.....	12
2.5 Planlagt	
kulturendring.....	
.....	13
2.5.1 Fase 1:	
Opptining.....	
.....	13
2.5.2 Fase 2:	
Forandring.....	
.....	13
2.5.3 Fase 3:	
Stabilisering.....	
.....	14
2.6	
Målsetjingsprosess.....	
.....	14
2.6.1	
Målsetjing.....	
.....	15
2.6.2	
Arbeidskravanalyse.....	
.....	15
2.6.3	
Kapasitetsanalyse.....	
.....	16
2.6.4 Korleis auka forpliktelsen til måla?.....	16
2.6.5	
Iverksetjing.....	
.....	17

2.6.6	
Evaluering.....	
.....	17
3.0	
Metode.....	
.....	18
3.1 Utval av	
informantar.....	
.....	18
3.2	
Datainnsamling.....	
.....	18
3.3 Analyse av	
datamaterialet.....	
.....	19
3.4 Etske	
omsyn.....	
.....	19
3.5	
Reliabilitet.....	
.....	19
3.6.	
Validitet.....	
.....	20
3.7 Tematisk	
koding.....	
.....	20
4.0	
Resultat.....	
.....	20
5.0 Diskusjon	
.....	
.....	30
5.1	
Hovudfunn.....	
.....	30
5.2 Alternative forklaringar på	
resultat.....	30
5.3 Korleis jobbar laget for å oppnå målsetjinga?.....	
31	



5.4 Planlagte kulturrendringar.....	
.....	31
5.5 Korleis synleggjer klubben god prestasjonskultur?.....	33
5.6 Målsetjing og prestasjonskultur.....	
	33
6.0	
Konklusjon.....	
.....	34
Referansar.....	
.....	35
Vedlegg 1 Spørsmål til intervju .....	36
Vedlegg 2 Samtykkeskjerma .....	37

# 1.0 Innleiing

Mange norske fotballag har som målsetjing å kvalifisera seg i toppen av norsk fotball, topp 30 i Noreg. I denne bacheloroppgåva vil eg sjå nærmare på eit lag som i fleire år ikkje har oppnådd måla sine og vere blant dei 20 beste. Det vil seie i toppen av nivå 2 og innemellom vere på nivå 1. I 2023 var ein ny sesong der målsetjingane ikkje blei infridde. Eg ønskjer å finna ut i kva grad dei har hatt fokus på gruppedynamikk og prestasjonskultur, og kor bevisste leiarar, trenarar og spelarar er på dette? Korleis jobbar dei undervegs for at kollektivet skal fungera best mogleg? Rune Høigard si bok *Gruppedynamikk og ledelse i idrett, 2020*, dannar mykje av teorigrunnlaget for å belysa problemområdet eg vil undersøka. Gruppedynamikk og prestasjonskultur er eit interessant felt å studera innanfor lagidrett for å sjå korleis gruppe medlemmane fungerer relasjonelt saman på laget, både i medgang og motgang.

Det finnes fleire måtar å jobbe innanfor prestasjonskultur. Eg vil finna ut meir ut korleis dette laget jobbar for å nå måla sine. Klarer alle å dra i same retning, eller vert det interessekonfliktar? Klubben har gode ressursar for å nå målsetjingane sine, men har ikkje klart det på fleire år. Eg vil finna ut om det kan ha noko med gruppedynamikk og prestasjonskultur å gjera. På bakgrunn av dette har eg komme fram til denne problemstillinga:

Korleis kan ein skape ein god prestasjonskultur?

## 2.0 Teori

### 2.1 Korleis skape ein god prestasjonskultur?

Høygard (2020, s. 268-270) skriv om korleis ein konkret kan gå fram for å skapa ein god prestasjonskultur med fleire innfallsvinklar.

#### 2.1.1 Synleggjera kva som er gode prestasjonar

Alle i leiinga, teamet og klubben må ha ei klar oppfatning på kva som er gode og dårlege prestasjonar. Prestasjonar må ha brei forståing. Det handlar ikkje berre om resultat og tabellplassering. I ein prestasjonskultur er det fleire faktorar som bidrar til gode prestasjonar, som for eksempel det å ha eit kvalitetsstempel på alt i livet. Det handlar om positiv instilling, bidrag i laget og forhold til eksterne aktørar som sponsorar, media, supportarane osv. Dette gjeld for alle involverte, i teamet eller organisasjonen. Det kan vera utfordrande å eksemplifisera og tydleggjera kva som er gode prestasjonar når eit lag og organisasjon skal utvikla seg.

#### 2.1.2 Ver tydeleg på kva slags kultur som er ønska

Ein grundig og forankra verdiprosess er nødvendig. Ein må gå nøye gjennom prosessar for å finna ut kva konkrete verdiar som skal kjenneteikne klubben. Dei må operasjonaliserast og eksemplifiserast gjennom tydegare retningslinjer. Ulike retningslinjer er punkt på akseptabel og uakseptabel oppførsel. Før ein iverkset, må ein ha tydelege system og rutinar på kva oppførsel som vert belønna eller slått ned på.

#### 2.1.3 Set høge, men oppnåelege mål

Måla må ha ein balansegang mellom meistring og utfordring. Det skal ikkje vera for lett eller for vanskeleg. Det er viktig at måla er realitiske når ein skal karleggja spelargruppa, trenarteam og leiinga sine ferdigheiter, personlegdom og kompetanse.

#### 2.1.4 Skapa eigarskap og engasjement

Det er viktig å involvera heile teamet når ein skal laga mål og verdiar der ein kjem med konkrete, realitiske og ambisiøse punkt. Alle må bli sett og høyrte, noko som vil skapa eigarskap, engasjement og større motivasjon, der personar vil kjenna på tilhøyrse og trivsel.

#### 2.1.5 Dei rette personane og kulturelle arkitektar

Det er viktig å få inn dei rette folka. Ein må sjå etter personar med fagleg kompetanse og gode referansar. Det er viktig å ha personar som kan ha ulike perspektiv, synspunkt og erfaring og god kjennskap til klubben. Spelargruppa bør ha ei god blanding av yngre og erfarne spelarar, ulike ferdigheiter med tanke på posisjon på banen. Sist, men ikkje minst er det viktig at personane har gode verdiar, haldningar og relasjonelle ferdigheiter som er i tråd med klubben sin filosofi og spelestil.

#### 2.1.6 Systematisk trening og oppfølging

I ein prestasjonskultur må klubben investera i trenarteam, støtteapparat og spelartropp. Alle skal ha ein utviklingsplan. Det er enda viktigare for dei yngre å få tett og god oppfølging, sidan dei har lite erfaring. Klubben må ha mentorordningar, med fleire spelarutviklarar, slik at spelarane kan føla seg sett og høyrte.

#### 2.1.7 Avvikla negative kulturberarar

Teammedlemmar som skapar dårleg åtferd og treningskultur, må korrigerast, sjølv om det kjem frå personar med høg innflytelse. Det er lurt å ta ein prat med dei som skapar ein dårleg dynamikk, uansett kva slags status utøveren har i gruppa. Dialog er viktig for at tilliten skal kome tilbake, der formålet er positiv forsterkning av god åtferd og sanskjonering av uønska åtferd. Viss ikkje dette blir betre, må ein fjerna teammedlemmet.

#### 2.1.8 Avvikla teammedlemmar som ikkje presterer over tid

Teammedlemmar som ikkje har prestert, sjølv om dei har fått all hjelp og støtte, må få hjelp til å finna andre moglege løysningar der dei kan utvikla seg. Det kan for eksempel vera å dra på lån til ein annan klubb. Ein bør også ta ein prat med medlemmar som presterer bra, men har dårleg innstilling og fokus på mykje anna. Då kjem pedagogikken inn på korleis ein

snakkar og behandlar menneske på forskjellige måtar. Viss prestasjonen eller åtferda ikkje vert betre, må klubben fjerna teammedlemmet, noko som vil vere til det beste for klubb og lag.

### 2.1.9 Gi konstruktiv feedback

Det må skapast ein feedbackkultur kor ein gir tydelege og konstruktive tilbakemeldingar under trygge rammer. Då må alle i klubben eller teamet vite kva slags kriterium som er utarbeidde. Viss eit medlem for negative tilbakemeldingar der det ikkje er trygge rammer, kan det skape frykttkultur. Når ein for kritikk, er det lett for at det vert personleg. Ein spelar kan tenkje at den andre spelaren ikkje likar ho/han. Kritikken skal alltid ha ein positiv intensjon, som er til det beste for spelaren og laget.

### 2.1.10 Markera og feira framgang med suksess

Når ein har jobba hardt, systematisk og målretta der ein har oppnådd sine mål, skal det feirast skikkeleg. Det handlar om å setje pris på mål ein saman klarer å oppnå. Når ein tar seg ein skikkeleg fest, vil lagkjensla verte forsterka, fleire vennskap vert danna, og gode minne vert skapte. Klubben kan vidareføra denne prestasjonskulturen til andre klubbar, noko som kan sørge for at ligaen vert betre. Dette er overførbart til prestasjonar internasjonalt, som kan sørge for at landslaget vert konkurransedyktig.

## 2.2 Prestasjonskultur

Prestasjonskultur handlar om hardt, målretta og systematisk arbeid som varer over tid. Det er viktig at medlemmane har lidenskap og drivkraft til å utføra dei arbeidsoppgåvene som skal utførast. I tillegg bør ein ha positiv innstilling, ha gode haldningar og riktig fokus, sjølv om resultatata vert varierende.

Det er mange måtar å skape ein god prestasjonskultur. Ein kan synleggjera kva som er gode prestasjonar ved at alle i klubben og teamet må ha ei klar oppfatning av kva slags retning ein skal dra i. Klubben må laga ulike kriterium på kva som er gode prestasjonar. Det kan vera god livsførsel, som handlar om å vera 24 timarsutøvar der utøvaren gjer ting grundig i kvardagen. Det kan vera å visa engasjemet, som for eksempel å støtta opp om sosiale bidrag til teamet. Bidrag frå eksterne aktørar som sponsorar, media og supportarar er også viktige for å

framkalla gode prestasjonar. Fordelar med dette er at fleire vil komma på kamp, det vert meir interesse som gjer at utøvarane får ekstra motivasjon til å prestera. Ein må visa at ein bryr seg om andre, noko som kan skapa ein positiv atmosfære innad i gruppa, og skaffa eit godt omdømme utanfor. Dette gjeld ikkje berre for utøvarane. Det gjeld for heile teamet rundt laget.

Høigard skriv følgjande:

*“I en prestasjonskultur må holdninger og handlinger: 1) bygge opp og støtte optimale prestasjoner, 2) vare over tid i møte med varierende resultat, 3) føre til kontinuerleg forbetring og stor innsats”*(Høigaard, 2020, s. 268). Det er verdt å merka seg at team med gode resultat ikkje nødvendigvis har ein god prestasjonskultur. For det første er det viktig å ha eit grunleggjande fundament i botn, der kulturen er innarbeidd frå før av. Det andre er at det vert arbeidd med å vidareutvikla kulturen kontinuerleg. Sist, men ikkje minst at ein har positiv instilling til å læra av dårlege resultat.

## 2.3. Teamkultur

I toppidrett er det eit ønskje å skapa effektive team og gode resultat. Men for å lykkast med det må det utviklast ein prestasjonskultur som alle teammedlemmar identifiserer seg med. Ein positiv kultur handlar ikkje berre om idrettslege prestasjonar. Det er noko som teammedlemmane identifiserer seg med og som vil skape betre samhold, større drivkraft til å jobba hardt, meir åpenheit for å kome med nye idéar og betre trivsel. Når det kjem til ordet kultur, er det mange spørsmål ein kan stilla. Er kultur noko som er vedteke? Er kultur noko abstrakt som berre har utvikla seg naturleg? Er kultur måten ein tenkjer og utfører ting på? Kultur har ofte teoretiske og faglege utgangspunkt. Ein ting kultur har til felles, er korleis menneske samarbeider som vert vist i praksis på deira måte.

Kort sagt er teamkultur “måten vi gjør tingene på her hos oss” (Høigaard, 2020 s. 260, Deal & Kennedy, 1982). Ein av dei mest betydningsfulle forskarane på organisasjonskultur er Edgar H. Schein. Han beskriv kultur som:

Et mønster av grunnleggende antakelser-skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som de lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon-som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene. (Høigaard, 2020 s. 260, Edgar H. Schein (1985, 2017) side 12

Schein var spesielt opptatt av ubevisste holdninger og standpunkt (basic assumptions), noko han meiner er kjernen i dei kulturelle laga.

I Noreg er Henning Bang ein sentral forskar på organisasjonskultur, og han definerer organisasjonskultur slik: "et sett av kognisjoner som utvikles gjennom samspill mellom organisasjonsmedlemmene, og kommer til uttrykk i måten medlemmene oppfører seg på" (Høigaard, 2020 s 260, Henning Bang 2013, 2019).

Teamkultur handlar om kva slags verdiar som kjem til uttrykk. Teamkulturen har også normer som gir kriterium på handlingar og veremåtar som er akseptabelt og ikkje akseptabelt. Så er det antakelsar og verkelegheitsoppfatningar frå eit subjektivt syn som kjem til uttrykk.

Kultur er noko som vil veksa naturleg fram i følgje Schein (2017). Klubben veit korleis dei skal meistra sine utfordringar og problem. Kultur handlar om den levande historia på erfaringar som er gjennomgått. Det er mange klubbar i verda som er like og ulike. Det er alt frå historie, forutsetning, omgjevnadane (bystorleik), supportarkultur, media si dekning osv.

Prestasjonskultur i idrett er fascinerande og komplekst. Det finst mange forskjellige vegar til å mislykkast og oppleve suksess. Klubbar eller team kan ha deira eigen måte å jobba på. Eit eksempel er at klubben har erfart ein spesiell måte å vera på. Dette har ført til tidlegare suksessar og dei har klart å løyse utfordringar, framheva, idealisert og vidareutvikla denne måten å vera på. Kultur er ikkje noko ein kan bestemta. Det er samhandling mellom teammedlemmane og omgjevnadane som utviklar seg over tid. Kultur handlar om kva ein ønskjer skal prega teamet.

### 2.3.1 Ein felles kultur eller mange små kulturar

Teamkultur er det som er delt mellom medlemmane. Samtidig kan det vera forskjellige oppfatningar innad i teamet. Medlemmane kan ha ulike personlegdomar, normer og meiningar. Teorien skil mellom integrasjons- og differansieringsperspektiv.

Integrasjonsperspektiv er noko alle i gruppa vert einige om. Når det gjeld differansieringsperspektiv vil det vera subgrupperingar og subkulturar. Dette kan ha negativ og positiv effekt. På den negative sida kan subkulturar skapa interne ueinigheitar og vera til hinder for å skapa ein felles kultur. På den positive sida kan det vera bra for gruppa å ha ei gruppe med forskjellige fagpersonar som kan kome med ulike infallsvinklar. Eksempel er i møte med utfordringar. Dette kan sørge for at fleire medlemmar kan utvikla seg individuelt med å sjå utfordringar i fleire samanhengar og få eit større perspektiv. Men det må vera innanfor ei viss ramme. Då kan gruppa verte meir dynamisk. (Høigaard 2020 s 261)

### 2.3.2 Kultuinnhald

Kulturinnhaldet er teamets kollektive mentale modellar for handling. Spørsmålene er kven skal vi vera, kva skal vi gjere og korleis skal vi opptre? Kulturinnhaldet deles i verdier, normar og grunnleggjande antakelsar.

### 2.3.3 Verdier

Verdier handlar om kva som er rett og gale. Verdier er mål ein har på eigen og andres åtferd. Verdier er punkt som gir fordelaktige konsekvensar og belønning. (Høigaard 2020 s 264, Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Verdier er viktige fordi:

1. Dei fungerer som standardard på kva ein bør forholde seg til. Verdiane er til hjelp å skilje mellom det som er bra og mindre bra.
2. Det skapar eit grunnlag og forståelse på korleis ein skal løyse konflikhtar og handlingar som er i tråd med verdiane.
3. Verdiane gir motivasjon fordi personane vil gi ekstra innsats når arbeidsoppgåver skal utførast. Motivasjonen dannar grunnlang for belønningar. (Høigaard 2020 s 264, Rokeach (1976)



### 2.3.4 Normer

Kulturelle normer er felles forventningar på kva som er akseptabelt og ikkje akseptabelt. Medlemmane sit saman og diskuterer kva slags type åtferd som vert forsterka eller sanskjonert. Eit eksempel er viss teamet har samla inn mykje pengar i botkassen fordi mange har kome for seint på trening, pengar som dei skal bruka til noko hyggeleg. I utgangspunktet er det bra å finna på sosiale aktivitetar som å reisa på boddur til utlandet. Men viss bota stort sett har vore å kome for seint på trening, vil dette eigentleg føre til betre kultur og normer? Eit forslag er å heva summen på bota, slik at konsekvensane av å kome for seint på trening vert ubehageleg? Sjølv om samhaldet i laget er bra, vil ikkje nødvendigvis resultatene vera gode. Det er naturleg at dei fleste ønskjer å ha ein god prestasjonskultur der resultatene går riktig veg. Då er det viktig med normer som gir tydeleg belønning og straff. (Høigaard 2020 s 265)

### 2.3.5 Grunnleggjande antakelsar

Grunnleggjande antakelsar er korleis klubben tenkjer sjølv, der antakelsane er abstrakte og ubeviste. Det handlar om korleis klubben har handtert ulike opplevingar. Dette har gitt klubben handteringstrategiar for korleis ein taklar ulike situasjonar. Det har gitt resultat når klubben har iverksett desse strategiane. Desse lærte strategiane gir ei tydeleg retning alle forholder seg til. Det vil gi eit godt fundament for at klubben skal prestera stabilt, både sportsleg og økonomisk. Enkelte klubbar er vant til å vinna titlar, men har sesongar der det ikkje vert titlar. Men statistikken viser at dei slår fort tilbake sesongen etterpå. Det kan ha med klubben sin vinnarkultur, erfaring, trenarteam som komplementerer med klubben sin filosofi, spelarlogistikk osv. Trenarteam som har vist å vera dyktige, har eit analytisk blikk på punkt som må forbetrast. Styret og leiinga tenkjer langsiktig, og dette har gitt resultat i fleire år. Denne klubben eg skriv, om har erfaring på å rykka opp og har vore i dei to øverste divisjonane mange år. Det vil skapa tryggleik der klubbane får grunnleggjande antakelsar på kva som er riktig å gjera. (Høigaard, 2020 s. 265)

## 2.4. Kulturendring

Kulturendring kan skje på ulike måtar. Kulturendring skjer gjerne når resultatene uteblir. I motgang kan det lett oppstå irritasjon, og spenningar kan oppstå mellom alle personar som

har ei rolle i klubben. Blir det dårleg gruppedynamikk i laget eller i organisasjonen, oppstår kulturendringar. Kulturendring skjer når omgivnadene stiller høgare krav ved for eksempel opprykk, eller eit lag begynner å vinna titlar. Kulturendring og kulturutvikling bør vera ein analyse av noverande kultur der ein prøver å finna svakheiter og styrkar i og rundt laget. Det finst ulike analyseverktøy og tilnærmingar for å karleggja kulturar som kan vera til hjelp. (Høigaard, 2020 s 266 Bang 1998, 2019). Ein kulturendringsprosess er krevjande, og det er ikkje uvanleg å møte motstand. Deretter prøver ein å finna ulike løysingar på korleis endra eller forbetra denne kulturen.

Kontinuerleg og diskontinuerleg endring er to ulike perspektiv på kulturendring. (Høigaard, 2020 s. 266 Burnes, 2004, Weick & Quin, 1999) Kontinuerleg endring er endringar som foregår langsamt over tid. For eksempel kvalitetssikra nye spelarar og trenarar som klubben ønskjer å tilsetja for å tenkja langsiktig. Diskontinuerleg endring er raske beslutningar som vert teke. Eksempel på det er trenarskifte midt i sesongen pga. dårlege resultat, eller henta nye spelarar for at laget skal redde plassen.

## 2.5 Planlagt kulturendring

Når ein skal planleggja kulturendringar, må ein sikra at alle partar er einige om denne endringa. Det er personar i styret, administrativ avdeling, trenarane, spelarane og støtteapparat. Kulturendringa består av tre fasar: Fase 1 er opptining. Fase 2 er endring. I Fase 3 har kulturen blitt stabilisert. (Høigaard 2020 s. 267 og 268)

### 2.5.1 Fase 1: Opptining

Når ein skal setja i gang ein endringsprosess, vil det ofte medføra ein usikkerheit og skepsis. Ein tenker at det eksisterande systemet er i balanse og fungerer bra. Men i det augeblikket ein vil endra på noko, må ein overbevisa og formidla endringa til dei oppretthaldande kreftene. Endingskreftene må vera større enn motkreftene. Det handlar om å sjå laget med nytt kritisk blikk. Det er viktig å forstå at det som fungerer i dag, er til hinder for at klubben og laget skal utvikla seg vidare. Å endra på ulike punkt kan vera krevjande. Då er det viktig at ein følelsmessig tar innover seg at endring er nødvendig og klokt for at det skal verta utvikling. I tillegg må endringane vera under trygge rammer, der ein har tydelege punkt som

vert anvendt i samsvar med kompetansen, ferdigheita og personlegdommen til ulike personar.

### 2.5.2 Fase 2: Forandring

Endring til den nye situasjonen handlar om å beskiva ulike tilnærmingsmåtar å iverksetja endring på. Ein må styrka dei nye kreftene, og redusera dei oppretthaldande kreftene. Ei forutsetning er ein klar kommunikasjon om retninga. Denne fasen heiter kognitiv restrukturering. Det betyr avlæring av gamle ting, og innlæring av nye ting. I denne prosessen vert det endring i teamets kollektive mentale modell. Då vert det etablering av nye haldningar, normer og verdiar. Forandring kan vera krevjande for personar i klubben. Ein kan ikkje forventa at alle vil vera konstant positive heile tida. Når ein har komme i denne prosessen, er det viktig å belønna og sanskjonera ønska og uønska åtferd. Ein må vite korleis ein skal gå fram i endringa.

### 2.5.3 Fase 3: Stabilisering

I stabiliseringsfasen vert dei nye tilnærmingsmåtane etablerte og innarbeidde. Personar i klubben tilpassar endringa. Men det er viktig at endringane gir resultat. Viss resultata uteblir, må ny endringsprosess setjast i gong. Trenarar og leiarar må sørge for å halde denne stabiliseringa ved like. Trenarar og leiarar skal følgje verdiar, normer og haldningar som er i tråd med klubben sin filosfi. Ein skal ikkje berre fortelja korleis kulturen skal vera, ein må visa det i praksis. Utøvar som kaptein og etablerte spelarar er viktige endringsagentar for å få etablert den nye kulturen. Då er det viktig at leiarar og trenarar har ein god relasjon til sentrale utøvarar i spelartroppen, slik at det vert eit gjensidig samspel på korleis klubben ønskjer å framstå både på og utanfor banen.

## 2.6. Målsetjingsprosess

Målsetjingsprosess er meir enn berre ønskjer, mål og draumar. Det er eit styringsreiskap styret, leiinga, trenarteam og spelargruppa bruker før, undervegs og etter sesongen. I målsetjingsprosess set teammedlemmane seg ned og kartlegg styrkar og svakheiter klubben og laget har. Vidare lagar klubben ein realistisk plan for det klubben ønskjer å oppnå. Neste trinn er å lage strategiar for korleis vi skal oppnå desse måla. Det er treningsprogram,

teambulidingsaktivitetar osv. for å oppnå måla. Det er viktig å kontinuerleg vurdere korleis klubben ligg an undervegs. Dette gjeld treningsarbeid, strategiar, prestasjonar og resultat. Når konkurranseperioden er over, må det gjennomførast ei sluttvurdering, for å evaluera i kva grad måla er infridde.

I de fleste målstyringsmodellar er det tre grunnleggjande ting:

1. Målsetjing: Her kartleggjer trenarteamet og spelargruppa ulike mål som er realistiske å oppnå til sesongen.
2. Iverksetjing: Treningar og utøvarar arbeider saman i praksis korles måla skal bli oppnådde.
3. Evaluering: Treningarane og utøvarane vurderer graden av måloppnåing. Dei drøftar kva slags delmål dei har klart, korleis dei klarte å oppnå målet, eller kvifor dei ikkje klarte det, og kva som må forbeistrast til neste sesong.

### 2.6.1 Målsetjing

Når ein skal etablere ein effektiv målsetjingsprosess, er det nødvendig at dette planleggjast godt. Ein må gi trenarteamet og utøvarane tid for at dei skal gjennomføre ein målsetjingsprosess. Ein godt planlagt målsetjingsprosess gjer at måla vert meir realistiske, rasjonelle og tydelege. Det vert lettare å gjennomføre ein sesong der ein tydeleg har utarbeidd ein målsetjingsprosess. Før ein begynner å utarbeida, må ein laga ein arbeidskravanalyse og kapasitetsanalyse. Normalt sett er slike analysar knytt til kvar enkel idrettsutøvar. Men det er relevant å gjennomføre slike analysar for heile laget.

### 2.6.2 Arbeidskravanalyse

Ein arbeidskravanalyse er karlegging av krava idretten stiller. Det er på det tekniske, taktiske, fysiske, psykologiske og sosiale feltet. Treningar må ha kompetanse og kjennskap til idretten sine krav for å laga gode arbeidskrav. Så må dei klara å anvenda dette til spelargruppa. Analysen bør innehalda generelle og spesifikke arbeidskrav. Dei spesifikke arbeidskrava er knytt til utøvaren sine posisjonar. For eksempel i fotball keeper, forsvar, midtbane og angrep. Her må treningar ha kompetanse på samhandling med og utan ball offensivt og defensivt, pluss individuelle ferdigheiter. Å utarbeida arbeidskravanalyse tar tid, men det er nødvendig for å lage gode mål. Når det blir laga arbeidskrav, må ein vita kva slags nivå og alder utøvaren

er på. La oss seia ein fotballspelar er 16 år. Han er ving, veldig rask, og har eit stort talent på ferdigheiter ein mot ein. Då er det viktig at trenarar karlegg desse styrkane til spelaren, og finna måtar å vidareutvikla ferdigheitane ein mot ein. Eit anna eksempel er å laga arbeidskravanalyse over korleis spelargruppa komplementerer kvarandre. Er det ein kameratgjeng, eller er det ein gjeng som ikkje kjennre kvarandre så godt? Tydelege og grundige prosessar gir gode forutsetningar for god innsats, samhald og trivsel sjølv om resultatane er varierende, og der spelarar ikkje mistar interessa.

### 2.6.3 Kapasitetsanalyse

Når ein har laga arbeidskravanalyse, må ein karleggja kva slags fysiske eigenskapar idretten stiller. Det vert målt i testar som styrke, O<sub>2</sub> kapasitet, spenst og hurtighetstestar. Det kan vera vanskeleg å måla gruppekohesjon, teamidentitet, instilling og kommunikasjon. Her er det lurt at klubben lagar subjektive målekriterium Utfordringa med slike testar at det krevst mykje tid og spesifikk kompetanse. Ikkje alle klubbar har dei økonomiske forutsetningane til å ha tilsette i mange forskjellige stillingar. Då må ein bruka det ein har til rådighet. Ei lur og praktisk tilnærming er skalering frå 1-10. Der for utøvarane spørjeskjema eller ein app korleis dei vurderar ulike variablar. Det kan handla om motivasjon, sjølvtilit, trivsel, mental helse, det idrettsfaglege osv. Desse spørjeskjemaa/appane bør spelarar få kvar veke, slik at ein heile tida evaluerer og vurderer korleis ein ligg an i målsetjingsprosessen. Det er veldig viktig at trenarteamet heile tida prøver å sjå korleis spelarane har det. Då vil gruppedynamikken mest sannsynleg halde seg stabil.

### 2.6.4 Korleis auka forpliktelsen til måla

Når måla er laga, er det viktig at utøvaren forpliktar seg til måla. Dette sørger for at måla vert gjennomførte. Heile gruppa må vera involvert i målsetjingsprosessen. Forpliktelse kan innebera belønning og straff. Den mest riktige måten å vera forplikta til måla er belønning. Dette vil gi ekstra motivasjon. Viss ein utøvar har ein dårleg dag, og synest det er demotiverande å trena, veit ho/han kva belønning denne treninga vil gi. Då vil innsatsen auke. Eit anna viktig forhold er at trenarane gir tilbakemelding til spelarane når det er progresjon som kan auka sjølvkjensla.

## 2.6.5 Iverksetjing

Når mål og strategiar skal iverksetjast, er det ei stor utfordring for trenaren å koordinera alle oppgåvene, der alle i spelartroppen vert fornøgde. Enkelte mål kan bli oppnådde med at utøvarar koordinerer ulike oppgåver. For eksempel viss forsvarspelarane skal øva på ein måte å forsvara seg på, er dei avhengige av motstandarar. Når forsvararane skal trenast på forsvararbeid, kan angriparane trenast på angrepsspel. Denne koordineringa skal sørge for at spelsekvensane skal verta kamprelaterte. Ein slik måte å koordinera på, aukar sjansen for at alle på laget kan oppnå sine felles og individuelle mål.

## 2.6.6 Evaluering

Trenarar må heile tida vera opptekne av utøvarane sine mål og progresjon. Dei bør visa oppmerksomheit til utøvarane når dei klarer å nå sine mål. Det vil gi utøvarane ekstra motivasjon. Ein må alltid vera fleksibel med måla. Det kan vera nedjustering eller utviding av måla. Nokon gongar klarer ikkje laga å nå sine mål. La oss seia at eit fotballag hadde mål før sesongen å klara topp tre. Det gjenstår åtte kampar. Det er stor sannsynlegheit for at det ikkje vil gå. Då må dei justera ned måla til spesifikke prestasjonsmål, for å fokusera på enkle ting. Då vert hovudmålet å avslutta sesongen med stil, slik at dei kan byggja vidare på gode prestasjonar til neste sesong. Andre lag har prestert betre enn forventa. Skal klubben utvida måla til å kjempe om topp tre? Det er lov å vera ambisiøs, men for at klubben skal prestera stabilt til neste sesong og etablere seg på øvre halvdel av tabellen, må måla justerast ned til topp åtte, med tanke på ressursane, forutsetningane og spelarmaterialet klubben har. Viss fotballklubbar satsar stort økonomisk på å koma seg fortast mogleg opp i toppen, der rutineane for oppfølging og evaluering vert så kompliserte, kan dette føra til mykje tap, i verste fall nedrykk og økonomisk krise.

## 3.0 Metode

### 3.1 Utval av informantar

For å finna svar på problemstillinga mi; *På kva måte kan ein jobbe for å skape god prestasjonskultur?* gjennomførte eg eit intervju med personar som hadde ulike roller i og rundt eit fotballag. Når det gjeld utval av informantar, fekk eg hjelp av ein person med god kjennskap til klubben, og som kunne velga ut informantar som ville mest sannsynleg gje meg gode svar. Vedkommande valde ut informantar som har vore med i 2023 og 2024 sesongen, slik at dei kunne gi meg svar på korleis prestasjonskulturen var frå det eine året til det andre. Utvalet bestod av seks personar med ulik erfaring og i ulike aldrar. Kontaktpersonen som hjalp meg, gjorde intervjuavtalane for meg.

### 3.2 Datainnsamling

Eg ønskte å gjennomføra undersøkinga ved bruk av semistrukturt intervju, eit intervju med opne spørsmål. Det som er bra med ei slik form for intervju er at svara objekta kjem med vert meir nyanserte, og eg kan koma med oppfølgingsspørsmål som gir rom for fleire reflekterte svar. Svakheiten med semistrukturt intervju er at utvalet er begrensa, noko som vil påverka resultatet av undersøkinga og konklusjonen.

Før eg møtte intervjuobjekta, hadde eg førebudd elleve spørsmål med tilhøyrande oppfølgingsspørsmål der eg tok utgangspunkt i prestasjonskultur, teamkultur, kulturendring og målsetjingsprosess (sjå vedlegg 1). Eg gjennomførte aller først eit pilotintervju med ein medstudent for å sjekka at det tekniske utstyret fungerte som det skulle. Så blei intervju gjennomførte i eit eige analyserom tilhøyrande klubben. Det var berre intervjuobjekta og meg sjølv som var i rommet. Eg lasta ned ein app som heiter Super Recorder på mobiltelefonen min, og alle lydopptaka blei lagra på denne appen. For å sikra at noko ikkje skulle gå tapt, sende også opptaka til meg sjølv på mail. Kvart intervju tok ca 40 minuttar.

Utvalet visste på førehand kva som var tema for intervjuet. Eg noterte ned kva dei sa, og prøvde å følgje opp svara deira med nye oppfølgingsspørsmål.

### 3.3 Analyse av datamaterialet

Etterpå transkriberte eg intervjuet, der eg skreiv kva dei sa. Kvart objekt fekk eit nummer og farge på teksten for å gjera det meir oversiktleg. For å gjere det lettare å samanlikne kva dei ulike objekta svarte, samla eg deretter alle svara under tilhøyrande spørsmål. Spørsmåla mine er knytt opp til teori om prestasjonkultur. Eg har sett på dei ulike svara og samanlikna desse opp mot ulike teori.

### 3.4 Ethiske omsyn

Før eg fekk komma i gang med intervjuet måtte eg søka på *SIKT, Kunnskapenssektorens tenesteleverandør* for godkjernting. Eg sendte inn spørsmål eg ville stilla intervjuobjekta, og grunngje kvifor eg stilte dei aktuelle spørsmåla, slik at intervjuobjekta skulle føle seg trygge for at svara blei anonymiserte. Deretter måtte eg fylla ut teieplikterklæring. Objekta skreiv under på samtykkeskjema (Vedlegg 2) som gav meg løyve til å gjennomføra intervju og behandla opplysningar dei gav meg.

For å anonymisera klubb, trenarar og spelarar i bacheloroppgåva, har eg skrive *klubb* i staden for namnet på denne klubben, og omtalar dei som blei intervjuet som *objekt, informant eller utval*. Eg har forplikt meg til å ha teieplikt på dei objekta svarer. Fordelen med teieplikt og anonymisering er at objekta kan svare meir fritt, gi ærlegare svar utan at det medfører konsekvensar. Objekta kunne trekkja seg når som helst frå intervjuet, men alle eg snakka med fullførte intervjuet.

### 3.5 Reliabilitet

Eg tenkjer dataene eg har samla inn er i utgangspunktet til å stola på sidan utvalet er gjort av ein person som har kompetanse og kjennskap til objekt som kan gi meg gode svar. At eg valde lydopptak styrkar reliabiliteten. Det gir meg moglegheit til å høyra om igjen det som blei sagt. Ein svakheit med undersøkinga var at eg gjorde intervjuet åleine. Det kunne vore ein fordel viss vi for eksempel var to. Då hadde inngangen til oppfølgingsspørsmåla og svara



deira blitt litt annleis, noko som kunne gitt eit anna resultat. Eg må også ta omsyn til at innsamla data er subjektive svar, og at spørsmålstillinga mi kan påverka svara som vert avgitt, eller at svara vert oppfatta på ulike måter. Blant anna kunne det av og til vera forskjell på korleis dei eldre og yngre objekta svarte, og kva rolle dei har i laget.

### 3.6 Validitet

Dataene eg har samla inn er relevante for å belysa problemstillinga. Eg hadde eit representativt utval som kunne samanlikna prestasjonskulturen frå i fjor til i år. Det handlar om å stilla dei rette spørsmåla til dei riktige personane.

### 3.7 Tematisk koding

Tematisk koding er ein metode som blir brukt for å identifisera, analysera og rapportera mønstre innan data. Eg har teke for meg spørsmål for spørsmål, sett på likskapar og ulikskapar i svara, analysert og reflektert over svara, og til slutt kopla dette til teorien som er eg har omtala under teoridelen i oppgåva.

## 4.0 Resultat

Her vil eg presentera spørsmål og svar i same rekkefølge som gjort i intervjuet. Eg har samla alle svara under kvart spørsmål. Ut i frå dei objekta svarer så prøvar eg å kopla det til teori om prestasjonskultur.

#### **Kva slags krav vert stilt til deg i forhold til prestasjon?**

Objekt med større ansvar i klubben svarte at krav som vert stilt til dei er korleis ein skal leia ei gruppe, og korleis ein skal oppføra seg utifrå klubben sine krav. Så skal objekta følgja spelkonseptet til klubben, slik at alle lag i klubben har lik treningsfilosofi og spelestil. Alle lag skal ha dei same prinsippa i dei ulike spelfasane, ha same øvelsar på trening og like rollekrav. Ein skal jobba med progresjon, vera nysgjerrig på å læra noko nytt slik at kompetansen vert

heva. Korleis objekta følgjer klubben sine forskrifter, korleis ein skal leia og oppføra seg kan koplast til Høigaard, som skriv om teamkultur:

I idretten er en opptatt av team og klubbkultur, noe som har sitt utgangspunkt i et ønske om å skape gode og effektive team og klubber. Det er ikke bare knytt til idrettslige prestasjoner og resultater, men like ofte et ønske om å skape utviklende og inkluderende team og klubber, hvor alle trives. (Høigaard, 2020 s. 260).

Når objekta snakkar om spelkonsept, treningsfilosofi og rollekrav kan dette koblast til Høigaard som skriv om arbeidskravanalyse. “En arbeidskravanalyse er en kartlegging av hvilke fysiske, tekniske, taktiske, psykologiske, sosiale og ferdighetsmessige krav idretten stiller” og “Kjennskap til idrettens egenart er en forutsetning for å lage gode arbeidskravsanalyser”(Høigaard, 2020 s. 82).

Her snakkar objekta med større ansvarsområde om at dei skal utarbeida rollekrav for kvar posisjon i skala 1-10. Rollekrava skal vera like i alle lag i klubben. Når det står kjennskap til idrettens eigenart, skal objekta formidla sin kompetanse til spelargruppa og instruera laget utifrå klubben sin spelestil.

Andre objekt fortel om å vera 100% klar for trening, restituera med søvn, kosthald og væskeinntak. Dei vil gjera kvarandre gode, og då vert det lettare å prestera i kamp. Nokon nemner fotballfaglege punkt som å scora mål med fokus på ulike avslutningsferdigheiter. Andre er oppteken av å bidra i garderobekulturen, ikkje gøyma seg bort, men by på seg sjølv og vera eit godt menneske mot alle rundt seg: Når det gjeld kosthold, svarer objekta at ein ikkje kan ete kva ein vil. Dei har fettprosentmålar som dei målar seg med innimellom. Dette er for at dei skal halda den fysiske formen ved like.

Eit objekt nevnte noko interessant på det å jobba hardt. Vedkommande fortalde at ein skal ikkje berre jobba hardt når treningane er på høg intensitet. Ein skal også jobba hardt på dei rolege treningane. Men då sit det i hovudet. Ein skal vera mental sterk til å gjera alt skikkeleg på kvar trening. Det objekta seier kan koplast til Høigaard og prestasjonskultur: “En prestasjonskultur handler om hardt, målrettet og systematisk arbeid. Det handler om å ha en organisasjon, et team og medlemmer som har lidenskap og drivkraft til å prestere på et

stadig høyere nivå for å oppleve mestring og suksess” (Høigaard, 2020 s 268, Vik, 2007, s.98).

Vidare står det:

“I en prestasjonskultur må holdninger og handlinger 1) bygge opp og støtte optimale prestasjoner, b) vare over tid og i møte med varierende resultater, og 3) føre til kontinuerlig forbedring og stor innsats” (Høigaard, 2020 s. 268, Cruickshank & Collins, 2012).

### **Korleis synest du laget jobbar for å klare opprykk?**

Informantane er positive til at måten det blir jobba på. Fleire objekt seier det blir jobba grundig og godt innanfor prestasjonskultur. Det vert også sagt at ein slepp å gjera oppgåver som er utanfor sin kompetanse, slik at kvar enkelt kan fokusera på sitt kompetanseområde. Arbeidsoppgåvene og kompetanse er fordelt på ein måte som er optimal for klubben sin drift. Samtidig vert det også hevda at prestasjonskulturen blei verre i fjor pga. dårlege resultat. I (Høigaard, 2020 s 268) Når teorien formulerar setningane “ *i møte med varierende resultat og stor innsats*” blei dette ein mangelvare i fjor, uttrykkjer dei fleste objekta. Fleire begynte å sluntra unna det daglege treningsarbeidet. Dette gjekk utover treningsplanegginga. Mange blei for negative og gav dårleg energi i laget. For eksempel kunne ein visa dårleg instilling til øvelsar på trening.

I evalueringa jobba klubben med å få den gode prestasjonskulturen tilbake der ein vart meir nøye på å konkretisera punkt som kunne forbetra prestasjonskulturen. Punkt som blei nemde var å bli ein betre 24 timarsutøvar, folk skal behandla kvarandre med respekt, visa gode haldningar og innstilling uansett korleis resultat går. Sjølv om det er lenge til sesongen er ferdig, svarer alle objekt at samhaldet er blitt mykje betre i år.

### **Kva er dine refleksjonar rundt det å sjå laget med nytt kritisk blikk?**

Alle objekta svarte at klubben har vore meir nøye med å henta inn personar som har gode haldningar og som bidrar positivt i gruppa, spesielt i motgang. Klubben har gjort ein grundigare jobb med å kryssjekka referansar på nye spelarar som kan bidra til ein betre prestasjonskultur. Så er det enkelte objekt som snakkar om det fotballfaglege der strukturen i det defensive har blitt mykje betre. Eit objekt svarte mest på det fotballfaglege. Det er at klubben har vorte flinkare til å ha fleire møte med analyse etter kvar kamp. Der sit spelarar og analyserer fotballfaglege punkt. Det handlar om korleis spelarar skal fungera saman i posisjonane sine. Folk fokuserer meir på sine forbetningspotensial enn å irritera seg over

andre sine feil. Kvar spelar sit og finn punkt i kampen som var pluss og minus. Dei analyserer ikkje berre seg sjølve, men ulike fasar i kampen; korleis laget fungerer defensivt og offensivt. Så kjem spelarane med sin versjon til trenartemaet. Trenarteamet kjem med sine synspunkt i ulike situasjonar. Så jobbar dei for å finna løysingar på ulike punkt som skal vidareutviklast eller forbetrast. Det handlar ein gjensidig kommunikasjon og refleksjon mellom spelargruppa og trenarteamet.

Dette koblaster opp mot Planlagt kulturendring Fase 1: (Høigaard, 2020 s 267-268). For eksempel punktet *“Det som fungerer i dag, vil være til hinder for å lykkes, og i tillegg må en få frem, hva en kan vinne eller tjene på endringen”* Einaste punktet i teorien som ikkje er nødvendig å ha med er rutiner, fordi ingen var kritiske til rutinane i kvardagen. Svare objekta gav kan også koblaster til Høigaard: *“Hvordan skape en prestasjonskultur”* (Høigaard, 2020 s 270). som handlar om å avvikle negative kulturbærarar. I dette tilfellet var det mange som ville forlate klubben, og nokon blei fjerna slik at ein ikkje hadde teammedlemmar som skapte teamåtferd og teamkultur som ikkje fremja utvikling og gode prestasjonar. Løysinga som nevnt lenger oppe, det å kryssjekke referansar på nye spelarar kan koblaster til samme teori: *“Hvordan skape en prestasjonskultur”* og *“finne de rette personene og kulturelle arkitekter”*

**Beskriv korleis du som enkeltindivid greier å påverke gruppa når ein ønskjer ei endring i laget? I kva grad har laget klart å skape nye haldningar, normer og verdiar?**

I følgje objekta er det viktig å presisera at klubben hadde tydelege punkt innanfor prestasjonskultur ein skulle jobbe med i fjor. Den andre presiseringa var at prestasjonskulturen og samhaldet var bra. Men når resultata utover hausten begynte å gå imot, gløymde ein punkta gruppa hadde blitt einige om. I teorien på Fase 2 skriv Høigaard: *“Forandring en forutsetning er en klar kommunikasjon om retningen”* (Høigaard, 2020 s 267). For eksempel seier objekta ein skal stå betre saman, når det vil koma tunge periodar. Eit objekt nemner det å få forståing for at andre på laget kan ha ein dårleg dag. Andre nemner at det vert danna eit band mellom alle på laget. Og så kommenterar fleire at objekta tar seg ekstra ut på treningane der folk heiar på kvarandre. Høigaard skriv: *“En løsningsfokuseret tilnærming til endring er å fokusere på mål og ønsket fremtid, for å så utforske i detalj hvilke steg og grep det er klokt og begynne med”* (Høigaard, 2020 s 267).

**Har du opplevd at det har vore tydelege kriterium på kva slags prestasjonar som blir verdsette når det gjeld haldningar, innstilling og handling?**

Denne klubben er godt innanfor det Høigaard omtalar som "Fase 3 Stabilisering" (Høigaard, 2020 s. 268). Det er fordi klubben har hatt ein innebygd kultur over fleire tiår.

Tilbærningsmåtane i klubben er etablerte og innarbeidde frå før av med gode haldningar, det å gjera ein god laginnsats, ha positivt kroppspråk og humør vert verdsett. Nokon objekt fortel at dei har vore flinke til å gi belønning. Men dei har vore for dårlege med sanksjonar viss uønska åtferd vert vist. For eksempel blei det nemd at ein spelar blei skada på trening, to dagar seinare kunne vedkommene yte maks på trening igjen. Dette gjekk utover treningsplanlegginga for trenarerna med masse justeringar, noko som ikkje var optimalt for prestasjonsgruppa.

**Korleis vil du beskrive kommunikasjonen mellom spelarane, mellom spelarane og trenarane når det gjeld konstruktive tilbakemeldingar?**

Objekta svarer for det meste vert gitt konstruktive tilbakemeldingar der omsorg, omtanke og tillit ligg som eit fundament. Eit objekt svarer at vedkommande kan vera ganske tøff med andre spelarar viss dei begynner å krevja meir belønning. Men det var tendensar i fjor til mykje negativitet, når resultat ikkje gjekk vegen. Enkelte objekt kjente på usikkerheit, viss dei kom på lag med andre dei syntest var for negative. Høigaard skriv: *"med direkte og klare tilbakemeldingar (spesielt hvis de påpeker noe som ikke er bra) uten omsorg og en positiv intensjon vil bidra til å skape en frykttkultur"* (Høigaard, 2020 s 269-270). Andre objekt følte dei var flinke til å analysere feila som blei gjort, men sa dei burde bli flinkare til å anvende instruksjonen på riktig måte til forskjellige personar. Folk er forskjellige i måten dei tar konstruktive tilbakemeldingar på.

**I kva grad har klubben vore tydeleg nok på kva slags kultur som er ønska?**

Kulturen i klubben opplever alle objekta som tydelege. Som nevnt lenger oppe har denne klubben hatt ein innebygd kultur over lang tid. Men det siste året har det sklidd litt ut, pga. manglande resultat som har ført til ein ukultur med mykje irritasjon og negativitet. Eit objekt fortel kva som skal kjenneteikna dei og kva som skal prega laget. Gruppa skal gå enda meir i detaljar, koma bidrag og stilla krav til kvar enkelt, også for trenarerna. Objekta gir meg

inntrykk av at det var ulike grupperingar i fjor. “ I et integrasjonsperspektiv betrakter kultur som noe felles, noe alle er enig om, mens i eit differansieringsperspektiv vil en hevde at subgrupper og subkulturer er normalt” (Høigaard, 2020 s. 261, Bang, 2019). Per dags dato gir objekta meg svar innanfor integrasjonsperspektivet, der klubben har etablert punkt alle vert einige om. Objekta har fortalt samhaldet i fjor også var bra, fram til laget gjekk frå direkte opprykk til midt på tabellen utover hausten. Men enkelte objekt såg på førehand at relasjonar kunne slå uheldig ut, viss laget ville få motgang. Sjølv om mange hadde ein god relasjon ,var det ikkje slik at alle dannar ein relasjon med alle, som er naturleg. Det handla litt om korleis praten gjekk, kven pratar med kven, sit alle og pratar og sit folk igjen og pratar etter eit måltid. Det kunne ha med at relasjonsbygging tar tid og spelare hadde ulike personlegdomar. Når motgangen meldte seg, blei det gnisningar mellom fleire personar. “Selv om subkulturer kan skape interne konflikter fordi de har ulik oppfatning om hva som bør gjøres og hvordan, eller fordi de kan være til hinder for å skape en felles kultur, representerer di på samme tid et mangfold og kan bidra med ulike nyttige innfallsvinkler, for eksempel i møte med utfordringer” I (Høigaard, 2020 s. 261, Bang, 2019). Då blei det for mange grupperingar. Det var personar som valde kven dei ville helsa på og ikkje. Eit objekt fortalte det blei krevjande å vita om personen likte deg eller ikkje. Samtidig seier eit anna objekt det er viktig å presisere at spelarar som har dratt og skapte dårleg treningskultur også er kjekke personar. Det var berre litt ulike personlegdomar, men desse personane vil fungera bra andre plassar. Per dags dato fortel objektet at samhaldet er mykje betre. Fleire pratar med forskjellige, der gruppedynamikken er blitt meir open. Objektet har tru på at denne gruppedynamikken vil halda seg positiv viss resultatata skal gå imot utover hausten.

### **På kva slags måte har du opplevd at målsetjinga har vore med å bidra til prestasjonskulturen?**

I Målsetjingsprosessen var det litt delte svar. Dei objekta som har eit større ansvarsområde, kom med svar som gav meir heilheit i korleis laget skal opptre. Eit objekt snakkar om klubben sin mentalitetsmodell. Det er ulike skalaer frå 1-10: Kor klar er du for trening? Kor klar er du for kamp?. Er det noko i livet som påverkar deg? Det blir snakka om vekstprinsipp. Dette gjeld for spelarar i pubertetsfasen. Korleis trenar riktig når ein er i vekst? Korleis omstillar ein seg etter eit tap? Kva kan ein vidareutvikla? Det vert brukt analyse og klubben

har mentorordningar. Det er mange mentorar, slik at ikkje ein mentor har for mange spelarar å ta seg av. Klubben har laga ulike rollekrav i skala frå 1-10. Det er tre konkrete punkt: a) korleis spelarar skal opptre i ulike posisjonar på relasjonell samhandling, b) kva individuelle kvalitetar spelarane bør ha og c) korleis dei skal opptre utanfor banen. For eksempel snakka eit objekt om gruppedynamikk og nemde: "Kven er vi?" "Kva skal kjenneteikne oss?" Høigaard skriv om kapasitetsanalyse og skalering anvendt på samhold (kohesjonen) i teamet. Der står det: "På en skala fra 1-10, hvordan vil du vurdere samholdet i teamet nå? Hva vil kjennetegne lagets samhold hvis det går opp ett steg på skalaen? Hva må du gjøre konkret for å bidra til at samholdet øker med ett steg?" (Høigaard, 2020 s 83 og 84).

Eg spurte eit anna objekt om spesifikke prestasjonsmål. Vedkommande snakka om kor mykje dei klarer å kome inn i spesifikke sone med ballen, om dei klarar å kome mange nok gonger i innleggsposisjon frå ein spesifikke plass? om dei klarar å kome forbi ledd mange nok gonger? Her er vi inne på teorien om oppgaverelaterte mål:

Gjennom oppgaverelaterte mål har enn større mulighet for å tilfredstille utøverens behov for å lykkes eller oppleve suksess. Gjennom oppgaverelaterte mål lærer utøverene å fokusere på oppgaven og konkurrere mot seg selv, noe som igjen fører til at de utvikler seg og blir bedre. I di tilfeller der det brukes resultatmål, bør det også utarbeides oppgaverelaterte mål som delmål. (Høigaard, 2020 s. 89)

Objekt med mindre ansvarsområde hadde ikkje så tydelege svar på prestasjonsmål. Eg spurte om laget hadde delmål om å klara antall pasningar til gunstige moglegheiter. Då svarte objekta at dei ikkje hadde sett eit antall på ulike faser av spelet, men svarte på fotballfaglege spørsmål korleis laget skulle spele seg fram i angrep.

Objekta svarte mykje innanfor motivasjon. Nokon objekt gjev uttrykk for at øvelsane på trening var litt like utan at alt er demotiverande. Andre synest øvelsane er motiverande og gleder seg stort sett til å gå på trening. Mine oppfølgingsspørsmål kom litt ut i frå konteksten på svara. Då blei det litt forskjellige svar. Nokon snakka om at ein vert for defensiv med å gå for topp seks. Andre snakka om at spelarar ikkje hengte med hovudet etter eit tap.

Eit objekt med litt meir erfaring, som nevnte eit interessante punkt. Oppfølgingsspørsmålet handla om kor motiverande ein synest øvelsane er. Objektet svarte at uansett kva ein gjer, så vil det vera gode og dårlege dagar. Vidare snakka personen om at øvelsar ikkje alltid er motiverande. Hovudpoenget med dette punktet var at vedkommande snakka om kor viktig det er å spørje trenarteamet viss ein ikkje forstår øvelsen. Då kan det bli ein gjensidig samtale korleis vi skal gjennomføre denne øvelsen, noko n som kan fremja utvikling. Objektet sa at viss ein har dårleg innstilling og motivasjon til øvelsar, bør ein finna på noko anna. Dette kan koblast til *“prestasjonskultur”* med ordene haldningar og handlingar. Handlingar kan vera å spørje trenarteamet på ein konstruktiv måte kvifor gjer vi dette og haldningar det med ha positiv innstilling til øvelsane på trening.

Eg spurte vidare om objektet opplever at klubben har tydelege prinsipp på korleis laget skal opptre defenivt og offensivt. Det bekrefta objektet at laget hadde. Men eg spurte også kvifor laget ikkje lykkast i stor grad med dette på hausten. Då svarte objektet at årsaka kan vera at lag har studert og analysert kvarandre. Fotball er spel-motspel og lag knekker kodar. Vidare snakka vedkommande om at sjølvtilitt påverkar deg, sjølv om du prøver tenka positivt.

Objekta fekk spørsmål om korleis dei reagerte når resultata ikkje gjekk vegen, og det var få kampar igjen. Her var det varierende svar alt etter kva ansvar og roller dei har kring laget. Eit objekt sa at folk vert stressa av målet, når media vert så negative. Dette er innanfor det Hoigaard skriv om kva svakheiter resultatmåla har:

“ For det første har utøverne bare delvis kontroll over resultatmålet. Den andre svakheten er at når resultatmål først er etablert og akseptert, vil utøverne vanligvis være mindre fleksible i forhold til å justere målet” (Høigaard, 2020 s 89).

Eit anna objekt svarte av det var ulikt syn om laget ville klara målsetjinga si når det var få kampar igjen. I

### **Kva bidrar du med for at laget skal oppnå sine mål?**

Alle objekta føler at dei bidrar for at laget skal oppnå sine mål. Nokon svarer på det fotballfaglege som for eksempel korleis ta med seg ballen, korleis dra av ein mann og skapa gunstige moglegheiter for laget. Andre snakkar om det å ha humør. Det å ta ein vits med andre lagkameratar viss du ser dei har ein dårleg dag. Fleire seier at dei prøver å ha ein



balansegang å tenkje på laget og si eiga utvikling. Det å lage god stemning, by på seg sjølv innanfor visse rammer, kan ha stor påverknad i prestasjonane på banen. Eit objekt snakka om det å tenkje neste steg. Kva var bra, kva må bli betre? Ein må heile tida pressa seg, vera konkret i punkta, visa fagleg kompetanse, og anvenda dette med stor entusiasme. Eit anna objekt snakka om det å bidra med erfaring. Objektet fortalte om opplevingar og følelsar vedkommande har vore gjennom når spelarar havnar i situasjonar som er utfordrande. Objekta fortel om forbetningspotensial dei har. Blant anna det å tenkje mindre på seg sjølv og verte flinkare på det pedagogiske og taktiske aspektet. Dette er i tråd med det Høigaard skriv om å skapa eigarskap og engasjement. "Involver hele teamet i arbeidet med å utvikle verdier og mål i teamprosessene. Deltakelse skaper eierforhold og bidrar til tilhørighet, identitet, engasjement og økt vilje til å dedikere innsats til teamet" (Høigaard, 2020 s 269).

### **Korleis opplever du treningsopplegget i klubben?**

Alle objekta er positive til treningsopplegget, og klubben er flink til å sjå heile mennesket. Men det kunne vera tendensar til at klubben av og til fokuserte mest på fotballspelaren. Treningane er planlagte og tilrettelagte. Klubben har eit bra anlegg, der alle treningsfasilitetar ligg i nærleiken. Trenarteamet gir spelartroppen ein app der dei melder inn ulike variablar. Det er ulike skalaar frå 1-10: *Kor klar er du for trening? Kor klar er du for kamp? Kor intensiv var treninga? Kjenner du på ein belastning?* Her er det viktig at spelarane tar innmeldinga seriøst. Det er spesielt viktig å melda i frå til trenarteamet i god tid før trening viss ein kjennar på ein skade. Innmeldingane er slik at trenarteamet kan tilretteleggja økta på ein optimal måte.

Treningane er delte inn i tre fargar med tanke på intensitet og belastning. Øktene varer frå halvannan til to timar med mange forskjellige øvelsar. Klubben er oppteken av at treningane skal vera med høg intensitet. I sesongoppkjøringa har laget internkamp kvar onsdag, slik at treninga skal verte kamprelatert. Informasjonen eg fekk der var at spelarane skal klara eit viss antall sprintar, slik at dei har kapasitet til å oppretthalda høg intensitet gjennom heile kampen.

Eit objekt sa at ein kontinuerleg må vurdere om alle vert sett. Det vert snakka om kor viktig det er å sjå dei som for mindre speletid. Vedkommande seier det er farleg å tru at ein er flink nok til å sjå alle.

Eit anna objekt spurte meg tilbake kva eg legg i spørsmålet treningsopplegg. Eg svara at inntrykket mitt er at det er mange som synest det er kjekt å spela fotball, og at mange har eit stort potensiale til å kome langt. Men dei fleste har ikkje iveren til å trena fem gongar i veka, pluss fysisk trening og andre aktivitetar. Blir øvelsane for einsformige? Her sa objektet at først og fremst må ein ha ambisiøse spelarar til å lage eit godt treningsopplegg. Spelarar mister nødvendigvis ikkje motivasjon pga. øvelsane, men det er måten det vert instruert på. Ein kan ha like øvelsar, men det krev ein annan manipulering. Ein må ha eit tydlegare reglement og ein må ha like forutsetningar i øvelsen som stillar krav. Øvelse som vert kamplik, som kan gi belønning og straff. Dette meiner objektet vil gi lystbetonte øvelsar som fremjar motivasjon og utvikling.

Eg spurte objekta om kvifor andre klubbar presterar betre. Objekta svarte at andre klubbar har enklare forutsetningar. Det er fleire menneske å ta seg av. Dei har større økonomi med fleire sponsorar. I denne klubben må alle gjera ein veldig god innsats for at ein skal kome seg opp og fram.

Eit objekt fekk spørsmål om eit lag som gjer det bra har betre prestasjonskultur med hardt arbeid, eller er det meir på grunn av dugleik og litt flaks. Det kan av og til vera flaks i det harde arbeidet, men forutsetninga er at alle må gjera jobben sin utifrå sine ferdigheiter og kompetanse. Så er det slik at det er mange spelarar som er jamngode, men får ulike karrierar. Objektet har vore i ein annan klubb som har hatt masse suksess. Forskjellen var at treningane der varte ikkje meir enn ein og ein halv time. Det var få øvelsar og full intensitet heile vegen. Dette skulle objektet ønske denne klubben også gjorde, men er likevel nøgd med det arbeidet som vert gjort.

Når objekta nevner at klubben er flink til å sjå heile mennesket, handlar det om at klubben skal tilretteleggja slik at dei skal ha eit liv utanfor banen og. Dette kan koplast til Høigaard som skriv om systematisk trening og oppfølging:

I en prestasjonskultur må det investeres i utøverne, trenerne, lederne og støtteapparatet. Lag utviklingsplaner for alle, og det er spesielt viktig at nye medlemmer, og ikke minst nye og unge utøvere, får en tett og god oppfølging. Mentorordninger og medarbeider-/utøversamtaler må ha naturlig plass hvor en i tillegg til et prestasjonsfokus, fokuserer på hele mennesket. (Høigaard, 2020 s 269)

## 5.0 Diskusjon

### 5.1 Hovudfunn

Undersøkinga gir meg eit klart inntrykk av at intervjuobjekta er opptekne av korleis ein skal skapa ein god prestasjonskultur i klubben. Klubben har ei klar oppfatning av kva som er gode prestasjonar. Utøvarane er opptekne av å vera 24 timars utøvarar. Med tanke på at det blei litt dårleg kultur i fjor, har klubben i år hatt meir fokus korleis dei skal opptre utanfor banen. Då handlar det ikkje berre om resultat og tabellplassering. Dette handlar om å ha gode haldningar, innstilling, handlingar, livsførsel, engasjement og bidrag i teamet. Dei snakka eigentleg ikkje så mykje om alle krav som er innanfor arbeidskravanalyse, som til dømes er korleis ein skal prestera i spelfasene på trening og i kamp.

### 5.2 Alternative forklaringar på resultat

Undersøkinga blei gjennomført rett etter sesongen starta. Det er naturleg at klubb og lag har positiv atmosfære og mykje energi i starten av seongen. Det som var utfordrande og negativt i fjor har ein fått meir på avstand. Ein har komme med nye retningar i måten å jobba på. Det har komme inn nye personar med andre impulsar. Negative kulturbærare er fjerna. Eit interessant spørsmål er korleis resultatet av undersøkinga hadde sett ut om intervua hadde blitt gjennomførte utover sesongen, når lag gjerne møter noko motstand. Dette er noko av svakheiten med undersøkinga, eg aldri vil få svar på korleis deltakarane ville opptre i motgang. Ein anna svakheit er at utvalet er avgrensa. Eg ville fått eit enda breiare bilete av prestasjonskulturen med eit større utval av informantar. På den andre sida er utvalet representativt. Både leiarar og utøvarar, personar med ulikt ansvar og erfaring gir likevel eit ganske heilskapeleg bilete av prestasjonskulturen, sett ut i frå ulike synsvinklar.

### 5.3 Korleis laget jobbar for å oppnå målsetjinga?

Laget har i lang tid hatt eit ønske om å komma seg opp på eliteserienivå. Eg sit igjen med eit inntrykk av at laget i år har ein heilt annan mentalitet og innstilling til det å trenast og bidra til at prestasjonskulturen skal verta betre. Dei har forstått betydninga av kor viktig det er å ikkje tenkja negativt, sjølv om resultatata uteblir. Når objekta sa at det blei jobba grundig og godt defensiv og offensivt på banen og at det blei jobba godt med haldningar i fjor. Då undrar eg meg på kvifor laget ikkje har lukkast med målsetjinga. Laga på toppnivå brukar analyseverktøy som stadig får betre teknologi og vert meir brukt. Det er naturleg at motstandarane vil knekka koden mot klubbar som har levert gode resultat over lengre tid. Denne klubben er jamngode med dei aller fleste laga i divisjonen. Når klubben leverte gode resultat på våren i fjor, begynte mange av dei andre laga å knekke koden på korleis ein kunne utvikle eit motspel. Mitt inntrykk er at klubben vektlegg betydninga av mentalitetsendring og meir positiv innstilling. Og utvikle unge spelarar framfor å bruke økonomiske ressurser på etablerte spelarar som kan føre til hurtig sportsleg framgang. Når det gjeld økonomi og sportslege endringar, har eg ikkje belegg for å uttala meg om dette i forhold til resultat på undersøkinga, men dette fekk eg informasjon etter å ha prata med nokre personar i klubben.

### 5.4 Planlagte kulturendringar i klubben

Alle objekta hadde klare tankar om å sjå laget med nytt kritisk blikk for å prøva å heva nivået og få betre prestasjonskultur. Objekta er opptekne av at klubben kryssjekka spelarar som kan heva prestasjonsgruppa på og utanfor banen. Objekta fortalte at laget ikkje klarte å ta tak i negativiteten i laget i fjor. Nokre fortalte at dei var litt ferske i ny rolle med større ansvar. Eg har fått inntrykk av at klubben har funne nye strategiar på korleis dei skal handtera negative kulturberarar.

Når det gjeld planlagte kulturendringar i laget, snakkar objekta om det å utforska i detalj kva slags steg og grep det er lurt å begynna med. Viktige punkt som kroppspråk, respekt, opna seg opp, vera ærlege, direkte og heia på kvarandre uansett resultat, er sentrale punkt her. For å skapa ein betre prestasjonskultur, er det viktig at ein greier å få alle med på ønska endring. Dette kjem tydeleg fram som eit felles ønskje i undersøkinga.

## 5.5 Korleis synleggjer klubben god prestasjonskultur?

Når fotball er jobben din, og du har ambisjonar, så trur eg kjenslene tar overhand når ikkje resultatane går vegen. Når ein føler innsatsen sin er god, mens ho/han synest dei andre på laget og trenarane gjer ein for dårleg jobb, er det lett å gå i forsvar og tenka at skulda ligg hos dei andre. Det er typisk å seia: "Hadde dei gjort som meg, hadde alt vore mykje betre." Det som er viktig, er å fokusera på eigne prestasjonar, og ikkje feil og manglar hos andre. Det kan objekta eg har snakka med stadfesta.

Det kom fram klare svar frå objekta at personar blei veldig negative i fjor, som skapte ein vond sirkel. Det er naturleg at mykje negative tilbakemeldingar utan trygge rammer vil påverka sjølvtiliten til spelarar som igjen går utover resultatane. Eit objekt snakkar om kor langt ein vil koma med å behandla personar med respekt. Slik tenkjer eg også, uansett kva slags menneske ein møter, og relasjonar som vert danna. Uansett kva rolle ein har i livet, så vil respekt, positivt kroppspråk, høg innsats og effektivitet naturlegvis føra til positivitet og fordelar. Ein viser tillit og moglegheiter til kompetanseheving innan sitt interessefelt. Oppsummert handlar dette, for klubben sin del, om små justeringar som kan føra til at deltakarane på laget vil trivast betre saman. Dette er overførbart til gode prestasjonar og resultat på sikt.

Når det gjeld tydelege kriterium på kva slags prestasjonar som blir verdsette når det gjeld haldningar, innstilling og handling, opplever eg at intervjuobjekta hadde ganske klar oppfatning av det. Eit objekt nevnte spelarar som blei skada i byrjinga av veka og var klar igjen til treningane inn mot kamp. Eg kan forstå at det kan føra til irritasjon i spelargruppa. Då siktar eg spesielt til dei som ikkje for mest speletid, men viser gode haldningar og innsats i treningskvardagen. Ein ting er å verta skada for fleire veker, ein annan ting er å tola smerte og ha viljestyrke til å stå i trening, eller vera med på delar av treninga sjølv om ein er småskada. Det kan vera ein utfordrande balansegang å trena med smerte. Skaden kan forverra seg, og så er ein ute i fleire veker, noko som eventuelt kan gå utover resultatane. Viss

klubben skal byggja ein god treningskultur som er i samsvar med prestasjonskultur, må ein kanskje orka å stå meir i trening, fortrenga smerte som sørger for mindre stopp og meir kvalitet. Dette må gjerast i samarbeid med det medisinske apparatet i klubben. Det skjer ein positiv smitte i laget. Kulturen kan vera at mange pressar seg ekstra hardt, noko som vil fremja utvikling og gode haldningar. Klubben bør få inn spelarar som kan skape ein indre justis for å ikkje sluntra unna trening og vera til stades.

Mi tolkning av resultatet er at klubben har vore tydeleg på kva slags kultur som er ønska. Eg har forstått det slik at denne klubben er meir avhengig av å treff på overgangsmarkedet enn konkurrentane deira. Dei kan i mindre grad mislykkast med dyre investeringar. Eg har fått vita av ein person med høgare ansvar i klubben at nokon gongar må dei berre kjøpa spelarar og satsa på at dette går bra. Klubben har skikkelege prosessar på kvalitetsikring av nye spelarar. Eg oppfattar det slik at klubben før hadde meir tanke på å henta spelarar med erfaring frå høgare nivå, som kunne heva laget til å klara målsetjinga umiddelbart. Sjølv om desse spelarane mest sannsynleg heva kvaliteten på treningane, har ikkje klubben klart målsetjinga si på fleire år. Prestasjonane har vore middelmådige, som har ført til negativitet og utskiftningar. Klubben har blitt enda meir bevisst på å kryssjekka spelarar. Fotballferdigheiter er ein ting. Leiinga har sjekka om spelarane har fleire referansar på at dette er personar med gode haldningar, positiv innstilling, tenkjer meir på laget enn på seg sjølv når laga dei har spelt på før har opplevd motgang.

## 5.6 Målsetjing og prestasjonskultur

Oppsummert handlar målsetjing og prestasjonskultur om god treningskultur i kvardagen, der ein viser vilje, motivasjon og entusiasme. Det er viktig at laget og klubben har personar som kan bidra på forskjellige måtar for å skape god prestasjonskultur. Høigard skriv om dette: *“...det må investeres i utøverne, trenerne, lederne og støtteapparatet”* (Høigaard, 2020 s. 269). Klubben må ha ressursar for å tilsetje personar med med ulike kompetanse når det gjeld trenerteamet; alt i frå fysisk trenar, klubbutviklar, fysioterapeut, massør, analyseansvarleg osv. Informantane uttrykte at dei var nøgde med treningsopplegget og at dette var med å auka prestasjonskulturen.

## 6.0 Konklusjon

Med utgangspunkt i problemstillinga *Korleis skapa ein god prestasjonskultur*, vil eg konkludera med følgjande: Klubben har tydelege kriterium for korleis ein skal gå fram for å skapa ein god prestasjonskultur. Svare eg fekk var at klubben har teke meir tak i enkle punkt som å få betre innstilling og haldning til god treningskultur, skapa positiv atmosfære både på treningsfeltet, i kamp og på sosiale området. Dei har gått enda meir i detalj med å kryssjekke referanse på nye spelarar slik at dei kan heva prestasjonskulturen og samhaldet i møte med varierende resultat.

## Referansar:

- Bang, H. (1998). *Organisasjonskultur i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidskrift for norsk psykologiforening*, 50, 326-336)
- Bang, H. (2019). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Oslo. Universitetsforlaget.
- Burnes, K. (2004) Kurt Lewin and the planned approach to change: A re appraisal. *Journal of Managment*. 41, 977-1002.
- Cruickshank, A. & Collins, D. (2012). Culture change in elite sport performance teams: Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Examining and advancing effectiveness in the new era. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24,338-255.
- Høigaard,R. (2020). *Gruppedynamikk og ledelse i idrett*. Cappelen Damm AS
- Hunt (Red.), *Current perspectives in social psychology*. New York: Oxford University Press.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Oslo: Fagbokforlaget
- Rokeach, M. (1976). The nature of human values and values systems. I E.P. Hollander & R. G. Schein, E.H. (1985). *Organization and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2017). *Organization and leadership*. (5. utg). San Francisco: Jossey-Bass.
- Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Weick, K.E. &Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.



## Vedlegg 1 Spørsmål til intervju:

- Kva slags krav vert stilt til deg i forhold til prestasjon? Korleis synest du laget jobbar for å klara opprykk?
- Kva er dine refleksjonar rundt det å sjå laget med nytt kritisk blikk?
- Beskriv korleis du som enkeltindivid greier å påverka gruppa når ein ønskjer ei endring i laget?
- I kva grad har laget klart å skapa nye haldningar, normer og verdiar?
- Har du opplevd at det har vore tydelege kriterium på kva slags prestasjonar som blir verdsette når det gjeld haldningar, innstilling og handling?
- Korleis vil du beskriva kommunikasjonen mellom spelarane, og mellom spelarane og trenarane når det gjeld konstruktive tilbakemeldingar?
- I kva grad har klubben vore tydeleg nok på kva slags kultur som er ønska?
- På kva slags måte har du opplevd at målsetjinga har vore med å bidra til prestasjonskulturen?
- Kva bidrar du med for at laget skal oppnå sine mål?
- Korleis opplever du treningsopplegget i klubben?

## Vedlegg 2 samtykkeskjema

### **Informert samtykke**

#### **Vil du delta i forskingsprosjektet?**

Mitt navn: Adrian Alvsvåg Jacobsen

**Tittel:** *Prestasjonskultur i lagidrett*

Dette er eit spørsmål til deg om å delta i eit forskingsprosjekt der føremålet er å finne ut korleis ein gruppedynamikk fungerer i ei prestasjonsgruppe. I dette skrivet gjev vi deg informasjon om måla for prosjektet og om kva deltaking vil innebere for deg.

Målet for prosjektet er å få gode og konkrete svar på årsakene til at Sogndal sitt a-lag ikkje klarte målet sitt i fjor og korleis ein kan endre på prestasjonskulturen for at Sogndal iallefall skal kjempe om direkte opprykk.

Forskningsprosjektet er eit bachelorstudium. Det skal ikkje nyttast til noko anna.

#### **Kven er ansvarleg for forskingsprosjektet?**

Høgskulen Vestlandet Campus Sogndal er ansvarleg for prosjektet.

Kontaktopplysningar personvernombodet: Trine Anikken Larsen

Tlf: 47 55 58 76 82

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

.Eg ønskjer å intervjuje unge, og meir erfarne spelarar, samt trenarar.

Kontaktopplysningar for å få tak i intervjuobjekt vil eg motta av mine rettleiarar som er Einar Ylvisåker og Ole Erik Grinde.

#### **Kva inneber det for deg å delta?**

Du vil få opne spørsmål om blant anna korleis ein kan endre prestasjonskulturen i klubben og korleis gruppedynamikken foregår blant spelarar og trenarar. Du vil også få spørsmål om korleis du som enkeltindivid kan påverke prestasjonsgruppa.

Eg ønskjer å bruke lydopptak slik at det blir enklare å gå gjennom svar etterpå. Intervjuet vil ta mellom 30-45 minutt.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du vel å delta, kan du når som helst trekkje samtykket tilbake utan å gje nokon grunn. Alle personopplysingane dine vil då bli sletta. Det vil ikkje føre til nokon negative konsekvensar for deg dersom du ikkje vil delta eller seinare vel å trekkje deg.

### **Ditt personvern – korleis vi oppbevarer og bruker opplysingane dine**

Vi vil berre bruke opplysingane om deg til føremåla vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandlar opplysingane konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Dei som for tilgang til innhaldet ved behandling er rettleiarane mine Einar Ylvisåker og Ole Erik Grinde ved Høgskulen Vestlandet Campus Sogndal.

For å unngå brudd på personvern, kjem eg til å skrive objekt nummer 1, 2, 3, og omtale organisasjonen for klubben eller laget

### **Kva skjer med opplysingane dine når vi avsluttar forskingsprosjektet?**

Opplysingane blir anonymiserte når prosjektet er avslutta/oppgåva er godkjend, noko som etter planen er 30. Mai 2024. Personopplysningar vil verte sletta.

### **Kva gjev oss rett til å behandle personopplysningar om deg?**

Vi behandlar opplysningar om deg basert på samtykket ditt.

På oppdrag frå HVL Campus Sogndal har personverntenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tenesteleverandør vurdert at behandlinga av personopplysningar i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettar**

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

- innsyn i kva opplysingar vi behandlar om deg, og å få utlevert ein kopi av opplysningane
- å få retta opplysningar om deg som er feil eller misvisande
- å få sletta personopplysningar om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlinga av personopplysningane dine.

Dersom du har spørsmål til studiet, eller om du ønskjer å vite meir eller utøve rettane dine, ta kontakt med:

HVL Campus Sogndal ved

**Rettleiar:**

1. Einar Ylvisåker

Tittel: Førstelektor

Kompetanseområde: Underviser på årseining idrett og bachelor idrett fysisk aktivitet, og helse, bachelor idrett, helse og fotball.

Fagområde: Anatomi, fysiologi, idrett, helse og fotball.

Tlf: 452 15 822

2. Ole Erik Grinde

Tittel: Mentaltrenar og klubb utviklar

Tlf: 975 81 679

Dersom du har spørsmål knytt til vurderinga av prosjektet frå Sikts personverntenester kan du ta kontakt via:

e-post ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller telefon: 73 98 40 40.

Prosjektansvarleg

Student

Einar Ylvisåker

Adrian Alvsvåg Jacobsen

Venleg helsing

Adrian Alvsvåg Jacobsen

---

Eg har motteke og forstått informasjon om prosjektet (*Prestasjonskultur i lagidrett*)

og har fått høve til å stille spørsmål. Eg samtykker til:

Å delta i semistrukturert intervju

Eg samtykker til at opplysingane mine kan behandlast fram til prosjektet er avslutta.

---

(Signert av prosjektdeltakar, dato)